



PUBLICAÇÕES FACULDADE SENAC Minas

Volume 3, Número 1 - 2015

ISSN 2317-2037



Senac

PUBLICAÇÕES
FACULDADE
SENAC Minas



PUBLICAÇÕES
FACULDADE
SENAC Minas

Volume 3, Número 1 - 2015

Ficha Técnica

Presidente do Sistema Fecomércio MG, Sesc, Senac e Sindicatos

Lázaro Luiz Gonzaga

Diretor Regional

Luciano de Assis Fagundes

Diretor Técnico

Dimitri Lara de Oliveira

Gerência Geral de Educação - Interino

Bernardo de Rocha Trindade

Diretor da Faculdade Senac em Minas

Paulo Henrique de Sousa Leite

Conselho Editorial

Edna Aparecida Lisboa Soares

Geisa Mara Batista

Gideone César Claudino de Souza

Maria do Carmo Vidal Bastos

Pareceristas

Internos

Fernando de Araujo Abreu

Frederico Erichsen Calijorne

Jordan Nassif Leonel

Leonardo de Oliveira Leite

Márcia Conceição Bárbara

Mariângela Spotorno Moreira

Roseane de A. Lisboa Narciso

Externos

Líliá Mascarenhas (Fundação Dom Cabral)

Neuza Maria Belo (Fundação Getúlio Vargas)

Revisão Linguística

Docentes Faculdade Senac

GDP - Gerência de Desenvolvimento de Produtos

Projeto Gráfico

Daniel Tavernaro

GDP - Gerência de Desenvolvimento de Produtos

Impressão

As opiniões e os conteúdos expressos nesta publicação são de responsabilidade dos autores.

Índice

13

A Fidelização de Clientes no Século XXI: A Importância da Manutenção de Relacionamentos de Longo Prazo para as Organizações

Kleinia Anjos Vianna

71

Aprendizagem e Desenvolvimento da Competência Comunicativa na Formação Acadêmica

Edna Aparecida
Lisboa Soares

133

Práticas de Reciclagem de Resíduos Têxteis: Uma Contribuição para a Gestão Ambiental no Brasil

Poliana Gomes
Silveira Machado
Jordan Nassif Leonel

29

A Importância do Fator Humano ao Progresso das Nações e a Contribuição da Educação Profissionalizante, Sob a Ótica Social da Nova Economia do Trabalho

Jairo Gonçalves Silva

93

Atividades de Linguagem e Utilização do Blog como Ferramenta de Aprendizagem: A Construção de um Projeto de Comunicação Empresarial

Luiz Antônio Ribeiro

151

Orientações para Publicação

51

Análise do Modelo de Negócio do Projeto Minas-Rio da Anglo American

João Ricardo Lage Guerra

115

Business Intelligence como Ferramenta de Gestão: Desafios para Implantação em uma Organização Pública

Tiago Maia Ramos
Fernando Eustáquio Campos
Utsch Moreira

Editorial

A terceira edição desta publicação, que se dedica às temáticas gestão, controladoria e atualidades, em articulação com os segmentos empresarial e educacional, pretende compartilhar, com a comunidade acadêmica e com o mercado, produções de teor acadêmico, científico, profissional e técnico.

Apresentamos sete artigos, dentre os quais, como é tradição desta publicação, dois de autores convidados. O primeiro destes, “Análise do Modelo de Negócio do Projeto Minas-Rio da Anglo American”, de autoria de João Ricardo Lage Guerra, mestre em Administração de Empresas pela UNA e Analista de Planejamento da Anglo American, versa sobre a inovação no modelo de negócio, a partir de análise de modelo de negócio adotado pela Anglo American, mineradora multinacional de grande porte. O segundo, “Atividades de linguagem e utilização do blog como ferramenta de aprendizagem: a construção de um projeto de comunicação empresarial”, do autor Luiz Antônio Ribeiro, docente do CEFET-MG, discute sobre como o ensino contextualizado de leitura e produção de textos, fundamentado numa concepção dialógica de linguagem e mediado pelo uso das novas tecnologias, em especial o blog, pode contribuir para uma aprendizagem significativa.

Dos outros cinco artigos, um constitui produção de Jairo Gonçalves Silva, superintendente financeiro do Senac em Minas, e os demais, de docentes e discentes dos cursos da Faculdade Senac em Minas. “A importância do fator humano ao progresso das nações e a contribuição da educação profissionalizante, sob a ótica social da nova economia do trabalho”, de autoria de Jairo Gonçalves Silva, analisa a potencialidade do ser humano de gerar riquezas pelo trabalho, enquanto ser social, tanto para as organizações quanto, principalmente, para a sociedade, conferindo destaque ao sentido de desenvolvimento humano, contextualizado no âmbito das relações laborais.

No que concerne à produção de docentes e discentes dos cursos da Faculdade Senac em Minas, inaugura esta edição o texto “A fidelização de clientes no século XXI: a importância da manutenção de relacionamentos de longo prazo para as organizações”, de Kleinia Anjos

Vianna, docente no curso de Tecnólogo em Gastronomia da Faculdade Senac – Unidade Belo Horizonte. A autora busca mostrar como as estratégias de fidelização evoluíram e ganharam complexidade, sendo a base que confere sustentabilidade às organizações dos mais diversos segmentos. No artigo “Aprendizagem e desenvolvimento da competência comunicativa na formação acadêmica”, Edna Aparecida Lisboa Soares, docente na Faculdade Senac, Unidades Belo Horizonte e Contagem, discute a aprendizagem e o desenvolvimento da competência comunicativa na formação acadêmica na área da Administração de Empresas e em áreas a esta afins, a partir do exercício do raciocínio linguístico-discursivo-argumentativo. No artigo “Business Intelligence como ferramenta de gestão: desafios para implantação em uma organização pública”, o docente da Faculdade Senac – Unidade Contagem, Fernando Eustáquio Campos Utsch Moreira e Tiago Maia Ramos, analista do Ministério Público do Estado de Minas Gerais, apresentam estudo qualitativo, a partir do levantamento de como transcorreu o desenvolvimento do projeto de BI em uma organização pública do estado de Minas Gerais, levando em consideração a estrutura organizacional e sua influência para os resultados alcançados pelo projeto. Por fim, os autores Poliana Gomes Silveira Machado, mestranda em Gestão Social pela UNA e graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Senac – Unidade Contagem, e Jordan Nassif Leonel, docente na Faculdade Senac – Unidade Contagem, objetivam, no artigo “Práticas de reciclagem de resíduos têxteis: uma contribuição para a gestão ambiental no Brasil”, promover a compreensão da reciclagem de resíduos têxteis como alternativa para a redução dos impactos ambientais.

A partir da difusão e do compartilhamento do conhecimento, tais produções convidam à reflexão e à discussão a respeito de temas atuais e relevantes.

Boa leitura!



Edna Aparecida Lisboa Soares

Geisa Mara Batista

Membros do Conselho Editorial



A Fidelização de Clientes no Século XXI: A Importância da Manutenção de Relacionamentos de Longo Prazo para as Organizações



Kleinia Anjos Vianna

RESUMO

Este artigo dedica-se a estudar a fidelização de clientes no século XXI, ressaltando a importância da manutenção de relacionamentos de longo prazo para as organizações.

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, é importante que as organizações acompanhem o ritmo acelerado das mudanças e busquem se adaptar ao novo cenário. O principal ator, neste contexto, é o cliente que se tornou o responsável pela permanência de qualquer empresa no mercado. O tema fidelização de clientes vem ocupando lugar de destaque no campo de estudos de administração. Muitos são os autores, cada um com a sua leitura, que articulam diferentes formas de compreender e discutir a retenção de clientes. Neste estudo, busca-se investigar os vários aspectos que envolvem a fidelização de clientes. Para isso, foi feito um levantamento bibliográfico que contemplou as perspectivas de diversos autores sobre o assunto. O estudo mostra como as estratégias de fidelização evoluíram e ganharam complexidade sendo a base que dá sustentabilidade para as organizações dos mais diversos segmentos. Analisar a satisfação como a chave do sucesso para conquista e principalmente a fidelização de clientes foi a contribuição principal que se obteve nessa pesquisa.

Palavras-chave: Fidelização; Marketing de relacionamento; Retenção de clientes.

Customer Loyalty In The XXI Century: The Importance Of The Maintenance Of Long-Term Relationships To Company'S Profitability

ABSTRACT

This article is dedicated to the study of customer loyalty in the XXI century, highlighting the importance of the maintenance of long-term relationships to company.

When facing an increasingly competitive market it is important that institutions follow the fast pace of changes and pursue adapting to the new scenario. The main actor in this context is the customer, which became the responsible for the permanence of any company in the market. The topic of customer loyalty has come to occupy a prominent position in business' field of studies. There are many actors, with different views, that articulate different ways of comprehending and discussing customer retention. This study aimed to investigate the various aspects that involve customer loyalty. To that end, a bibliographical survey was made, which contemplated many authors' perspectives about the subject. The study shows how the loyalty strategies evolved and acquired complexity, being the foundation that sustains the organization of several segments. The analysis of the satisfaction, as the key to successful achievement, and mainly of the customer loyalty was the main contribution that was obtained in this survey.

Keywords: *Loyalty; Relationship marketing; Customer retention.*



1. INTRODUÇÃO

A globalização e a utilização da internet como ferramenta do dia a dia das pessoas encurtaram distâncias entre tudo e todos. O mercado, que já era altamente competitivo, passou a ser ainda mais voraz, atuando como um catalisador para peneirar seus integrantes. Cada vez mais, sob enfoque mercadológico, temos a percepção de que só os fortes sobrevivem. A sobrevivência das organizações neste novo modelo de mercado consumidor depende de fôlego operacional e de qualidade de produtos e atendimento.

As dolorosas revoluções que ocorreram com muitas empresas nos últimos anos refletem a incapacidade, por parte dos novos líderes do setor, de acompanhar o ritmo acelerado das mudanças. Por décadas as mudanças enfrentadas pela Sears, General Motors, IBM, Westinghouse, Volkswagen e outras empresas líderes foram, se não exatamente glacial em termos de velocidade, pelo menos extrapolações lineares do passado. A palavra de ordem para a grande gerência dessas empresas era imutável. Essas empresas eram administradas por gerentes, não por líderes, por engenheiros de manutenção, e não por arquitetos. (G.HAMEL E C.K.PRAHALAD, 1995)

Charles Darwin, pai da evolução, considerava que na natureza não é necessariamente o mais forte que sobrevive, e sim o que mais rápido se adapta às mudanças. Sob esta ótica, entende-se que a agilidade na tomada de decisão e implementação de estratégias definidas atuam como forte diferencial competitivo. Neste século de bancos 30 horas, tudo é para ontem: inclusive as crescentes demandas do mercado consumidor.

Nesse contexto, as organizações atuam em um mercado cada vez mais competitivo, onde novas captações de clientes são efetivadas em meio a estratégias diversas em um ringue de batalha. Cada vez é necessário investir mais em campanhas publicitárias e marketing de guerrilha para captar novos clientes. Captar, encantar e, acima de tudo, fidelizar; passam a exercer funções fundamentais na continuidade de bons resultados econômicos para as organizações.

Neste cenário, é pertinente o questionamento: vale a pena investir nessa fidelização? O investimento de tempo e recursos financeiros compensa?

2. REVISÃO DA LITERATURA

Durante todas as últimas décadas, inclusive nos anos 90, as empresas focavam em seus produtos e serviços, e as ações de marketing eram desenvolvidas para massas. O objetivo era atingir o maior número de *prospects* e clientes possíveis, pois se acreditava que, com

esta abordagem, bons resultados seriam alcançados. O atendimento ao cliente era reativo e os esforços de marketing eram orientados exclusivamente à conquista de novos clientes. Os custos de marketing envolvidos nessa operação de constante captação de clientes eram muito altos. As campanhas e mídias envolvidas focavam principalmente as massas, sem segmentação de perfil deste público (LIMEIRA, 2007).

Seguindo a utilização cada vez mais intensa da tecnologia da informação nos negócios, observa-se uma mudança significativa no foco do marketing. Os produtos estão cada vez mais parecidos em termos de qualidade e os clientes, independente da classe econômica, são cada dia mais exigentes. Estes clientes buscam, além de um produto de qualidade, valores agregados a esta compra. A experiência que o cliente passa a ter com a empresa assume um papel de destaque na briga por mercado e território. Dessa forma, o foco das empresas se muda para o cliente, e o marketing orienta seus esforços para os relacionamentos individuais, na tentativa de reter clientes e aumentar seu valor nos negócios da empresa. De acordo com Limeira (2007), com a chegada dos anos 90, surge o conceito de marketing individualizado ou marketing um a um, fazendo com que as organizações procurem tratar seus clientes de maneira mais próxima e interativa.

Neste cenário, nota-se que a visão do marketing das empresas mudou e as empresas também mudaram. Estruturas com processos burocráticos e inchadas não são mais sustentáveis no capitalismo, no momento atual. As organizações estão aprendendo a se reinventar. E esta reinvenção é sinônimo de reestruturação. E com ela, cortes são inevitáveis.

Ao reconhecer que a reestruturação é definitivamente inevitável, as empresas inteligentes empenham-se na reengenharia de seus processos. A reengenharia visa erradicar o trabalho desnecessário e fazer com que todos os processos da empresa apontem na direção da satisfação do cliente, redução do tempo do ciclo e qualidade total. (G.HAMEL E C.K.PRAHALAD, 1995)

Nesse sentido, até a década de 90 o foco era o marketing de massa. As empresas queriam visibilidade. As mídias eram montadas e planejadas visando atingir o maior número de pessoas possíveis. Os planejamentos de mídia não levavam em consideração os variados nichos e eventuais segmentações desses clientes. Atualmente, isso mudou. As empresas de hoje se preocupam com a customização do atendimento, com a experiência do cliente; e passam a fazer mídias mais específicas para seu nicho de atuação.

O objetivo da fidelização de clientes é a retenção. A retenção evita que estes clientes migrem para a concorrência e possibilita aumento do valor dos negócios que eles proporcionam

dentro da empresa. Sem falar no círculo de relacionamentos destes clientes que passa a receber informações boca a boca sobre os produtos ou serviços prestados pela organização (CABRAL, 2008).

Esta fidelidade não se compra. Ela é conquistada em longo prazo através de atitudes que transmitam confiança, respeito, cuidado, atenção e carinho com o outro. É um processual e não um fim em si. Na tentativa de retenção dos clientes, várias empresas têm dado ênfase às estratégias com o intuito de manter os clientes atuais, devido ao custo de captação de novos consumidores (VASQUEZ-PARRAGA; ALONSO, 2000).

Oferecer aos clientes uma experiência prazerosa, um relacionamento de confiança é investir na conquista da lealdade desses clientes. A fidelização é um processo contínuo de conquista. A empresa que consegue manter seus clientes fiéis à sua marca, possui um diferencial competitivo que potencializará sua sobrevivência.

Segundo Kotler (1998), conquistar novos clientes custa entre cinco a sete vezes mais do que manter os clientes já existentes. Então, o esforço na retenção desses clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento nas vendas e redução das despesas.

O marketing de relacionamento, aliado às estratégias de retenção de clientes, torna-se uma alternativa atraente para as organizações. Dependendo do setor de atuação, as empresas podem aumentar seus lucros de 25% a 85%, reduzindo em apenas 5% a perda de clientes (REICHHELD & SASSER Jr., 1990). Segundo Asbrand (1997) e Knowles (1997), a retenção pode custar de quatro a oito vezes menos do que a aquisição de novos clientes.

Evidencia-se que, quando uma empresa trabalha de forma que transmite confiança o risco percebido em relação ao prestador de serviço é reduzido e, dessa forma, o consumidor passa a confiar neste provedor em específico (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002), aumentando as chances de recompra. Complementarmente, ocorre lealdade quando há intenção do cliente em continuar o relacionamento com um prestador em específico, resultando em um boca a boca positivo, indicando a intenção de recompra (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996).

Clientes fiéis são muito mais propensos a compras através de canais variados (telefone, loja, internet, etc.) e tendem a consumir mais. Isso representa um aumento, inclusive, no ticket médio de venda por cliente. E quanto mais fiéis, maior a vida útil da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca.

Observa-se também que os clientes fiéis a um produto ou uma marca reclamam quando têm uma experiência ruim, pois querem ver seu desconforto solucionado. Estes clientes acreditam na marca/empresa e querem melhorá-la. O ato de reclamar para eles é pedagógico, à medida que proporciona uma oportunidade para a empresa se aprimorar e aprender com os erros.

Os clientes infiéis, por outro lado, vão embora sem o menor remorso e espalham suas impressões negativas via boca a boca para toda a sua rede de contatos. Terry Vavra, consultor americano, afirma que um cliente insatisfeito costuma contaminar outros 13, enquanto que um satisfeito influencia apenas cinco. De acordo com Kotler (1998), 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar.

O grande problema da falha na retenção do cliente não é a perda do cliente insatisfeito somente. Nos bastidores desta perda há ainda um golpe mais duro: a perda de outros possíveis clientes, aquelas pessoas da rede direta de contatos do cliente insatisfeito que são influenciadas negativamente. O custo na tentativa de recuperação desses clientes e possíveis clientes perdidos são significativos para os negócios.

Para Kotler & Armstrong (1998), a melhor maneira de manter clientes é oferecer-lhes altos níveis de satisfação e valor que resultam em forte lealdade.

Em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas devem adotar estratégias para obter vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1989; HUNT *et al.*, 2002). A taxa de retenção de clientes é vista por Rust & Zahorik (1993) como o componente mais importante para que a empresa consolide sua participação no mercado, sendo direcionada pela satisfação do cliente. Embora a satisfação de clientes não seja obrigatoriamente revertida em sua lealdade, as empresas devem persegui-la e reconhecer que ela é alcançada pela entrega consistente de valor superior ao cliente (REICHHELD, 1993; REICHHELD *et al.*, 2000).

Os clientes precisam ser identificados dentro das organizações, pois conhecer seus desejos e anseios é crucial para encantar essas pessoas e superar suas expectativas. Não é possível estabelecer um relacionamento de qualidade com quem não se conhece. É fundamental aprender sobre estas pessoas que compõe a carteira de clientes das empresas. O conhecimento de suas necessidades e seus desejos permite estreitar o relacionamento e conhecê-los cada vez mais. Estas informações propiciam à empresa um diferencial que os concorrentes não têm: o entendimento de seus clientes.

Como afirma Drucker (1999), mais importante que reinterpretar o que a empresa está fazendo é identificar o que ela deveria estar fazendo e até agora não fez.



Para Cabral (2008), “a grande estrela é o cliente. É fundamental conhecê-lo profundamente a fim de administrar o que fazer, o que não fazer e quanto de energia as empresas devem dispensar com seus diversos tipos de clientes”. Por meio desse conhecimento, a empresa poderá oferecer melhor seus produtos e/ou serviços.

McKenna (1992) complementa o pensamento afirmando que o marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor.

Em um cenário onde o cliente tem opções variadas, mesmo em segmentos de mercado limitados, uma relação pessoal é, muitas vezes, a única forma de manter a fidelidade do cliente.

Como exemplo, nota-se os programas de fidelidade, que atuam na identificação dos melhores clientes e na compreensão de suas necessidades, tornando o relacionamento entre cliente e empresa único. Essa customização de serviços torna inconveniente a migração para um concorrente uma vez que o novo relacionamento começaria do zero, sem nenhum dos benefícios e conforto ora conquistados.

Entretanto, a estratégia para a fidelização de clientes está muito além dos programas de fidelidade. O marketing não pode constituir esforços isolados de fidelização. Ações pontuais não trazem os resultados necessários para a expansão de carteira de clientes. As estratégias da empresa devem ter coesão e sintonia com os objetivos a serem alcançados.

A fidelização é um processo contínuo que deve ser um compromisso de toda a empresa. Promover o relacionamento com seus clientes deve fazer parte da cultura e da missão das organizações. Assim, a retenção e fidelização de clientes vão muito além de diferencial competitivo: é um fator de sobrevivência corporativa.

Portanto, é preciso ressaltar que fidelizar não é gerenciar produtos, e sim clientes. E, antes de fidelizar o cliente, a empresa precisa fidelizar seu cliente interno. São colaboradores comprometidos com a organização, envolvidos e integrados com os valores da empresa que conseguem fidelizar, com sucesso, o cliente.

Drucker (1999) elegeu algumas regras fundamentais para a utilização do marketing de relacionamento na busca por vantagem competitiva; são elas:

- O relacionamento com o cliente é de responsabilidade da empresa.
 - Qualquer reclamação ou conflito por parte do cliente é provocado por uma falha empresarial.
-

- A empresa deve perguntar-se constantemente o que pode ser feito para facilitar e melhorar a vida de seus clientes.

Kotler e Armstrong (2004) afirmam que a chave para a construção de relacionamentos duradouros é a criação de valor e satisfação superiores para o cliente. Exceder as expectativas dos clientes é a chave para o encantamento. E este é o maior colaborador da fidelização. Nesse sentido, clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornar clientes fiéis e clientes fiéis têm maior probabilidade de dar à empresa uma participação maior em sua preferência.

Complementando as colocações de Drucker (1999), Kanter (2001) enfatiza os seguintes aspectos no relacionamento com o cliente:

- Conhecer profundamente o cliente.
- Tornar o cliente conhecido por todos os funcionários da empresa. Ele não deve aguardar para que alguém o identifique e solucione seus problemas adequadamente.
- Transformar o cliente em sócio de um clube exclusivo, ou seja, proporcionar atividades e disponibilizar recursos que só os clientes da empresa têm acesso.

Assim, a organização consegue que o cliente crie simpatia pela empresa, o que se torna um benefício para ela, tornando-se uma valiosa vantagem competitiva perante a concorrência.

Ian Gordon (1998), em sua obra *Marketing de Relacionamento*, salienta que as empresas devem ser organizadas em função dos clientes que escolheram para atender. Todas as tecnologias e processos devem auxiliar a empresa a aprimorar o relacionamento com o cliente e com outros stakeholders dentro da cadeia de relacionamentos.

Exceder as expectativas dos clientes é peça fundamental do encantamento. Clientes encantados são mais fiéis à marca e à organização. Entretanto, as expectativas dos clientes mudam ao longo do tempo e, conseqüentemente, seu nível de satisfação com os serviços prestados pode sofrer alterações. A organização deve alterar seus processos e sua estratégia de acordo com as mudanças nos valores percebidos por seus clientes. Essas mudanças devem ser feitas para atender às expectativas, às necessidades e aos desejos de seus clientes, em constante mudança. É por meio deste senso de oportunidade que as organizações apresentam diferenciais para a fidelização e manutenção de sua carteira de clientes (BERRY, 2002).

Ainda de acordo com Berry (2002), os diversos programas de capacitação e motivação de colaboradores, principalmente aqueles que se relacionam diretamente com os clientes, são

imprescindíveis para que a fidelização aconteça com sucesso. Qualquer contato do cliente com um colaborador da organização é, dentro da sua percepção, um contato direto com a empresa e não com a pessoa do colaborador. Este cliente espera que o colaborador tenha as atitudes condizentes com o que a organização faria, dentro de suas regras de conduta, profissionalismo e comprometimento com seus valores, missão e visão.

Os colaboradores e demais integrantes da organização só estarão empenhados em identificar e construir relacionamentos estratégicos com os clientes se identificarem que esta é uma prioridade também para a organização.

Sob a ótica da estratégia, a atração de novos clientes deve ser considerada um passo intermediário, uma vez que o primordial é desenvolver relacionamentos estreitos com os clientes atuais, com o objetivo de atingir sua lealdade (BERRY, 2002). As vantagens dessa lealdade geralmente se refletem nos motivos pelos quais uma organização é mais lucrativa que outra (REICHHELD, 1993). É fundamental que todos os colaboradores entendam o valor dos clientes ao longo do tempo, almejando a perda zero de clientes (REICHHELD & SASSER Jr., 1990).

O foco da empresa deve ser a construção de relacionamentos duradouros com seus clientes internos e externos. Esse aspecto é fundamental para o sucesso na manutenção da carteira de clientes existente. O comprometimento deve ser de todos e o atendimento deve ser único, padronizado. A padronização nos processos e respostas inspira confiança nos clientes. Sem confiança, o cliente está vulnerável às ações da concorrência.

O marketing de relacionamento despontou como uma maneira de obtenção de vantagem competitiva, entendendo seu conceito como atrair, manter e aumentar os relacionamentos com clientes (BERRY, 2002) e, quando necessário, terminá-los (GRÖNROOS, 2000).

A fidelidade dos clientes está ligada, em alguns contextos, à oferta de recompensas e no oferecimento de benefícios percebidos como de valor agregado ao produto ou serviço. É igualmente importante que, a cada momento da verdade (contato do cliente com a instituição), a organização aprenda sobre o cliente e com o cliente (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002).

Este processo de aprendizagem é importante para que a organização conheça e entenda os valores que são importantes para cada um de seus clientes. Todo o conhecimento proveniente desta aprendizagem contínua deve ser empregado para viabilizar benefícios que realmente atendam às expectativas dos clientes, facilitando e otimizando suas transações

com a organização. Essa relação fundamentada no constante aprendizado fortalece os elos entre o cliente e a organização contribuindo para a conquista da sua fidelidade.

Os diversos programas de fidelidade e programas de relacionamento utilizam as diversas informações captadas dos clientes para identificar quais destes clientes são os de maior valor e os de maior potencial para a organização. A partir dessa identificação, a organização busca conhecê-los cada vez mais, desenvolvendo um relacionamento e uma relação de aprendizado. A organização aprende e muda seu comportamento, personalizando seus serviços e produtos buscando exceder as expectativas deste cliente (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002).

Os clientes deixam de ser fiéis quando encontram nas organizações concorrentes preços menores, produtos diferenciados e prestação de serviços com maior valor percebido ou agregado. Segundo Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), o relacionamento com os clientes está baseado em emoções e valores. São aqueles fatores que aumentam a percepção de valor dos clientes em relação às organizações, marcas ou produtos que alimentam o relacionamento entre eles. Quanto maior o valor percebido e atribuído, mais fiel o cliente se torna. O verdadeiro valor está no conhecimento sobre os clientes e no uso desses conhecimentos para aprofundar e manter os relacionamentos (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002).

3. CONCLUSÃO

As organizações devem cada vez mais investir em seus clientes e em seus relacionamentos, pois o cliente fidelizado é um grande patrimônio para a empresa. Este cliente é responsável não só pela continuidade das relações comerciais com a organização, mas também pelo aumento no *ticket* médio de venda. Esses clientes satisfeitos e conhecedores do produto/serviço tendem a consumir mais.

Também se deve ter em mente que este cliente possui uma rede de contatos que pode vir a estabelecer um relacionamento com a organização justamente pelas boas referências que recebe no boca a boca.

É importante observar que ao longo dos anos as organizações bem-sucedidas compreenderam que o momento do mercado mudou e que elas precisavam deslocar seu foco de visão interno para melhoria de processos para uma abordagem mais voltada ao corpo a corpo, objetivando atender às necessidades e desejos de consumidores, entregando a estes um valor agregado

superior às expectativas ora contratadas. Efetivamente, é o próprio cliente quem determina o valor de um produto ou serviço.

Nesse sentido, o marketing de relacionamentos é uma alternativa estratégica para buscar e manter clientes em um mercado cada vez mais competitivo. Palavras como integração, conectividade e vantagem começam a fazer parte do dia a dia das organizações que se preocupam na criação e manutenção de relacionamentos de longo prazo com seus clientes.

Concluindo, não pode haver limites para a criatividade e empenho das organizações ao buscar a retenção de seus clientes. É preciso oferecer a esses clientes algo inteiramente novo que atenda às suas necessidades e exceda suas expectativas. O desafio constante é tornar o cliente imune às ações da concorrência: torná-los cegos e surdos às ações de seus concorrentes deve ser o objetivo principal de qualquer programa de fidelidade e retenção.

Assim, o estabelecimento de um bom relacionamento com os clientes é essencial para fidelizar com eficiência. Relacionar-se assertivamente com seus clientes significa ouvi-los, entendê-los e atendê-los, exatamente nessa ordem. São essas ações integradas que garantem a sobrevivência da organização e a geração de constantes ofertas de produtos e serviços que contenham vantagem competitiva e valor agregado e percebido pelos clientes, é a chave para a retenção daqueles que serão responsáveis pela permanência da organização no mercado, garantido assim sua longevidade.

REFERÊNCIAS

- ASBRAND, D. *Is your automated customer service killing you?* Datamation, v. 43, n. 5, p. 62-67, 1997.
- BEE, Frances. **Fidelizar o cliente**. 2. ed. São Paulo: Livraria Nobel, 2000.
- BERRY, L. L. *Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000*. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real: com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: ATLAS, 2000.
- CABRAL, A. **CRM a cultura de pensar o cliente**. Marketing – artigos de Colaboradores. 2007. Disponível em <<http://www.pauloangelim.com.br>>. Acesso em: 27 abr. 2014.
- DRUCKER, P. **Knowledge-worker productivity: the biggest challenge**. California Management Review, v. 41, n. 2, p. 79-94, 1999.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. Tradução: Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura, 1998.
- GRÖNROOS, C. *Relationship marketing: the Nordic school perspective*. In: **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks, Sage, p. 95-117, 2000.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Tradução de outras palavras. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HUNT, S. D.; LAMBE, C. J.; WITTMANN, C. M. *A theory and model of business alliance success*. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 17-35, 2002.
- KANTER, Rosabeth. **Os dez pecados capitais da primeira geração**. HSM Management. São Paulo, SP. Ano 5, n.27. p 62-66. Jul/Ago 2001.
- KNOWLES, A. **Get the complete picture**. Datamation, v. 43, n. 10, p. 74-79, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **E-Marketing: o marketing na internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MCKENA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PEPPERS, Tom; ROGGERS, Martha. **Marketing 1 to 1**. CRM Series. São Paulo: Makron Books, 2001.
- PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989, 897 p.
- REICHHELD, F. F. **Loyalty-based management**. Harvard Business Review, n. 71, p. 64-73, 1993.
- REICHHELD, F. F.; MARKEY Jr., R. G.; HOPTON, C. **The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits**. European Business Journal, v. 12, n. 3, p. 134-139, 2000.
- REICHHELD, F. F.; SASSER Jr., E. W. **Zero defections: quality comes to service**. Harvard Business Review, n. 68, p. 105-111, 1990.
- ROGERS GROUP, Peppers. CRM Series. **Marketing 1 to 1**. 1. ed. São Paulo: Peppers and Roger Group do Brasil, 2000.

RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J. *Customer satisfaction, customer retention and market share*. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 2, p. 193-215, 1993.

SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jagdip; SABOL, Barry. *Consumer Trust, Value and loyalty in Relational exchanges*. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 66, issue 1, p.15-37, jan. 2002.

TAFNER, Malcon; TAFNER, José; FISCHER, Julianne. **Metodologia do trabalho acadêmico**. Curitiba: Juruá, 1999.

TELLES, Renato. **B2B marketing empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

VASQUEZ-PARRAGA, Arturo Z. & ALONSO, Sergio. Antecedents of Customer Loyalty for Strategic Intent. In: **AMA winter educators conference proceedings**. Chicago: AMA, vol.11,2000.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. 3. ed. Tradução Aílton Bonfim. São Paulo: Atlas, 1993.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J; GREMLER, D. **Marketing de serviços**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ZEITHAML, A. V.; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Journal of marketing**, v. 60, n. 2 (Apr., 1996) 31-46.

Minicurrículo

KLEINIA ANJOS VIANNA

Mestre em Administração, com linha de pesquisa em Marketing, pela Universidade FUMEC; Especialista em Gestão Estratégica de Comunicação pela PUC-MG; Especialista em Administração Hospitalar pela Faculdade São Camilo-MG; Graduada em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas pelo UNI-BH; Professora em cursos de graduação; Professora no curso de Tecnólogo em Gastronomia da Faculdade Senac-BH; Empresária e consultora. E-mail: kleiniaanhos@gmail.com





A Importância do Fator Humano ao Progresso das Nações e a Contribuição da Educação Profissionalizante, Sob a Ótica Social da Nova Economia do Trabalho



Jairo Gonçalves Silva

RESUMO

Este ensaio aborda o tema Recursos Humanos e a Nova Economia do Trabalho sob um prisma mais filosófico, no qual a valoração do homem em relação às firmas é impulsionada pela educação, como mecanismo de aprimoramento pessoal e profissional. Pretende-se analisar aqui a potencialidade do ser humano de gerar riquezas pelo trabalho, enquanto ser social, tanto para as organizações quanto, principalmente, para a sociedade. O texto procura destacar o sentido de desenvolvimento humano, contextualizado no âmbito das relações laborais. Não se trata de uma defesa purista do Trabalho, muito menos de uma crítica desmedida ao Capital, a partir dos seus papéis convencionais de fatores econômicos de produção. É, tão somente, um pequeno destaque ao poder e à influência que a capacidade criativa do homem, potencializada pela educação, especialmente a profissional, pode exercer no progresso das nações. Partiremos do sentir de Lukács, finalizando com uma discreta interpretação pessoal do pensamento contemporâneo lecionado pelos defensores da *personnel economics*.

Palavras-chave: Economia; Homem; Trabalho; Recursos Humanos; Globalização

ABSTRACT

This essay addresses the topic Human Resources and the New Economics of Labor under a more philosophical perspective, where the valuation on humans in relation to firms is driven by education, such as personal and professional development mechanism. It is intended analyze here the capability of humans to generate wealth by working as a social being, both organizations as mainly for society. This paper seeks to highlight the sense of human

development, contextualized within the framework of labor relations. This is not a purist's advocacy Labour, much less a criticism of unbridled Capital, from their conventional roles of economic factors of production. Yeah, so only a small highlight the power and influence that the creative capacity of the human being can engage in the progress of nations. The starting point is the feeling of Lukács, ending with a discreet personal interpretation of contemporary thought taught by the defenders of personnel economics.

Keywords: *Economy; Man; Working; Human Resources; Globalization.*

1. INTRODUÇÃO

O ponto central da vida em sociedade é o homem. Assim sendo, é com referência no indivíduo, como fator social principal, que devemos estruturar toda e qualquer análise econômica. Não faz sentido debatermos fatores de produção, mecanismos de investimento, política monetária e cambial, inflação se não em função do que podem refletir no cotidiano das pessoas, afinal, em último plano, são estas quem deliberam, consciente ou inconscientemente, de maneira autônoma todas as questões da existência humana e sofrem as consequências, positivas e negativas, dessas escolhas.

Na efetivação do convívio social, onde boa parte das realizações é motivada por escolhas coletivas, é a liberdade o bem maior que permite ao indivíduo decidir dentre as diversas alternativas postas. Mas a liberdade não é absoluta. Ser livre significa, para um, ter a sua capacidade de pleno gozo limitada pela capacidade de pleno gozo do outro. É nesse aparente conflito de liberdades que se edificam as inter-relações humanas.

No entanto, não nos parece que isso seja mais relevante que o conceito maior de liberdade. A limitação apontada pode ser mediada ou normatizada, minimamente, para que as relações aconteçam de maneira harmoniosa (contrato social). O direito trata bem disso. A análise que queremos formatar considera que a liberdade que verdadeiramente importa não é a de um indivíduo sobre outro, mas a liberdade do ser humano em relação à natureza.

Nessa linha de raciocínio, o trabalho vem libertar o homem das peias que o submetem aos desígnios da natureza. Ele próprio construirá sua história, modificando-se, aprimorando-se, dominando e evoluindo.

A liberdade que verdadeiramente importa, representada por essa ruptura com o berço natural, entretanto, faz surgir novas e intrincadas interações sociais, cada vez mais instáveis e complexas, expondo o homem às situações de conflito muito mais penosas. A partir do momento em que o ser natural se propõe a governar a própria vida, ele assume uma nova e maior responsabilidade: garantir, como ser social, a perpetuação da sociedade.

Um exemplo a ser citado é a melindrosa convivência institucional entre Capital e Trabalho. Aliás, diga-se de passagem, o componente humano do capital, representado pelo empresário, e o componente humano do trabalho, representado pelo empregado, sempre tiveram uma relação de amor e ódio. Mesmo assim, apesar dos conflitos, a complementariedade entre ambos, desde sempre, contribuiu precipuamente para a geração da riqueza das nações.

Com este enfoque e sem adentrarmos ideologicamente no mérito da distribuição dessa riqueza (se justa ou injusta), temos que os recursos humanos nas organizações exprimem bem mais do que aquela noção matemática, emprestada pela economia política ao longo do tempo. A nosso ver, o homem é mais que mero recurso e o trabalho é, antes que um “fator de produção”, uma necessidade humana essencial.

A propósito:

Esse, aliás, é o ponto de partida de toda a ontologia do ser social de Lukács, que pretende ser uma continuação da tradição filosófica – pela qual passam Hegel, Marx e Engels – que vê no trabalho a função genética básica do desenvolvimento humano.¹

Não é simples acaso ser, o trabalho, um bem tutelado constitucionalmente na maioria dos países republicanos governados sob a égide do estado democrático de direito. O Estado tem o dever de garantir o bem-estar social. Trata-se da proteção da dignidade da pessoa humana.

O trabalho representa, juntamente com a família, a forma mais “rentável” de interação humana. O conceito de rentabilidade a que nos referimos é o valor do desenvolvimento humano (*lato sensu*), auferido pelos indivíduos por meio do trabalho.

Além de todo esse ganho individual, é no somatório dos esforços de cada trabalhador que as organizações produzem os bens e as riquezas primordiais à evolução qualitativa da sociedade.

2. O TRABALHO COMO FONTE DE REALIZAÇÃO HUMANA – UMA BREVE ABORDAGEM PSICO-FILOSÓFICA

Para Hegel (2011), é por meio do trabalho que o homem se permite exteriorizar suas habilidades funcionais enquanto realiza suas vontades materiais. Quanto mais isso é empreendido, melhores se tornam os resultados pessoais. Ou seja, quanto mais afetado o homem pelo trabalho, mais ele se realiza.

Sem contradizer, integralmente, a tese de Hegel (mas com uma visão parcialmente contrária), Marx (1996) vê essa afetação como uma alienação perniciosa, que não traz realização ao homem, mas, sim, distração. Ao invés de libertá-lo o aprisiona, o escraviza. É o fundamento de sua crítica ao capitalismo, que analisa o trabalho sob a perspectiva de trabalhadores que servem de esteio a patrões. Estes últimos se tornam cada vez mais ricos, enquanto, os

1. FREDERICO, Celso. *O jovem Marx – as origens da ontologia do ser social*. pág. 173. São Paulo: Cortez Editora, 1995.

primeiros, cada vez mais miseráveis. Eis aí, na verdade, a problemática da distribuição de riqueza, que combinamos deixar de lado nesta discussão.

Immanuel Kant (2012), por sua vez, entendia que o homem, ainda que não fosse talhado para o trabalho, ainda que houvessem todas as condições favoráveis para não se trabalhar, alguma ocupação ele haveria de buscar, mesmo que sem recompensa, pois a ociosidade seria um grande mal, muito mais pernicioso.

Juntando esses três pensadores, temos que, de um lado, Hegel raciocinava a essência do trabalho, no plano abstrato e filosófico, como uma alternativa positiva para a evolução do homem; de outro lado, vivenciando o contexto de sua época, Marx via, como negativa, a realidade fática das relações entre empregadores e empregados; e, ainda, Kant, independentemente da visão abstrata e da situação prática, defendia que o ser humano carecia de uma ocupação.

Lukács (2010), enfim, convergindo essas ideias, buscou enxergar o binômio homem-trabalho sob o aspecto filosófico e prático. Com essa concepção, um pouco mais contemporânea, o filósofo húngaro passa a descrever o trabalho do ponto de vista não do homem, mas do ser social: humano, nas suas carências; materialista, na sua capacidade de intervir no mundo. Ao mesmo tempo produto e produtor de sua particular atuação.

O trabalho, segundo Lukács, toma status de primeira e mais importante atividade coletiva, preponderantemente social, que implica na participação e integração do ser humano. A partir de então, o homem exercerá seu poder de transformar a natureza, tornando-se responsável por seu próprio destino.

No campo da psicologia do trabalho, o tema tem sido apresentado de diferentes maneiras, porém com destaque para a valorização dos processos de construção do ser, que se dá embasado na função social do trabalho. Função, esta, que vai além do aspecto de realização pessoal puramente econômica.

Freud (2002) também acreditava que o trabalho fosse uma possibilidade de realização humana, desde que sendo de sua livre escolha. Como necessidade psíquica, o trabalho pode ser tão importante quanto a família. Perguntado sobre o que o homem deveria ser capaz de realizar para ser feliz, ele teria respondido: "*lieben und arbeiten*" (amar e trabalhar).

O trabalho é entendido em seu sentido amplo, como a expressão da vida do homem em sociedade, sua missão de transformar a natureza e, ao mesmo tempo, se transformar, se

realizar. Em outras palavras, o trabalho como elemento constitutivo do *animus hominis*, da experiência, do saber, do conhecer, da capacidade de fazer de cada um. Por meio do trabalho, o indivíduo reconhece a si mesmo e, simultaneamente, pelas diferenças, identifica o outro. A partir daí, abre caminho para aceitá-lo.

Continuando em Lukács, inferimos que amor e trabalho se traduzem por instinto e razão. Num paralelo com Freud, podemos dizer que, das relações familiares, o homem recebe sua recompensa em moeda afetiva, em amor (instinto). Do trabalho, além do correspondente ao seu sustento, o homem recebe a chance de moldar sua realidade de acordo com sua conveniência, restando, assim, coroadado como protagonista da vida (razão).

Não nos enganemos de que esse caminho nos levará a um entendimento consolidado. Nem tudo é consenso. Do latim *tripalium*, o verbete trabalho significava, na origem, instrumento de tortura. “Inspirados” nesse sentido literal, alguns pensadores de expressão opuseram, ao longo da história, uma encardida controvérsia.

Michel Foucault (1987) é um exemplo daqueles que viam o tema de outra perspectiva. Segundo ele, o homem só trabalha porque precisa mitigar a possibilidade de sua extinção. Apenas pela premente ameaça da morte é que se vê compelido a produzir. Nesse pensamento, temos que o homem social busca o trabalho a contra gosto, pois, sem os recursos advindos dessa atividade penosa, a sociedade pereceria.

Foucault entende que:

O corpo é investido por relações de poder e de dominação; mas em compensação sua constituição como força de trabalho só é possível se ele está preso num sistema de sujeição (...); o corpo só se torna força útil se é, ao mesmo tempo, corpo produtivo e corpo submisso.²

Mesmo na divergência, nos parece claro que há certa concordância de que trabalho representa progresso. Sem progresso, isto é, sem trabalho, o homem não se desenvolve, estagna, atrofia e, sim, morre. Reflitamos: antes a morte de uma vida vivida na plenitude, do que a perpetuidade de uma vida ociosamente enlouquecedora?

3. O TRABALHO E A ECONOMIA NO TEMPO

Não podemos esconder que o trabalho já desempenhou, outrora, o papel de vilão. Pelo menos, da ótica do trabalhador. Na verdade, em determinados momentos da história, ele

2. FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir: nascimento da prisão*. 33ª edição. Petrópolis: Vozes, p.28, 1987.

acabou sendo usado como instrumento de dominância dos mais poderosos e preparados, sobre os mais fracos e desfavorecidos (MARX, 1996).

Segundo Vidal-Naquet *et al.* (1989), inclusive citando o filósofo Platão, na Grécia antiga, berço cultural da humanidade, atribuía-se aos melhores homens a contemplação, pois aos bem-nascidos cabia desprezar o trabalho. Assim, era natural que o trabalho forçado ficasse para os escravos. É certo, porém, que desde o trabalho escravo até o trabalho servil, numa longa caminhada histórica de conquistas, a sociedade evoluiu buscando um trabalho que fosse enobrecedor.

Podemos também dizer que, dos tempos do capitalismo burguês, onde o lucro despontava como sinônimo de prosperidade e crescimento, passando pela revolução industrial, em que o trabalhador se tornou mero insumo de produção, chegando aos tempos atuais, onde o trabalho é visto como um bem social de primeira grandeza, a sociedade evoluiu ainda mais.

A partir do advento da revolução industrial, nos idos do final do século XVIII, o trabalho progrediu da posição de instrumento garantidor da sobrevivência do homem para o *status* de fator gerador da riqueza dos povos. O capitalismo engatinhava, as relações sociais se tornavam mais complexas e o pensamento econômico se expandia a passos largos. Adam Smith, em *A Riqueza das Nações* (2008), apresentou ideias organizadas e consistentes sobre economia, que, assim, tomava corpo de ciência.

Com o passar dos tempos e o desequilíbrio entre capital e trabalho despontando como tópico desagregador e de discórdia entre as classes, surge o pensamento socialista de Karl Marx. Em *O Capital* (1996), Marx critica o acúmulo de riqueza por parte dos patrões e relaciona este acúmulo ao empobrecimento do proletariado.

Nessa marcha, a ciência econômica aprimora suas técnicas e lança novos conceitos. Surge a teoria microeconômica onde o estudo do comportamento dos agentes econômicos é individualizado.

Em 1929, com a quebra da Bolsa de Nova York, o mundo começa a perceber, de maneira dolorosa, como a estrutura econômica é interdependente e reativa. Fazia-se necessário um conhecimento mais holístico dos agentes econômicos para explicar a dificuldade que o mundo vivia à época. Surge, então, a teoria macroeconômica, que, de forma mais abrangente, estuda as variáveis econômicas como um todo.

Em 1936, John Keynes (2012) publica *Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda* e se torna referência nessa nova teoria. Realmente, a maior participação do Estado na economia,

defendida por Keynes, proporcionou uma elevação nas taxas de crescimento mundial, fortalecido nos anos subsequentes à segunda grande guerra.

A economia do mundo voltou a enfrentar dificuldades na década de 1970, com destaque para as crises do petróleo (1974 e 1979). Houve recessão, a produção foi freada e o nível de emprego caiu. Mais uma vez, era preciso que o pensamento econômico entrasse em cena. O desafio agora estava em reacelerar a produção e reaquecer os mercados mundiais.

A corrente de pensamento daquela época foi mais liberal e pregou a participação mínima do Estado. Os mercados precisavam se libertar e seguir adiante, inclusive, era fundamental não só a independência frente ao Estado, como também o rompimento de todas as fronteiras. Começava, assim, o advento da globalização.

Ainda hoje, discute-se muito qual o nível ideal de participação do Estado na economia. Um Estado muito regulador pode desestimular a iniciativa privada, por outro lado, a atuação econômica exclusivamente regulada pelos interesses particulares pode se tornar instável se não houver equilíbrio entre as diversas forças privadas. Seria o caso do uso, pelo Estado, de políticas públicas equalizadoras, monetárias e fiscais.

Na mesma linha do tempo, na qual a economia enfrentou crises, avanços, recuos, se estruturou e se aprimorou, o fator Trabalho percorreu similar trajetória. Não tinha como ser diferente, afinal, ambos caminham par e passo. Se a economia vai bem, o ser humano vai bem. Sendo o trabalho um instrumento de geração de riqueza utilizado pelo e para o homem, chegamos ao ciclo virtuoso da evolução da raça humana, onde o trabalho desenvolve o ser, que desenvolve o Capital, que desenvolve a economia, que faz o ser humano evoluir.

4. OS RECURSOS HUMANOS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Anteriormente, em termos de economia do trabalho, a abordagem econômica tradicional era um tanto quanto negligente nas análises das relações humanas dos empregados entre si e destes com seus empregadores. Quando muito, pela visão financeira dos custos representativos da mão de obra, os economistas interessavam-se em verificar se a quantidade contratada de trabalho estava compatível com o valor do capital empregado em comparação com o mercado. Faltava atenção matemática aos relacionamentos³.

Geralmente se observava nos recursos humanos apenas os impactos subjetivos que sua

3. Tom Peters (2000), um dos maiores autores atuais sobre o mundo corporativo, entende que os executivos devem dedicar maior tempo e atenção aos relacionamentos, pois estes potencializam a força das equipes, incrementam as possibilidades de negócios e aumentam as oportunidades de sucesso.

produtividade promovia nos lucros das empresas, dissociadamente dos aspectos intrínsecos à condição humana que justificariam tal desempenho. Essas questões eram estudadas apenas pelos profissionais da administração, do direito, da sociologia e da psicologia, mesmo assim, com pouca (ou nenhuma) profundidade e sem nenhum caráter sistêmico.

Com a evolução social e as interações entre empregados, empregadores, sindicatos e jurisdição trabalhista cada dia mais estreitas, tornou-se necessário à ciência econômica enveredar-se pela seara dos microcosmos empresarial. Recentemente, os economistas se apropriaram dos temas corporativos internos no interesse de explicar as organizações de dentro para fora. Uma parte do quinhão de indicadores empresariais que pertencia aos contadores foi reivindicada. A partir de então, não mais se vê as empresas como simples ambientes de produção a utilizar Capital, Trabalho e outros fatores. As firmas são organismos vivos e sociais e assim devem ser estudadas.

Segundo Edward Lazear (2000), a economia do trabalho deve estar disposta a pensar sobre as questões de recursos humanos, complementando a visão psicológica e sociológica. Questões como aposentadoria e retenção de talentos devem ser vistas também sob a ótica econômica da vantagem comparativa.

Nesse mesmo sentido, William S. Neilson (2006, p.23) diz que “a economia do trabalho estuda o emprego com particular atenção aos problemas inerentes aos relacionamentos humanos. Deve estar preocupada em como os empresários motivam seus trabalhadores e de que maneira os induz a empenhar mais esforço”.

Por meio das análises econômicas pode-se, hoje, modelar com certa precisão os relacionamentos entre empresários e trabalhadores, e até verificar como a resultante dessa relação impacta no meio ambiente. É o Capital, o Trabalho e a Terra vistos de outra perspectiva: a do ser social, enquanto indivíduo (espécie) e grupo (gênero).

A economia do trabalho trouxe uma nova classificação para os empregados. Estes não devem mais ser batizados como meros recursos (humanos), tais quais insumos fungíveis, matéria-prima ou máquinas de fabricas. “Não sois máquinas, homens é que sois” (CHAPLIN, 1936). O ponto em destaque é o ser, capaz de transformar tudo à sua volta pela criatividade e inovação, num ritmo exponencial.

A transformação dentro das organizações, medida por instrumentos teóricos e empíricos da ciência econômica, que analisam como empregados e patrões projetam suas vidas pelo trabalho, se revela um aspecto de estudo extraordinariamente relevante. Tem o condão

de trazer subsídios para o aumento da produtividade e para a melhoria da qualidade de vida, impactando favoravelmente no resultado das organizações e, por consequência, no desenvolvimento econômico.

O que fazer para que essas interações progridam e gerem força multiplicadora é um dos objetivos da nova economia do trabalho, seja pela potencialidade de descrever modelos e princípios aplicáveis às relações de trabalho e emprego, seja pela possibilidade de controle das variáveis tangíveis de medição do desempenho do homem em equipe. Os economistas não só os elementos necessários ao bom aproveitamento e desempenho dos recursos humanos, mas as próprias necessidades de cada indivíduo, focado no bem-estar que as organizações lhe propiciam.

Enquanto a gestão se preocupa com a hierarquia, a estrutura organizacional, as políticas de contratação, demissão, treinamento, processos produtivos, cargos e salários, a economia do trabalho estuda como esses instrumentos satisfazem os empregados e como essa satisfação influencia, direta ou indiretamente, a visão que o ser humano tem do seu ofício.

Qual a relação entre insatisfação do empregado e absenteísmo? Em que proporção e por quanto tempo uma compensação salarial incrementa a produtividade do operário? Qual o custo/benefício de um programa de capacitação e treinamento e como utilizar essa informação para o estabelecimento de uma política educacional pública voltada para o trabalho? Qual a relação entre um maior nível de satisfação do empregado e o aumento do lucro? Estas são algumas das indagações que devem motivar a pesquisa econômica no âmbito das organizações.

O mercado de trabalho é agora observado, primeiramente, de dentro para fora das empresas. A partir daí, começa-se a analisar as possíveis influências exógenas. Nessa nova metodologia, o estudo da conjuntura geopolítica e seu reflexo no desemprego, as consequências sociais advindas das políticas governamentais de estímulo à produção, dentre outros objetos de estudo científico, estarão acompanhados pela avaliação de como o emprego, em si, afeta o bem-estar do homem no seu íntimo. Amplia-se a gama de informações que terão efeito no embasamento das teorias econômicas.

Com base nas apropriações levantadas pela área de gestão de pessoas, os economistas podem hoje desenvolver interpretações contextuais e projetar cenários alicerçados nas tendências de reação dos trabalhadores frente às situações de risco.

É a partir dessa nova economia do trabalho que os profissionais deixam de ser vistos como recursos humanos e passam a ser contemplados como produtores de riqueza, não mais exclusivamente das empresas, mas de toda a sociedade.

5. A NOVA CONCEPÇÃO DE TRABALHO FRENTE ÀS TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS E SEUS REFLEXOS SOBRE O TRABALHADOR

Inegavelmente, “os tempos são outros”. Uma Apple, um Facebook, um Google, embora contabilizem ativos imobilizados relativamente pequenos, valem muitas vezes mais que gigantes como General Motors e Volkswagen, cujos ativos tangíveis são expressivamente altos. A realidade agora é virtual. O comércio é eletrônico. O valor é intangível. Enfim, dos idos das cavernas até os dias de hoje, tanto o trabalho quanto o trabalhador se transformaram significativamente.

A era da comunicação, da informação e do conhecimento vieram formatar uma série de novos paradigmas, antes inimagináveis. A concepção fordista-taylorista que, de certa forma, desprezava o saber-fazer, porquanto supervalorizava os métodos e as linhas de produção (relação máquina-homem) em detrimento da participação ativa da inteligência do trabalhador e do seu sentir (relação homem-homem), se viu obrigada a abrir alas para um novo modelo onde o conteúdo qualitativo do trabalho tem primazia sobre a sua forma.

Se antes o que se desejava do trabalhador era a simples obediência a um sistema bitolado de produção, agora, o que se espera é a criatividade, a polivalência de atributos e a amplitude de aptidões. Capacidade de abstração, iniciativa e sagacidade para resolução de problemas, preparo para a tomada de decisões, comprometimento com as metas estratégicas, dentre outros, passam a ser requisitos imprescindíveis para que os recursos humanos deixem sua condição de meros insumos.

A evolução do trabalhador nesse sentido estabelece uma nova problemática, talvez mais difícil de ser equacionada que a anterior: enquanto o modelo tradicional de “industrialização da mão de obra” equiparava os empregados, a valorização do capital intelectual os distingue. Ao mesmo tempo em que as novas competências empoderam o trabalhador, exigem dele maior habilidade e qualificação. A capacidade de produção (mecanicista) deixa de ser a exigência primordial, passando a valer a capacidade de fazer produzir (humanista).

É evidente que o novo formato de trabalho apresenta uma contradição preocupante. Agora, além da necessidade de existir de uma vaga (geração de emprego) pela qual o trabalhador irá competir em quantidade (tamanho do mercado), esse obreiro precisará estar competentemente habilitado (qualidade individual). Aparentemente, esse novo paradigma não parece ser um movimento inclusivo. Ao contrário, o risco é que a empregabilidade se torne cada vez mais discriminatória. O que fazer com os trabalhadores desqualificados? O que diria Marx sobre o acúmulo do capital intelectual?

A democratização do acesso ao conhecimento, sem dúvida, vem propor uma solução equalizadora, a minimizar os efeitos da competição do “quem sabe mais pode mais”. Em tese, o amplo acesso à informação contribui para o nivelamento dos competidores. Por outro lado, embora a economia do trabalho seja universal, longe está a condição de equilíbrio global entre as nações. Sequer se equiparam as condições internas de um mesmo país.

O Brasil de dimensões continentais, por exemplo, revela discrepâncias regionais em quase todos os indicadores de desenvolvimento humano, econômico e social. É utópico pensar que os trabalhadores do nordeste brasileiro terão as mesmas condições plenas que os trabalhadores do sudeste possuem, pelo menos no curto prazo.

Infelizmente, por um longo tempo, o desemprego ainda será um fantasma amedrontador. Nem todos os trabalhadores conseguirão se inserir nesse novo mercado, seja por conta do próprio analfabetismo funcional, seja por questões estruturais sociopolíticas. Portanto, a mesma tecnologia que permite deslocar o poder do Capital para o Trabalho (este visto, agora, como a capacidade criativa de transformação do homem a serviço da economia), é a que imporá ao trabalhador, nos próximos anos, o desafio de incluir a todos nessas novas possibilidades. Convenhamos, não será uma equação fácil de ser resolvida!

Mais uma vez será requerido do Estado um posicionamento resolutivo. Não se trata de ser mais ou menos intervencionista, mas de ser mais ou menos zeloso com o direito de cidadania de cada um. Ninguém pode ser classificado cidadão enquanto não lhe forem garantidos direitos fundamentais, entre os quais se destacam o trabalho e a educação. E já que o trabalho braçal se queda à escassez, só resta aos governos incrementarem a educação.

Os sindicatos profissionais, também, terão um novo papel. A luta inflexível por direitos trabalhistas de proteção ao emprego e ao salário há de ceder maior espaço à busca por garantias de acesso ao aprendizado. Aprendizado, este, que tenha como cerne a formação profissional, com desdobramentos outros na seara sociocultural e política.

A profunda transformação na natureza do trabalho, regida pela evolução do homem e sustentada pela revolução tecnológica pós-modernismo, requer uma nova postura da sociedade. Não se poderá mais esperar do Estado uma posição paternalista e condescendente que, ao contrário de promover a qualificação do trabalhador, contribua para a sua depreciação. As políticas públicas devem atingir as necessidades de preparo e capacitação do obreiro muito antes de defenderem a estabilidade automática de emprego e a compensação por eventuais períodos de desemprego.

6. A EDUCAÇÃO EM COMPASSO COM A NOVA ECONOMIA DO TRABALHO

Frente à transformação dos processos de trabalho e dos modelos de gestão das empresas, as formas tradicionais de educação precisaram espreitar com mais atenção o contexto social, cada vez mais imprevisível. A sociedade, espelhada em cada ser social, segue sua marcha em um ritmo dinâmico e ágil, clamando por políticas que protejam a dignidade da pessoa humana. Trabalho e educação, nessa toada, vão se tornando os únicos esteios dessa guarida, verdadeiros artefatos a funcionarem como escudos.

Muitos postulados educacionais já se encontram superados, com propostas pedagógicas, ambientes educacionais, atores (discentes e docentes) e formas de financiamento, definidos a partir de um sistema produtivo organizado segundo o paradigma cartesiano de Ford e Taylor, onde as relações Capital/Trabalho são valoradas pela quantidade produzida.

O Estado protecionista, quando persegue o bem-estar social como sendo um ciclo virtuoso, onde salário reflete o consumo das famílias, que reflete o crescimento econômico e assim por diante, erra! Não considera que o trabalho é, por si só, uma fonte de bem-estar, que deve ser cuidada muito mais pela qualidade que pela quantidade.

Com a globalização da economia e a reestruturação do modelo produtivo, a imposição ao trabalhador é outra. A pedagogia que formará este novo trabalhador, segundo as atuais demandas da sociedade capitalista, deve gerar nesse aprendiz novas e mais abrangentes capacidades.

É a partir daqui que a educação profissional exerce seu papel de maior expressão. A empregabilidade contemporânea (e futura) depende ainda da qualificação técnica convencional, mas também, cada vez mais, “da maior capacidade de raciocínio, autonomia intelectual, pensamento crítico, iniciativa própria e espírito empreendedor, bem como a capacidade de visualização e resolução de problemas”⁴ por parte do obreiro.

Até meados da década de 70, a formação profissional limitava-se ao treinamento para uma produção seriada, em formato padrão, já que, para atender ao mercado, bastavam operários semiqualficados. Diferentemente, nos dias de hoje, não se concebe uma educação profissional enformada como mera ferramenta de política governamental assistencialista. A preparação para o emprego requer, além do domínio técnico-operacional de uma determinada tarefa, a compreensão global do processo produtivo e de seus resultados, a valorização social do trabalho e a absorção dos atributos necessários à tomada de decisões.

4. Parecer CNE/CEB nº 16/99, p. 14.

É nesse contexto que a participação de Instituições, como as que compõem o Sistema “S”, em especial as que se dedicam à educação profissionalizante (SENAC, SENAI, SENAR, SENAT), contribui diretamente com a nova economia do trabalho. O modelo de negócio dessas entidades, em essência, está voltado para a formação profissional inicial e continuada, que se vincula a um itinerário formativo, nascido na educação básica, focado no ensino técnico, que inclui cursos superiores de tecnologia, e chega até a pós-graduação.

Esse modelo de formação representa um processo educacional que vem ao encontro e fortalece a economia do trabalho. Está claro que o progresso e a riqueza das nações pede recursos humanos, mais completos, moldados a exercer funções para além das simples tarefas repetitivas ou desconectadas do todo, tão valorizada em tempos passados.

7. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA DA MICROECONOMIA DO TRABALHO

Para se destacarem no atual cenário econômico global, as organizações precisam propor uma inevitável reestruturação do emprego, que defina uma forma sustentável de explorar o saber do trabalhador. Essas novas exigências sugerem um *framework* para a gestão de pessoas, pautado em competências profissionais ativas. A autonomia dos trabalhadores, portanto, se torna relevante à criação, produção e geração de riquezas, bem como para alavancar a capacidade que as firmas têm de mobilizar essa autonomia para o atingimento das metas institucionais. Na prática, isto é incompatível com a rigidez organizacional verticalizada.

Tal certeza não é de hoje. O modelo fordista-taylorista, há muito, vem sendo substituído. As estruturas organizacionais vêm privilegiando os conceitos de centros de resultados, onde a horizontalidade da hierarquia é destaque. Um exemplo desse tipo de aprimoramento gerencial está marcado no modelo Toyota, que já desde meados do século passado, apontava para essa direção. A agilidade, competitividade, qualidade e redução de custos se junta à capacitação dos empregados para as mudanças no processo produtivo, de maneira que todos estejam preparados a exercer funções diversas, de acordo com os eventos incidentais da produção. A polivalência e a constante atualização das competências dos trabalhadores são planejadas institucionalmente.

Um dos grandes diferenciais da Toyota é ter uma estratégia bem definida de excelência operacional, com uma metodologia orientada à prestação de serviços. A produção com base no custo, a inovação do produto e a estruturação do modelo produtivo, nada mais são que meios de satisfazer seus clientes. Para isso, a companhia estabelece e desenvolve nos

empregados competências essenciais ao negócio, por meio da identificação de competências individuais necessárias a cada indivíduo “produtor”.

Em um modelo de competências os conhecimentos e habilidades, originalmente adquiridos na escola, devem ser reforçados por outros oferecidos na empresa. Os cursos *in company* e as universidades corporativas, com o intuito de agregar qualificação, servem para instrumentalizar o trabalhador.

O comportamento de trabalhadores e firmas, quanto às competências do trabalho e do negócio, deve ser convergente. A lógica é que a apropriação do capital intelectual pelos empresários resulte na ampliação do “portfólio de produtos” das empresas, ao passo que o saber, o saber-fazer e o saber-ser do trabalhador sejam a matéria-prima desses produtos.

8. GERENCIANDO FIRMAS À LUZ DA ECONOMIA DO TRABALHO

Nas especulações registradas neste artigo, o autor acredita que os recursos humanos sempre foram a chave do sucesso ou da derrocada das organizações. Nessa linha de raciocínio, há algum tempo percebendo isso, os empresários começaram a se preocupar em valorizar e manter seus melhores empregados. Políticas de RH, como o *empowerment*, os incentivos à criatividade, planos de carreira com alcance familiar e os bônus, para citar apenas algumas, surgiram com o objetivo de melhorar os resultados dos negócios.

A nova economia do trabalho deve tratar os números obtidos com essas políticas e iniciativas como uma informação preciosa na retroalimentação de planos estratégicos empresariais de alcance social. Além da definição de metas financeiras, metas de produção, de vendas e redução dos custos, as organizações devem criar metas de Desenvolvimento Humano Pelo Trabalho, que aqui passaremos a chamar de DHPT.

Qual seria o fundamento do DHPT? Basicamente, o projeto de vida do homem, enquanto ser social, deve estar em perfeita sintonia com o projeto institucional da organização para a qual trabalha. A empresa deve estar circunscrita em sua vida de tal maneira que o desenvolvimento do trabalhador, sob todos os aspectos, impulse o desenvolvimento da empresa. O somatório dessa interação, dessa confluência de interesses, dessa cumplicidade, corresponderia a uma produção de riqueza de alcance universal. Extrapolaria os muros das firmas e alimentaria um crescimento econômico sustentável.

Se a missão de vida, os valores éticos e morais e os objetivos pessoais do trabalhador convergirem para a missão, valores e objetivos da sua organização, não há como persistir

obstáculos e conflitos envolvendo o mérito das escolhas de cada um. Nesse caso, não obstante suas ideologias, Capital e Trabalho se fundiriam numa única alavanca de progresso.

Embora, nesse ponto, a economia dos recursos humanos e a administração de recursos humanos se confundam no seu *mister*, principalmente por conta de trabalharem com as mesmas questões e com o mesmo objeto de estudo, entende-se que a primeira assume um papel mais analítico, enquanto, a segunda, mais comportamental.

Com base nessas premissas, a economia do trabalho deve pautar o estabelecimento de uma sistemática, capaz de promover um “movimento uniformemente variado” crescente. O primeiro passo é criar uma matriz de relacionamento onde sejam comparadas as medidas incentivadoras e motivadoras dos recursos humanos, implantadas pela administração, e o resultado que estas incrementam nos ganhos com qualidade e produtividade da firma.

A gestão de pessoas atua na definição dos benefícios e recompensas que serão disponibilizados aos trabalhadores e a economia do trabalho mensura a eficácia dessas medidas na produção de riquezas. O sucesso desse tipo de política de recompensas dependerá da aderência entre o ofertado pela organização e o desejado pelo empregado.

Nessa lógica, necessário se faz a criação de uma política de metas, as quais se transformarão nos indicadores de desempenho do DHPT. As metas tratarão de definir para o empregado aquilo que ele deverá alcançar para a firma, ao mesmo passo, estabelecerá o que a firma proporcionará ao empregado em contrapartida. Não falamos de mera remuneração, mas de recompensa proporcionada por aquela realização que o ser social deseja.

Tal matriz de relacionamentos também será útil para a identificação, definição e construção de competências, tanto profissionais quanto do negócio, orientando empresário e trabalhador na produção econômica que empreenderão juntos. Os indicadores de DHPT servirão não só para a análise do sistema interno de trabalho, mas para o estabelecimento de uma relação com o ambiente externo. Ou seja, os objetivos empresariais e as funções sociais específicos da empresa serão comparados com o mercado, a tecnologia, a micro e a macroeconomia.

A lógica de construção das competências, aqui, é dedutiva, partindo-se das premissas gerais (missão institucional da empresa e projeto de vida do homem obreiro) para as particulares (o que criar, como proceder, quais resultados individuais são esperados...).

9. CONCLUSÃO

Não há dúvidas de que o ser humano é bem mais que um componente inerte do trabalho. De maneira autônoma perante a criação, o homem busca se libertar da natureza na tentativa de protagonizar sua própria história. Assim, o trabalho torna-se uma ferramenta de libertação, construção e evolução do ser social. Na escalada da vida, mais que garantir a continuidade da espécie, o homem se vê responsável pela sobrevivência, crescimento e perpetuação de toda a sociedade. É preciso, portanto, garantir a todos uma condição de segurança e equilíbrio que leve à satisfação individual (felicidade), porém, de maneira extraída da satisfação coletiva (progresso).

Para o sucesso prático dessa ideologia contemporânea, o Capital e o Trabalho devem abandonar suas armas e dar as mãos. Resta ao homem, como figura central, exercer sua sabedoria e inteligência no sentido de promover o somatório dessas forças produtivas e potencializar os seus resultados econômico-sociais. Do trabalho escravo ao capital intelectual; da era do fogo à do conhecimento; das cavernas à globalização, as rupturas provocadas pelo ser humano, de fato, o colocaram no controle. O que nos leva a acreditar que felicidade (Trabalho) e progresso (Capital) podem permear a vida como fomentadores do desenvolvimento humano.

A partir dos avanços tecnológicos e das conjunturas macroeconômicas das nações, o fator trabalho vivencia situações altamente desafiadoras. A forma de produzir riqueza é bastante diferente do que era há alguns séculos. Evidente que as firmas e os trabalhadores precisam se adaptar, bem como sindicatos, sociedade civil e o próprio Estado.

A questão hodierna aponta para um novo paradigma: cada vez mais o indivíduo tem influência no contexto coletivo. Seu conhecimento, sua capacidade intelectual, seu equilíbrio emocional se tornam atributos impreteríveis do trabalho. No mesmo tempo que isso é um ganho para o trabalhador, que vê ampliada sua importância na cadeia produtiva do progresso, é um aspecto de elevada preocupação, posto que a capacitação e habilidade, minimamente exigidas pelo mercado empregador, são majoradas em grandes proporções. O Estado estaria preparado para disponibilizar, em igualdade de condições, o ferramental necessário para a adequada qualificação do trabalhador?

Falando-se de uma economia globalizada, tal condição não é nada inclusiva. As particularidades estruturais, sociais e econômicas de cada país (e até internamente nas suas diversas regiões) tendem a despontar as discriminações. A educação como um todo, em especial para o trabalho, haverão de ser fortalecidas como políticas públicas prioritárias.

Nesse sentido, sem dúvida, a economia do trabalho pode ajudar, já que contempla métodos científicos capazes de formular propostas de ajustes nessas políticas. Seu repertório técnico também gera condições ao empresariado de melhor avaliar seus modelos administrativos de incentivo à qualidade e produtividade da mão de obra. A formação do trabalhador e a gestão das firmas, promovidas com base em competências são exemplos de possibilidade ao aprimoramento da produção de riquezas.

Entretanto, no estágio atual da microeconomia do trabalho, que segue circunscrita por um “capitalismo menos ortodoxo”, não basta apenas e tão somente trabalhar as competências do trabalhador. Ainda que as firmas pensem estratégias de aperfeiçoamento da “MÃO de obra”, ainda que as organizações preparem e valorizem a “MENTE de obra”, é fundamental que os empresários procurem entender o “CORAÇÃO de obra” que pulsa no âmago do ser humano. Numa análise antropológica, filosófica e um pouco psicológica, a partir de Lukács, resumida aqui neste desprezioso ensaio, concluímos que o ser obreiro não espera (nem busca) no trabalho apenas o seu sustento. O verdadeiro fim é a sua realização enquanto ser social. O trabalho é o meio para essa conquista interior.

Estratégias que visem ao entendimento da subjetividade de cada indivíduo em relação ao trabalho; políticas de gestão de pessoas que visem à identificação dos interesses de vida dos empregados; e a busca de modelos conciliatórios desses interesses com os propósitos empresariais, a nosso sentir, são elementos diferenciados para o sucesso, tanto do Capital, quanto do Trabalho.

Pelo menos em teoria, a nova economia do trabalho vem contribuir com o progresso, na medida em que aponta o fundamento-base para a construção de uma nova sociedade capitalista que não submete o Trabalho ao Capital, mas que considera a sua complementariedade. Prediz-se, assim, um futuro promissor para a sustentabilidade em suas três dimensões essenciais (o *triple bottom line* – social, econômico e ambiental).

REFERÊNCIAS

- FREDERICO, Celso. **O jovem Marx** – as origens da ontologia do ser social. São Paulo: Cortez, 1995.
- FREUD, Sigmund. **O mal-estar na civilização**. Rio de Janeiro: Imago, 2002.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 33ª edição. Petrópolis: Vozes, 1987.
- HEGEL, Georg Wilhelm Friedrich. **A fenomenologia do espírito**. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.
- KANT, Immanuel. **Crítica da razão pura**. Versão virtual disponível em e-book da eBooksBrasil.com – Ed. Acrópole. Em: <<http://www.ebooksbrasil.org/eLibris/critica.html/>>. Acesso em: 12 jul. 2014.
- KEYNES, John Maynard. **Teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. Belo Horizonte: Saraiva, 2012.
- LAZEAR, Edward P. **Performance pay and productivity**. The American Economic Review, Vol. 90, No. 5 (Dec., 2000), pp. 1346-1361. Em <<http://www.jstor.org/stable/2677854>>. Acesso em: 14 jul. 2014.
- LUKÁCS, György. **Prolegômenos a uma ontologia do ser social**. São Paulo: Boitempo, 2010.
- MARX, Karl. **O capital** – crítica da economia política – Vol. 1 – Livro Primeiro, Tomo I. Coleção “Os Economistas”. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- NEILSON, William S. **Personnel economics**. 1a. Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2006.
- PETERS, Tom. **Reinventando o trabalho**. Séries 3 Volumes. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. Ed. Revista. Curitiba: Hemus, 2008.
- TEMPOS MODERNOS. Direção: Charlie Chaplin. Duração: 1h 23min. Distribuidor desconhecido. 1936. EUA. Título original: **Modern Times**.
- VIDAL-NAQUET, Pierre; VERNANT, Jean-Pierre. **Trabalho e escravidão na Grécia antiga**. São Paulo: Papiro, 1989.

Minicurrículo

JAIRO GONÇALVES SILVA

Tem mestrado em Controladoria Empresarial pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Mackenzie. É pós-graduado em Economia de Empresas pela Universidade de São Paulo (Faculdade de Economia e Administração – FEA-USP). Estudou Gestão Estratégica (MBA) na Bournville College, da Inglaterra. É graduado em Direito, com especialização em Direito Constitucional Civil, Direito Constitucional Tributário e Docência do Ensino Superior. Extensão universitária em Direitos Humanos pela FGV-Rio e em Direito do Trabalho (difusão), pela Faculdade de Direito do Largo São Francisco (USP). Dirigiu a Superintendência de Operações Centrais da Rede Marista (PMBCN) e foi membro da Comissão de Assuntos Econômicos da UMBrazil no biênio 2009-2010. Tem experiência profissional em planejamento estratégico, controladoria e finanças, orçamento corporativo e business law, desenvolvida ao longo de 25 anos de carreira. Atualmente é CFO do Senac, respondendo pela Superintendência Financeira do Departamento Regional de Minas Gerais.





Análise do Modelo de Negócio do Projeto Minas-Rio da Anglo American¹

João Ricardo Lage Guerra

RESUMO

Num ambiente cada vez mais competitivo por fatores já tão debatidos, como globalização e tecnologia, as empresas vêm se tornando mais competentes na execução de suas atividades na medida em que relacionam sua estratégia à inovação. Dessa forma, a inovação no modelo de negócio torna-se um diferencial que vem para agregar mais valor às organizações e à sociedade. Assim, como unidade de análise, tem-se o Projeto Minas-Rio da Anglo American, uma mineradora multinacional de grande porte. É proposta uma análise de seu modelo de negócio, estratégias e táticas, avaliando os clientes e seu relacionamento com estes, a proposta de valor e os canais de distribuição, as parcerias, atividades e recursos-chave, além da estrutura de custos e receitas do Projeto Minas Rio. A metodologia, aplicada à presente pesquisa, possui como base a metodologia proposta por Osterwalder (2004) e tem como objetivo descrever e quantificar o modelo de negócio adotado pela Anglo American na implantação do Projeto Minas-Rio, através de uma modelagem dinâmica e participativa. Numa metodologia de análise qualitativa, através de um estudo de caso único de natureza global, foram realizadas observações, participativas ou não, no intuito de coletar dados para a construção dos panoramas em estudo. As três fontes de coleta de dados: entrevista semiestruturada, pesquisa documental física e digital, além da observação direta, foram realizadas em todas as unidades da empresa de forma a obter uma visão mais ampla e diversa. A conclusão da pesquisa apresenta, além do estabelecimento das estratégias, Modelo de Negócio e táticas utilizadas pelo Projeto Minas-Rio em fase de implantação, um dashboard do Modelo de Negócio quando da operação do sistema. O trabalho propõe-se a abrir caminhos a estudos futuros, sugerindo comparações entre o cenário atual de

1. <<http://www.mestradoemadm.com.br/wp-content/uploads/2014/09/Jo%C3%A3o-Ricardo-Lage-Guerra.pdf>>.

implantação do projeto de mineração e seu mecanismo de funcionamento, enriquecendo tanto a academia, quanto o mercado como um todo.

Palavras-chave: Modelo de negócio; Estratégia; Tática; Inovação; Implantação de projeto.

ABSTRACT

In an increasingly competitive environment, factors already discussed such as globalization and technology, companies are becoming more competent in carrying out their activities as they relate to their innovation strategy. Thus, innovation in the business model becomes an advantage which adds value to organizations and society. Therefore, the analysis will take place in the Minas- Rio Project at Anglo American, a large multinational mining company. It proposes an analysis of the business model, strategies and tactics, evaluating the customers and their relationship with these. It also, includes the value proposition, distribution channels, partnerships, activities and key resources, revenues and the cost structure of the Minas-Rio Project. The methodology applied to this research is based on the methodology proposed by Osterwalder (2004) which aims to describe and quantify the business model adopted by Anglo American in Minas-Rio Project implementation, through dynamic modeling and participation. A method of qualitative analysis through a case study of single global nature, observations and participation, were or were not performed in order to collect data for the construction of the panoramas in the study. The three sources of data collection: semi-structured interview, physical and digital document research, as well as direct observation, were performed on all units of the company in order to get a broad and diverse view. Besides the establishment of strategies, the conclusion of the dissertation also presents the Business Model and tactics used by the Minas -Rio Project under implementation, a dashboard of the Business Model when operating the system. The research proposes to open avenues for future studies, suggesting comparisons between the current deployment scenario mining project and its operating mechanism, enriching both the academy and the market as a whole.

Keywords: Business model; Strategy; Tactics; Innovation; Project deployment.

1. INTRODUÇÃO

Mudanças políticas, econômicas e sociais vêm conduzindo as organizações a uma série de reflexões a respeito de suas estruturas e paradigmas de gestão, como as estratégias, táticas e modelos de negócio. Dessa forma, devido à competitividade promovida pelo avanço tecnológico e a abertura dos mercados, as empresas estão se preparando cada vez mais no intuito de atuarem expressivamente nos mercados, e até mesmo procurando novos nichos.

Assim, organizações que direcionam sua estratégia às inovações tendem a sobressair em um ambiente dinâmico. Tais inovações podem ocorrer pelo viés tecnológico, no modelo de negócio, ou até mesmo numa combinação entre essas duas modalidades, tendo como ponto comum, a geração de valor.

As inovações em modelo de negócio possibilitam uma evolução sustentável, mas agressiva, chegando a inclusive ditar os rumos do mercado em atuação. O bom relacionamento entre os blocos propostos por Osterwalder (2004), combinados a uma interação inteligente entre micro e macroambiente, potencializam a organização por meio de uma rede ativa que promove o compartilhamento de recursos e informações.

A proposta descrita por Osterwalder (2004), e adotada na pesquisa, apresentou uma metodologia para avaliação do modelo de negócio sugerindo uma análise criteriosa acerca de cada um dos nove blocos propostos a saber: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos.

O objetivo geral da pesquisa foi o de analisar o modelo de negócio do Projeto Minas-Rio da Anglo American, desde a captação dos recursos até a entrega da proposta de valor aos *stakeholders*.

Dessa forma, as seguintes ações foram necessárias para o alcance do objetivo geral: apresentar o modelo de negócio proposto por Osterwalder; analisar o modelo de negócio adotado pelo Projeto Minas-Rio da Anglo American; comparar o modelo de negócio adotado pelo Projeto Minas-Rio como base na proposta de Osterwalder (2004), apontando virtudes e oportunidades de melhoria.

Este trabalho não pretendeu esgotar possibilidades de pesquisas no que tange ao estudo dos Modelos de Negócio. Portanto, replicações deste artigo em outros projetos de pesquisa envolvendo implantação e operação de sistemas de produção, a replicação deste fazendo

uso de outros métodos de pesquisa, além de formas mais diversas de conciliar os conteúdos estudados serão de grande valia para o campo da Administração.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico, serão descritos o tipo, natureza e objeto pesquisado, apresentando procedimentos metodológicos utilizados como guia ao trabalho em construção. O foco foi dado à coleta de dados e à interpretação dos mesmos, no intuito de obter conclusões que possam agregar valor à empresa e à academia.

CARACTERIZAÇÃO

A caracterização da pesquisa foi configurada através de revisão bibliográfica sobre os trabalhos de Osterwalder (2004) e Osterwalder e Pigneur (2011) qualitativamente, no intuito de obter os aspectos a serem observados em campo, de forma a propiciar uma análise acerca do modelo de negócio de um projeto de mineração em fase de implantação.

Nesse sentido, a metodologia sugerida pelos autores direciona a um estudo de caso histórico organizacional, orientando quanto aos objetos de análise considerados no decorrer do diagnóstico.

Quanto à abordagem da pesquisa, foi realizada de forma qualitativa, propiciando maior flexibilidade ao pesquisador, conforme Bauer (2002). Por essa abordagem, “valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada” como ressalta Godoy (1995).

Sobre os fins, foi realizada uma pesquisa descritiva, porque se pretendeu analisar com base em um estudo de caso, a realidade dos processos numa forma detalhada acerca do modelo de negócio vigente no Projeto Minas-Rio da Anglo American. Assim, conforme Richardson (1999), tais estudos descritivos permitem abranger, com exatidão as características de um indivíduo, uma situação ou um grupo, bem como desvendar a relação entre estes eventos.

A respeito dos meios, foi realizado um estudo de caso acerca do Projeto Minas-Rio da Anglo American, unidade de análise dessa pesquisa. Dessa forma, conforme ensinamentos de Yin (2010), o estudo de caso é uma estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, e quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Quanto ao instrumento de coleta de dados realizou-se uma pesquisa documental (documentação e arquivos eletrônicos), entrevistas semiestruturadas e observação direta. A análise dos dados foi executada de forma qualitativa conforme proposto por Miles e Huberman (1984), consistindo em: (i) redução de dados; (ii) display, exposição ou exibição de dados; (iii) verificação/conclusões com base em inferência a partir de evidências ou premissas.

A pesquisa documental, feita com base em arquivos físicos e eletrônicos da Anglo American, foram constituídos desde o início do Projeto Minas-Rio. Trata-se de veículos informativos como “Anglo Informa”, “Jornal Mural”, “Conexão Anglo”, “Anglo American *Our World*”, além de informações veiculadas através do site local e global da empresa. Outros informativos como, por exemplo, peças publicitárias e páginas junto aos sites *Twitter* e *Facebook* também serviram como base documental para a pesquisa.

Quadro 1. Pesquisa documental física e digital

Documentos	Tipo	No. Doc.	No. Pág
Doc. Físicos	Jornal Interno	12	108
	Revista Especializada	02	66
	Folders	10	20
	Cartazes	6	6
	Jornal Mural	12	120
Doc. Eletrônicos	Fotos	10	10
	Clippings	60	60
	E-mails	20	30
	HTML	2	165
	Word, Excel, PPT	33	120
Total:		167	615

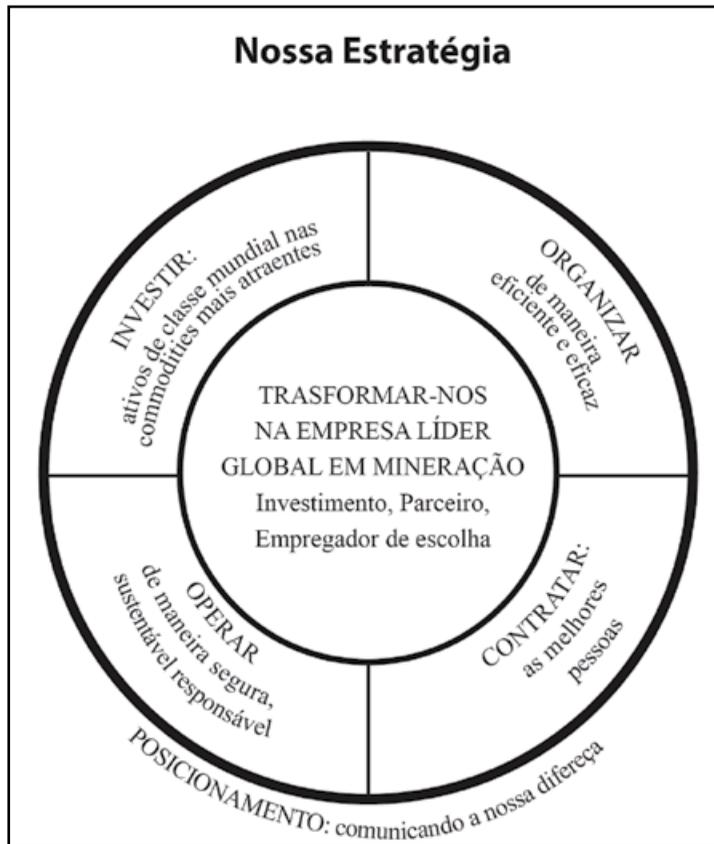
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Totalizando um volume de 615 páginas referentes ao montante total da pesquisa documental, física e digital, o acervo foi, portanto, tratado por um modelo de redução de dados previsto na metodologia e proposto por Miles e Huberman (1984). Conforme apontado no Quadro 1, foi necessária a execução de dois ciclos de redução de dados para repasse do material coletado ao corpo do texto, na forma de inferências e considerações.

Quanto à observação direta, esta foi concretizada em todas as unidades do Projeto Minas-Rio, iniciando pela mina na cidade de Conceição do Mato Dentro/MG, passando pelo ponto

focal do Mineroduto em Nova Era/MG, chegando ao Porto do Açú em São João da Barra/RJ. Vale ressaltar que os escritórios corporativos de Belo Horizonte/MG e Rio de Janeiro/RJ também foram campos férteis para as observações diretas.

Figura 1. Estratégia – Projeto Minas-Rio Anglo American



Fonte: Adaptado com base em fotografia do autor.

Com o objetivo de transformar-se na empresa líder global em mineração, a Anglo American se propõe a investir em ativos de classe mundial pelas commodities mais atraentes e se organizar de maneira eficiente e eficaz. Nesse mesmo sentido, conforme Figura 1, a Anglo espera contratar as melhores pessoas (parceiros e colaboradores), além de operar de maneira segura, sustentável e responsável, posicionando-se e comunicando seu diferencial competitivo.

Sobre as entrevistas semiestruturadas, esta modalidade foi escolhida devido à sua flexibilidade, podendo ser ajustada com base no indivíduo e contexto, promovendo uma conversa fluida. A entrevista semiestruturada pode ser planejada, permitindo a coleta de informações quantitativas ou qualitativas.

Assim, as entrevistas foram realizadas com base num questionário semiestruturado, através das perguntas extraídas de Osterwalder e Pigneur (2011), adaptadas ao contexto da pesquisa. Sendo uma ferramenta que permite a descrição, análise e desenho do Modelo de Negócio com base na metodologia Canvas para alinhamento do entrevistado ao questionário e ao tema central da pesquisa. Deixando as respostas livres, proporciona-se uma manifestação mais imparcial dos pontos de vista.

Quadro 2. Redução de dados: entrevistas semiestruturadas

Entrevistas	Dezembro / 2013	Janeiro / 2014
Realização	2	4
Páginas	10	20
Reduzidas	2	4

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O Quadro 2 representa a cronologia de coleta das entrevistas semiestruturadas, durante os meses de dezembro de 2013 e janeiro de 2014, e sua respectiva redução de dados, de forma a serem apresentadas no corpo deste artigo.

Posteriormente, foi realizada uma triangulação dos dados obtidos pelo roteiro das entrevistas, observações diretas e coleta de documentos físico e virtuais, possibilitando a interpretação dos dados obtidos. Com base nesses dados, chegou-se às considerações finais com as respostas aos quesitos propostos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este Referencial Teórico pretendeu apontar uma visão conceitual dos termos tática, estratégia e modelo de negócio. Foi verificada a relação entre estes conceitos conforme Casadesus-Masanell e Ricart (2010), focando, especificamente, no modelo de negócio e seu mecanismo de funcionamento, objetivo geral deste trabalho.

TÁTICA E ESTRATÉGICA: CONCEITOS E DIFERENCIAÇÃO

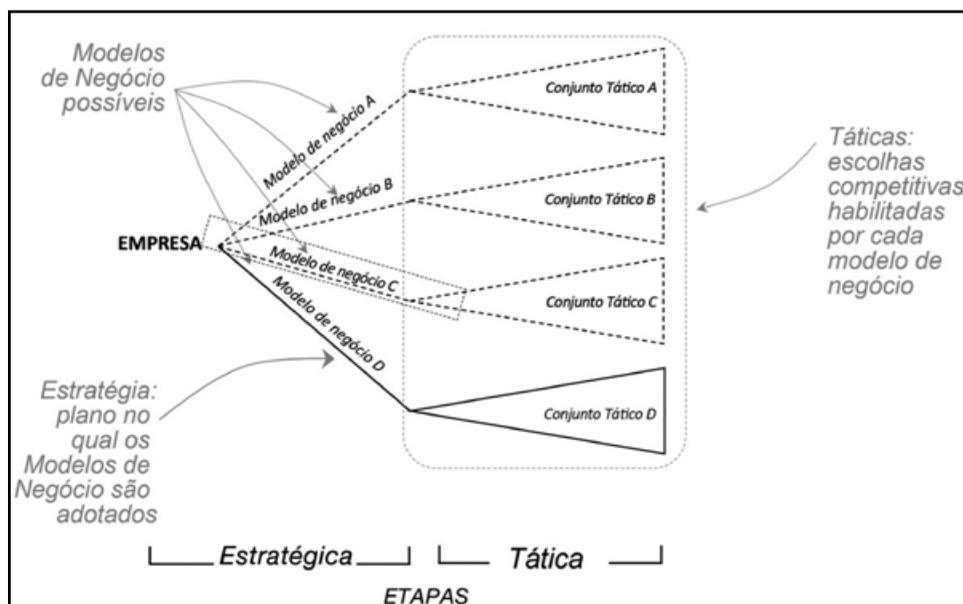
Partindo do posicionamento de Casadesus-Masanell e Ricart (2010), táticas são escolhas residuais impostas à empresa em virtude do modelo de negócio adotado. As táticas são responsáveis por colocar o modelo de negócio definido em funcionamento. Portanto, modelos de negócio diferentes dão origem a táticas distintas, sendo que o modelo empregado determinará a tática a ser adotada pela organização, relacionando a empresa aos possíveis mercados a serem explorados.

Assim, seguindo a linha de raciocínio de Casadesus-Masanell e Ricart (2010), as escolhas

táticas de uma empresa também afetam a criação e captura de valor de outras empresas com as quais interage, seja em cooperação ou em competição. Já o modelo de negócio empregado por uma empresa, determina as táticas disponíveis para competir ou cooperar com outras empresas do mercado.

Como a escolhas táticas são residuais ao modelo de negócio, estas envolvem decisões relacionadas a preço, intensidade da publicidade ou do P&D, modificações em produtos menores, ou seja, mais fáceis de serem mudadas. Já as escolhas estratégicas como a definição dos mercados, parceiros, estrutura de custos e receitas, carteira de produtos e clientes, relacionamento e canais de distribuição, são feitas pela administração, sendo mais difíceis de serem mudadas, pela amplitude dos escopos. É definido o modelo a ser adotado pela empresa, tratando-se, portanto, de mudanças que não são facilmente reversíveis, como será detalhado a seguir na Figura 2.

Figura 2. Táticas, estratégia e modelo de negócios



Fonte: Casadesus-Masanell e Ricart (2010, p. 204) – Adaptado e traduzido pelo autor.

Conforme ilustrado na Figura 2, a estratégia é o plano no qual determinará o modelo de negócios a ser adotado. Já as táticas são consequências inerentes do modelo de negócio estabelecido.

Quanto ao termo estratégia, este vem sendo construído historicamente e atrai atenção de gestores e pesquisadores pela sua representatividade perante a organização. A aplicação do termo ao campo da Administração vem de Porter (1980), ao definir estratégia como

um “conjunto de ações, ofensivas ou defensivas, para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”.

Na visão de Casadesus-Masanell e Ricart (2010), determinadas abordagens vêm auxiliando acadêmicos e profissionais a compreender a dinâmica da concorrência e desenvolver recomendações sobre como as empresas devem definir suas estratégias competitivas e empresariais.

Nesse sentido, o conceito de estratégia refere-se à escolha do modelo de negócio que a empresa adotará e à seleção do seu mercado de atuação.

Teece (2010) salienta que

análise da estratégia é, portanto, um passo essencial na concepção de um modelo de negócio de forma competitiva sustentável. A menos que o modelo de negócio sobreviva aos filtros que a análise da estratégia impõe, é pouco provável que seja viável, como muitas características do modelo de negócio são facilmente imitados. (TEECE, 2010, p. 180)

O autor ilustra a relação entre estratégia e modelo de negócio, demonstrando a importância da sintonia entre ambos para a viabilidade do negócio. Cabe salientar que através da delimitação da estratégia, tem-se a determinação do modelo de negócio, na medida em que este deve estar adaptado às reais necessidades traçadas pela organização. Osterwalder (2004, p. 17) também se posiciona relacionando estratégia ao modelo de negócio:

Defendo que o modelo de negócios e a estratégia devem tratar problemas semelhantes, mas em níveis distintos de análise do negócio. Eu entendo o modelo de negócio, como a implementação da estratégia em um modelo conceitual, com base na lógica de ganhar dinheiro da empresa. Em outras palavras, a visão da empresa e sua estratégia são traduzidas em proposições de valor, relacionamento com clientes e redes de valor.

Conforme citação, fica clara a diferenciação entre as unidades de análise estratégia e modelo de negócio, apesar da evidente relação entre os conceitos. Nesse sentido, o modelo de negócio coloca a estratégia em prática, através das ações táticas que são adotadas.

Para fins didáticos da pesquisa, foi adotado o conceito dos autores Casadesus-Masanell e Ricart (2010), no qual estratégia é definida como um plano de ação projetado para alcançar um objetivo particular.

Assim, em níveis distintos de análise, têm-se as táticas num plano mais prático, e progressivamente o modelo de negócio e estratégia em esferas menos operacionais. A relação entre os três conceitos demonstra a sintonia fina que devem ter para um funcionamento positivo em relação às operações da empresa.

Nesse contexto, segue-se agora para o tema central do artigo: modelo de negócio. Serão tratados, a princípio, os conceitos referentes ao tema, expostas teorias de autores e modelos distintos, e posteriormente a definição do modelo adotado para aplicação, além da forma como o autor chegou a este estado da arte.

MODELOS DE NEGÓCIO: CONCEITO E TEORIAS

Quanto ao tema Modelo de Negócio, Osterwalder (2004, p. 17) entende que o precursor desse conceito é Paul Timmers, em seu trabalho relacionado à Comissão Europeia ao citar:

Modelo de negócio é a arquitetura para os produtos, serviços e fluxos de informação, incluindo uma descrição dos vários atores de negócio e seus papéis e uma descrição dos benefícios potenciais para os vários atores de negócios e uma descrição das fontes de receitas.

Teece (2010), enfatizando o aspecto “valor” do conceito, considera que o modelo de negócio retrata a arquitetura da criação e entrega de valor e os mecanismos de captura que ele emprega. Na visão do autor, o sentido do modelo de negócio está na maneira pela qual a empresa atrai e entrega valor aos clientes, além de captar receitas e convertê-las em lucro.

Conforme Teece (2010), as teorias relativas aos Modelos de Negócio não são fundamentadas na economia ou estudos de negócios, visto que a teoria econômica entende que as trocas realizadas no mercado são processadas em torno de produtos tangíveis e, em caráter secundário, apenas consideram produtos intangíveis.

Todavia, o modelo proposto por Teece (2010) não reflete a realidade prática das organizações, porque existem situações onde os clientes simplesmente rejeitam os produtos e buscam diferentes soluções para suas necessidades. Outro aspecto a ser considerado é que as barreiras geradas em virtude das patentes, que geram a vantagem competitiva neste contexto, nem sempre funcionam da maneira esperada.

Amit e Zott (2001) também destacam a criação de valor nos seus conceitos de modelo de negócio. “O modelo de negócio descreve o conteúdo, a estrutura e a governança das transações, criados no intuito de gerar valor pela exploração de oportunidades de negócio”.

Já nas visões de Johnson, Christensen e Kagermann (2008), o modelo de negócio é “formado por quatro elementos que interligados criam valor, a saber: proposição de valor ao cliente, fórmula do lucro, recursos-chaves e processos-chave” (JOHNSON, CHRISTENSEN e KAGERMANN, 2008).

Portanto, no intuito de avaliar a lógica na qual o modelo de negócio funciona e como cada uma de suas partes interage entre si, e com os objetivos da organização, sugeriu-se a aplicação

do modelo conhecido como *Canvas* proposto por Osterwalder e Pigneur (2009). Assim, com base nessa concepção, tem-se a definição a ser adotada para fins desta pesquisa.

O modelo de negócio é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas, dos processos e dos sistemas organizacionais. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2009, p. 14)

Então, o “modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização e seu mecanismo de funcionamento”, conforme destacam Osterwalder e Pigneur (2009, p. 15).

No Quadro 3, foi organizada a compilação dos principais conceitos referentes à modelo de negócio pesquisados, destacados pelas unidades de análise de seus respectivos componentes. Vale destacar o modelo *Canvas* adotado na pesquisa, representado pelos seus nove *buildblocks*.

Quadro 3. Compilação de abordagens acerca de Modelos de Negócios

DEFINIÇÕES BIBLIOGRÁFICAS		
Autor	Modelo de Negócio	Componentes
Amit e Zott (2001, 2008 e 2010)	Conjunto de atividades interdependentes que vão além das fronteiras da organização, conforme contexto.	Conteúdo das transações; Estrutura das transações; Governança das transações; Geração de valor; Contexto.
Christensen e Kagermann (2008)	Elementos que interligados criam valor, a saber: proposição de valor ao cliente, fórmula do lucro, recursos-chaves e processos-chave.	Proposição de valor; Fórmula de lucro; Recursos-chave; Processos-chave.
David Teece (2010)	Retrata a arquitetura da criação e entrega de valor, e os mecanismos de captura que ele emprega. Forma como a organização atrai clientes, entrega valor e captura lucros.	Entrega de valor; Captura de clientes; Conversão em lucro.
Osterwalder (2004), e Osterwalder e Pigneur (2009)	Lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização e seu mecanismo de funcionamento.	Proposta de valor; Clientes-chave; Relacionamento com clientes; Canais de distribuição; Parcerias-chave; Atividades-chave; Recursos-chave; Fontes de receita; Estruturas de custo.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Portanto, cada um dos componentes representa uma parte fundamental no negócio, mas sem abranger o negócio em sua totalidade. O modelo de negócio como um todo representa a forma como a empresa captura valor no mercado e entrega o valor agregando aos clientes.

Com base na descrição de cada uma das partes do modelo de negócio, Osterwalder e Pigneur (2011, p. 30) destacam que “o conceito pode se tornar uma linguagem comum que permita a você descrever e manipular facilmente modelos de negócio para criar novas estratégias.” Sem essa linguagem ficaria difícil desafiar sistematicamente as suposições sobre determinado modelo de negócio e inovar com sucesso.

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Considerando que o Projeto Minas-Rio da Anglo American ainda não se encontrava em operação durante a realização da pesquisa, existiu, portanto, um posicionamento temporal quanto à definição do Modelo de Negócio adotado pela companhia.

CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Conforme se pôde observar, quanto ao Modelo de Negócio do Projeto Minas-Rio da Anglo American em fase de implantação, os acionistas são os principais clientes da empresa. Esses clientes receberam informações sobre o andamento do Projeto através de relatórios divulgados periodicamente pela companhia, visto que a proposta de valor é a entrega do próprio Projeto à operação. Os acionistas esperaram uma relação gerida de forma sustentável, buscando bons resultados num longo prazo, visto aportes de capital já realizados, que constitui a fonte de receitas do Minas-Rio.

Sobre as atividades-chave necessárias para o alcance da proposta de valor, foram realizados estudos geológicos, além da compra e implantação do Projeto. Foi fundamental, além do aporte dos recursos principais no valor de US\$8,8 bilhões, o estabelecimento de parcerias como as firmadas com construtora Camargo Correa e a LLX Logística, prezando pela expertise em construção civil, gerenciamento de obras e estrutura proporcionada pela logística portuária. Entende-se, nesse caso, como estrutura de custos os advindos da aquisição dos direitos minerários, implantação do mineroduto e suas estruturas e construção e gestão do porto.

Tratando do Modelo de Negócio do Minas-Rio na etapa de operação do sistema, tem-se a entrega da proposta de valor, que é o minério de ferro de qualidade ao mercado asiático. O produto distribuído pelos canais estabelecidos através do mineroduto e porto, especificamente ao mercado chinês, e o relacionamento com os clientes finais estabelecidos por parcerias

duradouras, mas flexíveis, viabilizando a relação contratual. As fontes de renda da produção derivam-se da comercialização do minério de ferro a preços competitivos, entregues dentro dos prazos e o estabelecimento das condições comerciais.

Sobre as atividades desempenhadas pelo Minas-Rio em operação, iniciam pela extração e beneficiamento do minério de ferro, transporte via mineroduto da mina ao porto e exportação ao mercado internacional por navios. Para tanto, os recursos principais necessários são a própria matéria-prima, o beneficiamento e transporte do produto via mineroduto e posteriormente a estrutura portuária.

Na fase de implantação do Projeto, os custos mais vultuosos originaram-se da própria instalação do projeto e sua edificação. Já na fase de operação, os principais custos mapeados são: aquisição de matérias-primas, mão de obra, licenciamento e principalmente o custo logístico.

**Figura 3. Modelo de Negócio do Projeto Minas-Rio:
a implantação (CAPEX) à operação (OPEX)**

PARCERIAS CHAVE: CAPEX: Camargo Correia e LLX OPEX: Camargo Correia, Mascarenhas Barbosa, Integral, FCC Construcción, ARG, Civil Port, Logos Engenharia e Komatsu	ATIVIDADES CHAVE: CAPEX: Estudos geológicos, compra e implantação do projeto OPEX: extração e beneficiamento do minério de ferro, transporte via mineroduto da mina ao porto, e exportação para o mercado internacional via navio	PROPOSTA DE VALOR: CAPEX: implantação do Projeto OPEX: lucro líquido na comercialização do minério de ferro de qualidade	RELAÇÕES COM CLIENTES: CAPEX: investimento rentável e sustentável a longo prazo. OPEX: parcerias duradouras mas flexíveis, firmadas por contratos.	SEGMENTOS DE CLIENTES: CAPEX: acionistas OPEX: mercado asiático (chinês)
	RECURSOS CHAVE: CAPEX: Aporte de recursos financeiros pelos acionistas no valor de US\$8,8 bilhões OPEX: Matéria prima, beneficiamento do produto e transporte		CANAIS: CAPEX: relatórios divulgados periodicamente pela companhia. OPEX: mineroduto e porto.	
ESTRUTURA DE CUSTOS: CAPEX: aquisição dos direitos minerários, implantação do mineroduto e das estruturas portuárias. OPEX: aquisição de matéria prima, mão de obra, licenciamento e custo logístico.		FONTES DE RENDA: CAPEX: os acionistas pagam atualmente através de aporte de capital pela entrega do Projeto em Dezembro de 2014 OPEX: minério de ferro a preços competitivos, entregues dentro do prazo e condição contratual		

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Com base no exposto, e consolidado através da Figura 3, foi analisado o Modelo de Negócio do Projeto Minas-Rio tanto nas fases de implantação e operação, devido ao seu estágio de transição entre estas etapas durante a execução da pesquisa. Consequentemente, avaliou-se também seu mecanismo de funcionamento relacionando os blocos e sua dinâmica, através de fatos coletados pela pesquisa de campo, aplicando as teorias firmadas no referencial teórico às rotinas da companhia.

De forma complementar, identificou-se, a partir da metodologia proposta por Osterwalder (2004) que os fatores que caracterizam a inovação em modelos de negócios para as organizações voltadas para os mercados de mineração estão ligados à redução no custo de produção por se tratar da comercialização de uma *commoditie*.

Assim, inovando através da implantação do maior mineroduto do mundo e uma usina de beneficiamento independente, o projeto Minas-Rio da Anglo American pretende alcançar os clientes potenciais com minério de ferro de qualidade a baixo custo de produção e distribuição.

MECANISMO DE FUNCIONAMENTO - PROJETO MINAS-RIO DA ANGLO AMERICAN

Após a análise de cada um dos nove elementos do modelo, cabe ressaltar seu mecanismo de funcionamento, conforme propostos nos objetivos desta pesquisa. Entende-se por mecanismo de funcionamento a correlação e interdependência dos blocos do modelo, na medida em que seu conjunto proporciona que a organização alcance seus objetivos estratégicos, baseados nas táticas propostas.

Atendendo aos objetivos específicos da pesquisa, primeiramente foi proposta uma investigação da relação entre as táticas e estratégias utilizadas pela organização e o Modelo de Negócio adotado pelo Projeto. Assim, conforme ensinamentos de Casadesus-Masanell e Ricart (2010) pontuados no referencial teórico, temos o modelo apresentado pela Figura 3, que foi reestruturado pelo autor desta pesquisa com base nas observações de campo.

**Quadro 4. Estratégia, Modelo de Negócio e Táticas –
Projeto Minas-Rio Anglo American**

ESTRATÉGIA	MODELO DE NEGÓCIO	TÁTICAS
-Investir -Contratar	Modelo de Negócio: Implantação	- Aquisição do Projeto MR - Aporte de capital - Capacitação de mão de obra - Contratação de fornecedores - Desenvolvimento de mão de obra e fornecedores locais
-Organizar -Operar	Modelo de Negócio: Operação	- Utilização de indicadores de produção - Estabelecimento de plano de ação para alcance das metas

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Portanto, percebeu-se, conforme exposto no Quadro 4, a relação direta entre a estratégia adotada pelo Minas-Rio, impactando diretamente no Modelo de Negócio implementando, diferenciando-se nas fases de implantação e operação. A estratégia divulgada para implantação pretende dar continuidade ao investimento em ativos de classe mundial por *commodities* mais atraentes, contando com as melhores pessoas que possam executá-la. Já durante o processo de produção, o foco estratégico é direcionado para a organização da empresa de forma eficiente e eficaz, e uma operação de maneira segura, sustentável e responsável.

Sobre as escolhas táticas, estas são ligadas às pequenas modificações nos processos. Na fase de implantação, estas são: a própria aquisição do Projeto, o aporte de capital, além da capacitação e desenvolvimento de mão de obra e fornecedores. Quanto à operação do projeto, as táticas referem-se à utilização de indicadores de produção, estabelecimento de planos de ação para o alcance das metas produtivas e outras alterações de pequeno impacto.

Organizar-se de maneira distinta nas fases de implantação e operação foi totalmente pertinente para a viabilização do projeto, visto que possuem objetivos distintos nessas etapas e, portanto, estratégias diferenciadas dando origem aos modelos sobrepostos.



Contudo, conforme demonstrado no Quadro 4, não existiu um corte definitivo, na prática que, separando os dois momentos, possuíam abordagens tão diferenciadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se, com os resultados da pesquisa, que a análise do modelo de negócio é um exercício de cooperação, relacionando design thinking e prototipagem de forma participativa. Vale ressaltar que, na metodologia proposta por Osterwalder (2004), a dinâmica é proposta pela colagem de adesivos de fácil remoção, no quadro composto das nove partes do modelo, proporcionando assim a flexibilização sugerida.

Quanto ao critério de seleção da empresa, as dificuldades ocorreram, principalmente, devido ao projeto não estar operando à época da pesquisa, portanto ainda em fase de investimento e implantação. Conforme análises realizadas, optou-se por dividir os escopos, até mesmo com base nas informações confirmadas via entrevistas semiestruturadas, no intuito de aproveitar ao máximo a base de dados consolidada.

A definição de estratégias distintas nas fases de implantação e operação possibilitou a criação de modelos de negócios focados em investir em contratar, num primeiro momento, e organizar e operar num momento posterior. Estes modelos foram sustentados por táticas que na implantação passaram pela aquisição do projeto, aporte de capital, capacitação e desenvolvimento de mão de obra e fornecedores. Já na fase de operação as táticas mapeadas passam pela utilização de indicadores de produção e estabelecimento de planos de ação.

Analisando o mecanismo de funcionamento do Projeto, percebe-se que a estruturação diferenciada da empresa em suas fase de implantação e operação são destacadas pela definição estratégica, que refletiu nos modelos de negócio e suas respectivas táticas. O foco necessário para cada uma das etapas direcionou o projeto Minas-Rio da Anglo American à distinção nas abordagens, gerando mais competitividade à companhia nos dois tempos.

Acredita-se que ainda existam questões sem respostas definidas, tanto no que tange ao relacionamento das estratégias, táticas e Modelos de Negócio, quanto ao modelo especificamente e a relação entre suas partes. E, principalmente, crê-se que haja ainda diversas oportunidades para relacionarem-se as teorias descritas, e que possam ser dissertadas tratando os temas abordados, enriquecendo ainda mais o campo explorado.

REFERÊNCIAS

- AMIT, R; ZOTT, C. Value creation in e-business. *Strategy management journal*. Sussex, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, June/July 2001.
- BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- CASADEUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. *From strategy to business models and onto tactics*. Long Range Plannig 43 (2-3) p. 195, 2010.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**. São Paulo v. 35, n. 2, p. 57 - 63; n.3, p. 20 - 29; n.4, p. 65 - 71 mar/ag.1995.
- JOHNSON, M.W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. *Reinventing your business model*. Harvard Business Review, Boston, v. 86, p. 50-59, 2008.
- LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- MAGRETTA, J. *Why business models matter*. Harvard Business Review, Boston, v. 80, n. 5, p. 86-92, Maio, 2002.
- MERRIAM, S. B. *Case study research in education: a qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis: a source book of new methods*. Bervely Hills, C. A.: Sage, 1984.
- MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 6, Jun 2005.
- OSTERWALDER, A. *The business model ontology: a proposition in a design science approach*. Tese (Doutorado em Gestão da Informação) – Programa de Estudos Comerciais, Universidade de Lusanne, Lusanne, Suíça, 2004.
- OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. *Business model generation: inovação em modelo de negócios*. Rio de Janeiro. Atlas Books, 2011.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- TEECE, D. J. *Business models, business strategy and innovation*. Long Range Planning, London, v. 43, n. 2/3, p. 172-194, abr./jun. 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

Minicurrículo

JOÃO RICARDO LAGE GUERRA

Mestre em Administração de Empresas: Redes Empresariais, Inovação e Competitividade pelo Centro Universitário UNA (2014); Graduado em Administração de Empresas – UNA (2005) e em Direito – UNA (2011); Analista de Planejamento pela Anglo American; Pesquisador nos temas gestão, inovação e modelo de negócio.

E-mail: joaoricardolg09@gmail.com



Aprendizagem e Desenvolvimento da Competência Comunicativa na Formação Acadêmica¹



Edna Aparecida Lisboa Soares

RESUMO

Este artigo propõe discutir a aprendizagem e o desenvolvimento da competência comunicativa na formação acadêmica na área da Administração e em áreas a esta afins, a partir de pesquisa bibliográfica, análise teórica e breve demonstração prática de estratégias de ensino-aprendizagem. Para tal, apresenta o desenvolvimento organizado em três seções: linguagem e comunicação humanas; comunicação organizacional; argumentação retórica e exercício do raciocínio linguístico-discursivo-argumentativo.

Palavras-chave: Formação acadêmica; Competência comunicativa; Estratégias de ensino.

ABSTRACT

This article proposes to discuss learning and development of communicative competence in business administration academic formation and related fields, based on bibliographical research, theoretical analysis and a brief practical demonstration of learning strategies. For this purpose, the article is organized into three sections: language and human communication; organizational communication; rhetoric argumentation and linguistic-discursive-argumentative reasoning exercise.

Keywords: Academic formation; Communicative competence; Teaching strategies.

1. Artigo (adaptado) apresentado no XXXVIII Encontro da ANPAD, em setembro de 2014, e publicado nos anais do evento.

1. INTRODUÇÃO

O que são competências? O que são habilidades? O que representa promover a aprendizagem e o desenvolvimento de competências na formação acadêmica? Quais habilidades e competências têm de ser desenvolvidas nessa formação, no que compete à área da Administração e a áreas a esta afins?

Para Perrenoud (2000), a competência é uma faculdade, isto é, uma disposição para mobilizar recursos cognitivos, tais como saberes, habilidades e informações, no enfrentamento de situações e na solução de problemas. Pressupõe-se, para tal, a realização de operações mentais, o emprego de habilidades, a adoção de posturas e comportamentos adequados a cada situação e contexto, na realização de tarefas. A competência, considerada uma qualidade de ordem geral, promove, assim, a articulação de conhecimentos, habilidades, procedimentos, valores e atitudes. As habilidades, por sua vez, são concebidas como qualidades de ordem particular, como ler e escrever, e devem ser desenvolvidas visando ao desenvolvimento de competências.

A competência comunicativa resulta, portanto, do desenvolvimento de habilidades tais como de interpretação, análise, inferência, argumentação e contraposição, tendo em vista o estabelecimento de empreendimentos comunicativos e a solução de problemas comunicacionais de ordem e natureza diversas.

Neste artigo, pretende-se promover um espaço de reflexão a respeito do desenvolvimento dessa competência partindo-se de discussão teórica fundamentada na linguística, na filosofia e na sociologia. Em seguida, busca-se responder às questões que abrem esta introdução, a partir de exemplificação resumida de uma atividade de estudo de texto desenvolvida com alunos de 1º e 2º períodos do curso de Administração de Empresas, respectivamente, nas disciplinas Português e Comunicação Empresarial.

2. LINGUAGEM E COMUNICAÇÃO HUMANAS

Na ânsia de capturar a linguagem para compreendê-la e dela fazer uso de modo a atender seus propósitos, o homem, no curso da história, tem-na concebido de diferentes formas. A partir de cada uma dessas formas, pode-se traduzir um pouco do caráter humano; da postura do homem em relação a si próprio, ao outro, ao mundo, à sociedade da qual participa, aos valores que defende e que abomina. Nesse percurso, no que tange à linguagem verbal, o homem, orientado por um caráter dominador, em alguns momentos, busca apreendê-la em sua essência, em seu

estado de completa pureza e transparência, como se ela existisse unicamente para representar e espelhar, com perfeição, todo e qualquer objeto. E, também, como se a ela coubesse a tarefa de apresentar significados perfeitos e absolutos para cada palavra, traduzindo-as com exatidão e, assim, livrando-as de qualquer traço de ambiguidade e multiplicidade de sentido. Em outros, o homem denuncia perceber-se como o centro da criação, desconsiderando, muitas vezes, por completo, a presença do outro nos empreendimentos comunicativos dos quais participa. E, ainda, como se as situações e os contextos comunicacionais, nos quais esses empreendimentos se realizam, reproduzissem-se de modo sempre idêntico e, portanto, como se fossem previsíveis e facilmente sujeitos a controle. Há, entretanto, momentos em que o homem, cansado de tentar, em vão, impor controle, domínio e poder sobre a linguagem, procura apreendê-la no intuito de conhecer e compreender sua essência, lógica, função, finalidade e seu funcionamento, a fim de melhor empregá-la.

Dentre essas concepções, de acordo com Travaglia (2003), destaca-se, primeiramente, a de linguagem como expressão do pensamento, que parte da hipótese de que a linguagem é racional, partindo-se do pressuposto de que os homens pensam de acordo com as mesmas leis e, conseqüentemente, a linguagem expressa esse pensamento. Segundo essa concepção, a função da língua seria, unicamente, a de representar, de refletir o pensamento humano, o que, na verdade, seria um pensamento individual-coletivo, admitindo-se que os homens pensam conforme leis idênticas. Partindo-se desse princípio, nada mais natural que instituir regras a serem seguidas a fim de se organizar, de forma lógica, o pensamento e, portanto, a linguagem. Com essa concepção, surgem normas (código fixo) do “bem” falar e do “bem” escrever, o que resultou, no século XVIII, na França, na criação do que se chama de gramática normativa.

Em segundo lugar, evidencia-se a de linguagem como um instrumento de comunicação, isto é, como uma “ferramenta” cuja função é possibilitar a transmissão de informações. A comunicação, segundo essa perspectiva, apresenta-se condicionada a um sistema de determinações mecânicas: por meio de um canal, um emissor envia uma mensagem codificada a um receptor, que tem a função de traduzi-la. Afastada de sua utilização, a língua é considerada, dessa forma, como um conjunto de signos (código) combinados segundo determinadas regras, ou seja, como um sistema completo e pronto para ser usado como “instrumento de comunicação”. Tal concepção traduz uma visão simplista e mecanicista do mundo e da linguagem.

Há também uma terceira, segundo a qual a linguagem constitui uma forma (“lugar”) de ação intersubjetiva, cuja essência revela-se imbuída de um caráter dialógico. Por meio dessa

concepção, faz-se emergir um “homem-locutor” capaz de se propor como “sujeito”, alguém que, ao tomar consciência de si mesmo, apropria-se da língua, designando-se como “eu” e instituindo um parceiro “tu”, partindo-se do pressuposto de que “a consciência de si mesmo só é possível se experimentada por contraste” (BENVENISTE, 1995, p. 286). Esse “eu”, por sua vez, a partir da perspectiva benvenistiana, muda alternativamente de estado, o que se explica pelo caráter dialógico da linguagem, segundo o qual uma enunciação sempre suscita outra de retorno (eu torna-se tu / tu torna-se eu). A partir dessa concepção, certas entidades da língua saem da solidão dos manuais da gramática normativa tradicional, deixando de existir apenas como forma para habitarem o mundo dinâmico da enunciação, onde conquistam sua realidade e substância, pois, “antes da enunciação, a língua não é senão uma possibilidade da língua” (BENVENISTE, 1989, p. 83). Nesse momento, toma-se consciência de que a sociedade, conforme defende Benveniste (1995, p. 67), é condição da linguagem.

Em consonância com essa última, descortina-se outra concepção, de acordo com a qual a comunicação, ao se definir pelo sentimento de partilha, entendimento comum sobre algo, diálogo a partir do qual se chega à concordância ou à discordância, faz com que a linguagem emerja “como objeto cultural de percepção do outro” (MERLEAU-PONTY, 1945, *apud* DUARTE, 2003, p. 47). O caminho desenhado por Benveniste sobre a linguagem, no campo da linguística, parece não só ser partilhado por Merleau-Ponty (1945, *apud* DUARTE, 2003, p. 47), no âmbito da filosofia, como por ele ampliado. Segundo o filósofo, do encontro entre “eu” e “tu”, as duas instâncias enunciativas denominadas por ele como planos cognitivos, estabelece-se um terceiro plano decorrente da troca, da partilha, do estar em relação. Esse terceiro plano se forma a partir daquilo que o “eu” incorpora do “tu” e vice versa, sem que uma instância ou forma se funda à outra. A comunicação não se caracteriza, pois, segundo o raciocínio de Merleau-Ponty (*op. cit.*), pelo processo de fusão das duas formas (“eu” e “tu”), mas da incorporação de elementos de uma pela outra, de cujo movimento decorre a instauração de uma terceira forma, que, por sua vez, pode-se inferir que constitui a própria partilha.

Esse percurso teórico, por intermédio do qual se observam a visão e a postura do homem no que tange à linguagem e à comunicação, permite que se vislumbrem não só desafios, mas também oportunidades no campo da comunicação em todas as esferas sociais, dentre as quais podem se destacar a acadêmica e a organizacional.

3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A palavra organização remete a organismo que, etimologicamente, vem do grego *organismós*, traduzido para a língua portuguesa como conjunto, cujo sentido tradicionalmente se ancora na ideia de reunião de partes que concorrem para alcançar determinada finalidade ou de resultado da união das partes de um todo. A organização está, necessariamente, presente em todas as formas de vida, sejam elas naturais ou sociais, as quais, sistematicamente, organizam-se a partir da comunicação. No que diz respeito às formas sociais, a comunicação manifesta-se como condição primordial de organização, considerando-se que, organizados em sistemas, os seres humanos compartilham ideias, conhecimentos, pensamentos, criam, inovam e, ainda, refutam ideias, instauram dissensões.

As instituições sociais nomeadas organizações constituem sistemas, os quais, no campo do ideal, espera-se que sejam harmônicos, estáveis, equilibrados e fundados no consenso a respeito de valores. Entretanto, conforme defende Dahrendorf (1981, p. 190), a partir da “teoria do conflito social”, os sistemas caracterizam-se pela historicidade, explosividade, disfuncionalidade e coação, o que se pode traduzir, respectivamente, no âmbito das organizações, por: (1) imperativo natural de mudança a que cada componente da organização está submetido; (2) contradição e possibilidade de explosão, tais como, por exemplo, manifestações emocionais súbitas e fora de controle; (3) disfuncionalidade e produtividade, partindo-se do pressuposto de que cada componente da organização é agente de mudanças; (4) coação, caso se considere que a manutenção de uma organização só se faz possível devido à coação de uns exercida sobre os outros.

Tendo em vista a complexidade que, de modo geral, revelam-se dotadas as organizações, o fato de se admitir que estas não constituam sistemas caracterizados por equilíbrio, harmonia, simetria e estabilidade, mas, sim, por conflito, dinamicidade, imprevisibilidade, mutabilidade e diversidade não assegura que se consigam estabelecer padrões de ordem e controle que lhes propiciem o funcionamento desejável. Em contraposição ao sentido tradicional atribuído, em língua portuguesa, à palavra grega *organismós*, a consciência de que todo organismo vivo não representa a simples constituição de partes que, combinadas, exercem funções preestabelecidas a fim de compor um todo é fundamental para se pensar a comunicação organizacional. Luhmann (1992, p. 42), ao defender a “teoria dos sistemas sociais”, diz que as organizações se constituem de comunicação, antes mesmo de serem formadas por pessoas. Ao atribuir relevo à comunicação, o sociólogo alemão (1992, p. 45), entretanto, afirma que esta é improvável, embora seja experimentada e praticada pelo homem rotineiramente. Segundo esse ponto de vista, a comunicação se apresenta como

um fenômeno, a um só tempo, improvável, inevitável e problemático, perspectiva esta que parece autorizar a inferência de que o homem pratica, inevitável e continuamente, algo que, de fato, não consegue efetivar. O certo é que a abordagem sistêmico-comunicacional de Luhmann rompe com a tradição de análise do todo e da parte, o que promove uma mudança significativa de paradigma em relação à concepção tradicional de comunicação organizacional.

Antes da emergência desse novo paradigma, o homem, orientado por um pensamento lógico-matemático dotado de precisão, objetividade, racionalidade, simetria e ordem, busca ter o controle e o domínio sobre o que concebe como realidade, desconsiderando a complexidade da qual esta sempre foi provida. No âmbito das organizações, esse paradigma simplificador nutre ideologias gerenciais burocratas alicerçadas em preceitos de otimização, rapidez, eficácia, eficiência, produtividade e utilidade, o que acaba constituindo um entrave à comunicação. Ao longo do século XX, o pensamento de que os sistemas apresentam-se não só operacionalmente fechados e submetidos a processos contínuos de autoconstrução, como também se encontram estruturalmente ligados a seu entorno dá origem ao paradigma da complexidade, que provoca uma ruptura com a análise tradicional do todo e da parte (MATURANA & VARELA, 1997). Com essa mudança de paradigma, os sistemas organizacionais, tradicionalmente estruturados em partes, como, por exemplo, departamentos, emergem como instâncias indissociáveis de seu entorno, o que instaura preceitos, dentre outros, de desordem, caos, desequilíbrio, dinamicidade, imprevisibilidade, mutabilidade e instabilidade.

Segundo Morin (2006, p. 83), o pensamento complexo não recusa a clareza, a ordem, o determinismo, mas os considera insuficientes e como um aviso para que não se esqueça de que a realidade é mutante, de que o novo pode surgir e, certamente, surgirá. Tendo em vista que o paradigma simplificador propõe expulsar do universo a desordem (MORIN, 2006, p 83), parece previsível que se relute em ceder espaço a um novo paradigma que propõe, em um movimento contrário, acolher a desconfortável, mas inevitável desordem; o desconfortável, mas inevitável caos. Pode-se dizer que se observa hoje, em várias esferas da sociedade, a coexistência desses dois paradigmas, o primeiro, muitas vezes, orienta o discurso adotado ao passo que o segundo formaliza-se nas ações empreendidas. Essa cisão entre discurso e ação não raro se instaura calcada na ilusão de que o discurso tem o poder de criar a realidade compartilhada. No universo organizacional, essa coexistência dos dois paradigmas pode, comumente, ser observada na adoção de medidas e estratégias retrógradas travestidas de inovadoras.



A linguagem, por sua vez, também é marcada, na sua essência, por caos, imprevisibilidade, instabilidade, mutabilidade e desordem, uma vez que, no que alude, por exemplo, à sua expressão verbal, as palavras não são entidades passivas nem dóceis nem tão pouco inocentes, atuando como guardiãs de sentidos prontos e únicos na espera de alguém que as desperte e os capture. A crença ingênua em um estado de mansidão e de subserviência das palavras contribui para condicionar a visão a um estado de miopia em relação às sinuosidades próprias do universo linguístico e de ignorância de sua essência caótica, o que acaba por estabelecer um campo fértil à instauração, por exemplo, de modelos de gestão e de comunicação conservadores maquiados de vanguardistas. Para que se tenha real consciência do poder e da importância da comunicação no âmbito organizacional, faz-se necessário observar que, conforme afirma Stockinger (1997, p. 7), nos processos comunicacionais ocorrem cruzamentos, misturas e novas conexões de sentido, sem que cada ato comunicativo instaure, necessariamente, um sentido novo. O autor (*op. cit.*) prossegue dizendo que

a comunicação aparece normalmente como algo repetitivo, redundante e, muitas vezes, prolixo. Mas nestes sequenciamentos repetitivos, desvios se tornam inevitáveis, já que a comunicação ocorre num ambiente incerto, complexo, sujeito a flutuações das mais variadas. Essas diferenças e novas distinções que certamente aparecem no sistema social se efetivam provocadas por elementos no ambiente do sistema, essencialmente por humanos que constantemente “irritam” a comunicação com as mais variadas contribuições criativas.

Essa lógica de desordem e caos em que a linguagem, especialmente a verbal, e, por conseguinte, a comunicação, estão submetidas faz com que, no que concerne ao ambiente organizacional e ao acadêmico, a categorização da comunicação em, por exemplo, interna, externa, social, gerencial e administrativa, revele-se acanhada e insuficiente para dar conta de abarcar a complexidade da qual é naturalmente dotada a comunicação denominada organizacional.

4. ARGUMENTAÇÃO RETÓRICA

O estudo sobre a comunicação humana e organizacional representa, dentre outros, um convite irrecusável a que se adentrem os domínios da argumentação, especialmente a retórica, considerando-se o fato de a argumentatividade se manifestar como algo inscrito na própria língua, o que faz com que o uso da linguagem revele-se essencialmente argumentativo. Se não se apresenta como possível precisar o momento histórico em que o homem, em seus empreendimentos comunicativos, passa a empregar estratégias argumentativas, o mesmo não se observa quanto à identificação do momento histórico em que é intimado a reconhecer que o poder da força política coercitiva precisa ceder lugar ao poder da palavra.

Na Grécia Antiga, entre os séculos VIII e VII, com o surgimento da *polis*, fruto da necessidade de agregar diferentes cidades-estados, inicia-se uma nova era em que o relacionamento humano assume uma nova dimensão. Em um ambiente onde o debate conquista legitimidade no equacionamento das questões de domínio público as quais envolvem conflitos de interesses, a força da imposição vê-se compelida a ceder espaço à força da persuasão. Nesse contexto, a palavra emerge como o mais proeminente meio de ação sobre o outro, tornando-se, desse modo, o mais importante instrumento do poder (VERNANT, 1989, p. 34). Pode-se assim dizer que a persuasão e o convencimento, que têm por finalidade captar a adesão de um auditório, remontam à Grécia Antiga no momento em que a palavra emerge como uma excepcional forma de ação política, determinando a necessidade do domínio do seu emprego e, por conseguinte, do aprimoramento dos discursos.

Aristóteles (384-322 a C.) defende que, para agir sobre o outro a fim de persuadi-lo e/ou convencê-lo, o orador deve empregar provas de naturezas distintas, tais como as fornecidas pelo discurso, que são de três espécies: o caráter moral do orador, as disposições criadas no auditório e aquilo que é demonstrado pelo discurso. Ao considerar que o caráter do orador e os efeitos provocados no auditório por intermédio do discurso não são dependentes do mero emprego de técnicas, Aristóteles (Livro Primeiro. 16ª ed. p. 33) ressalta a importância da habilidade do orador em demonstrar, de forma lógica, o seu raciocínio e admite o emprego, nesse processo, não só de provas objetivas, como também subjetivas.

Para o filósofo grego (Livro Primeiro. 16ª ed. p. 51), a natureza do valor defendido revela sempre a natureza daquele que o defende, pois “cada qual propende naturalmente para onde o arrasta sua inclinação”, o que determina, por exemplo, que aquele que goste de vencer busque conquistar vitórias; o que goste de honras, conquistá-las; o que aprecie o dinheiro, ganhá-lo. Infere-se, a partir dessa observação, que cada avaliação inspirada no auditório pelo orador concernente, por exemplo, à pessoa, ao caráter deste e, ainda, aos valores por este defendidos constituem meios de persuasão, os quais, caso a avaliação inspirada no auditório seja positiva, estarão a serviço dos objetivos que o orador almeja alcançar, e, caso seja negativa, ao desserviço destes. No que tange a valores, o orador deve estar atento às disposições que ele cria no auditório, a partir dos valores que defende. Na tentativa de inspirar positivamente seu auditório, o orador deve buscar suscitar, por exemplo, o que é agradável e, por conseguinte, o que traz prazer. De acordo com a perspectiva aristotélica, compete, pois, ao orador, provocar em seu auditório certo “movimento da alma”, denominado prazer e, em contrapartida, se necessário, despertar-lhe a sensação daquilo que é penoso. Pode-se assim dizer que o elemento central na retórica aristotélica é o orador.

Já no século XX, Perelman – filósofo do Direito e professor da Universidade Livre de Bruxelas até 1978 – ao realizar uma releitura da obra aristotélica no que concerne à retórica, defende que esta não mais se estabelece a partir de premissas e de raciocínios lógicos, mas é compreendida como um conjunto de argumentos que expressam, necessariamente, juízos de valor. Assim, segundo a ótica perelmaniana (1999, p. 65), o objetivo da retórica passa a ser “possibilitar-nos sustentar nossas opiniões e fazer com que sejam admitidas pelos outros. A retórica não tem, pois, como objeto o verdadeiro, mas o opinável”. Ao passo que Aristóteles centra a sua atenção na figura do orador, buscando elucidar como este age sobre o auditório, a fim de captar-lhe a adesão, Perelman (1999, p. 90) desloca a sua atenção para o auditório, defendendo que “a retórica, mais do que formar o pleiteante, deve formar o juiz”, e esclarecendo que “esse pleito não pode ser separado de seu contexto, do pleito da parte adversa”. Considerando que orador e auditório devem formar uma comunidade unida por intermédio de um problema comum, Perelman sustenta que a retórica não abre espaço para a unilateralidade, o que representa admitir que o ambiente retórico não comporta coerção nem precisão. Sendo assim, nunca se sabe ao certo quantas e quais provas serão necessárias para que o orador capte a adesão do auditório à tese que lhe é apresentada. Por isso, na tentativa de sustentar a sua eficácia, a retórica deve, segundo essa perspectiva, apreender o conjunto da argumentação sobre uma pluralidade de valores, capaz de integrar o pró e o contra.

De acordo com Perelman e Olbrechts-Tyteca (2000, p. 73), essa relação orador-auditório se constrói a partir de objetos de acordo, ou seja, de premissas que não só sustentam a construção de um raciocínio que visa a persuadir, como também representam a primeira etapa de uma ação persuasiva, que se constrói por intermédio da linguagem. Dentre esses objetos de acordo, apresentam-se os valores, por meio dos quais se pretende conquistar a adesão de grupos particulares, que normalmente se vinculam a pontos de vista específicos, e não gerais. Sendo assim, tais objetos de acordo representam premissas com as quais se busca fundamentar a construção do raciocínio argumentativo, tomando como ponto de partida o que é aceito e partilhado por um auditório específico. Para Perelman e Olbrechts-Tyteca (2000, p. 86), o valor constitui tudo aquilo que diz respeito ao caráter do que se eleva à categoria de objeto de desejo ou de estima.

Assim sendo, não se pode desconsiderar que a elevação de algo à categoria de valor se dá de modo relativo, isto é, só para alguns, ou de modo absoluto, ou seja, para todos. Infere-se, assim, que tais objetos de acordo não só pressupõem a existência da multiplicidade e da heterogeneidade de opiniões, como também revelam a necessidade de, não raro, buscar-

se estabelecer o consenso acerca de escolhas sobre as quais predomina a controvérsia, apresentando-se como meio de se estabelecer, nessas situações, entre o orador e seu auditório, um acordo universal em substituição a acordos particulares. Observe-se, desse modo, que quanto mais definido for um valor particular, mais ele se mostra distante dos valores considerados universais, e, inversamente, quanto mais indefinido e geral for tal valor, mais próximo este se apresenta dos valores universais. Compreende-se, dessa forma, que, dotados de estatuto universal, determinados valores se mostram como se fossem fatos ou verdades, por meio dos quais se busca alcançar a adesão de um suposto auditório universal, o que funciona como estratégia por meio da qual comumente se busca ampliar a intensidade da influência exercida sobre o auditório pelo orador, o que representa dizer que o objetivo da argumentação não é o de se tornar o mais próximo de uma verdade preestabelecida. Quando se adota a perspectiva perelmaniana, constata-se que a verdade não compõe as noções primitivas do sistema argumentativo, o que implica admitir que os valores constituem a base desse sistema e sofrem variações em função do auditório ao qual são apresentados.

Situado no século XXI, Meyer (2007, p. 25) – professor da Universidade Livre de Bruxelas, presidente do Centro Europeu para o Estudo da Argumentação e discípulo de Perelman – ao reconhecer, por sua vez, a multiplicidade de valores, sistemas e ideias que compõem a esfera social na era contemporânea, sustenta que as três dimensões que constituem a relação retórica – orador, auditório e linguagem – são igualmente importantes. Considerando a pluralidade, a multiplicidade e a diversidade como valores contemporâneos, Meyer (*op. cit.*) apresenta como desafio atual, no âmbito da retórica, redefini-la, a um só tempo, com abrangência e especificidade, de forma

a acomodar tanto a argumentação judiciária quanto o discurso publicitário, tanto o raciocínio provável quanto a linguagem literária e suas figuras de estilo, tanto a retórica do inconsciente quanto as regras do debate público, em que as opiniões se afrontam ou se esvaziam pela ideologia.

Nesse novo cenário, Meyer (2007, p. 26) concebe a retórica como “a negociação da diferença entre indivíduos sobre uma dada questão”, o que requer contemplar, a um só tempo, o que aproxima e o que distancia os indivíduos. Esse jogo demanda, grosso modo, dentre outras estratégias, que se lancem juízos de valores capazes de diminuir a diferença entre indivíduos ou de amplificar o que os une. O orador projeta seu auditório, buscando encantá-lo e, portanto, persuadi-lo ou convencê-lo; o auditório, por sua vez, reage a valores, projetando e julgando aquele que, por meio destes, se expressa. À linguagem cabe, nesse jogo, estabelecer identidade entre essas duas instâncias, a fim de que se projete e se promova a

adesão a valores. Compete, pois, ao orador saber provocar a emoção do auditório, tirando partido de seus valores, hierarquizando-os em consonância com a emoção que neste almeja provocar. A emoção, contemplada através das lentes de Meyer (2007, p. 39), “é a coloração subjetiva dos valores que podem ser compartilhados. Eles geram os lugares-comuns, as ideias convencionais, as opiniões em vigor na sociedade”. E devido ao fato de a emoção ser capaz de transformar a distância em proximidade e vice-versa é que Meyer (2007, p. 38) defende que a paixão, ou simplesmente a emoção, é retórica.

Observe-se, a partir desse novo olhar, que a retórica emerge como o espaço capaz de comportar o pró e o contra, a identidade e a diferença, a proximidade e a distância. O raciocínio argumentativo, por sua vez, apresenta-se como o responsável por articular as diferenças postas pela retórica no estabelecimento de identidades. Destaca-se, assim, o papel central assumido pela analogia na retórica.

5. EXERCÍCIO DO RACIOCÍNIO LINGÜÍSTICO-DISCURSIVO

A partir da matéria jornalística anexa a este estudo, publicada em maio de 2013, na revista *Você S/A*, buscar-se-á exemplificar, mesmo que de forma resumida, como propiciar condições, em cursos de Administração e afins, especialmente em aulas de comunicação empresarial e língua portuguesa, ao desenvolvimento do raciocínio linguístico-discursivo-argumentativo visando ao desenvolvimento/aperfeiçoamento da competência comunicativa do aluno. Antes, porém, faz-se necessário esclarecer que, embora o texto escolhido possa ser explorado, na íntegra, em inúmeros aspectos, selecionaram-se alguns presentes no título e nos subtítulos que constituem a chamada para a leitura de todo o texto. A partir desse recorte, pretendem-se apontar formas de se instigar o aluno a pensar e a raciocinar segundo uma perspectiva extremamente importante, mas, não raro, preterida: a linguístico-discursivo-argumentativa. Para tal, serão selecionados e discutidos alguns elementos gramaticais e estratégias argumentativas empregadas com vistas a captar a atenção do leitor, criando-lhe uma disposição favorável a que se lhe conquiste a adesão às ideias expostas e defendidas.

Em primeiro plano, chama-se a atenção do aluno para a composição do título, orientando-o a promover uma leitura vertical do texto, a partir da materialidade linguística deste, ou seja, da superfície textual. O emprego do artigo definido “o”, no trecho “do seu chefe”, revela-se gramaticalmente facultativo (poder-se-ia ter empregado “de seu chefe”), em razão do seguido emprego do pronome possessivo “seu”. Ao se buscar explorar esse uso, as teorizações gramaticais a respeito desse elemento gramatical devem ceder lugar à discussão sobre

os efeitos de sentido supostamente pretendidos e alcançados a partir da escolha dessa estratégia linguístico-discursivo-argumentativa. O emprego do artigo definido delimita como referente o chefe de cada leitor, sugerindo não só que todos os leitores, indistintamente, são, foram ou serão vítimas de chefes grosseiros, como também todos os chefes, indistintamente, são grosseiros, e, ainda, que todo ambiente de trabalho caracteriza-se pela hostilidade e pelo desrespeito. Observe-se, também, no título, o emprego do verbo “defender”, o qual corrobora para essa construção de sentido, uma vez que sugere embate entre forças antagônicas e assimétricas. O verbo “defender” origina-se do latim *defendere*, formado por “*de*” (“fora”) acrescido de “*fendere*” (“bater”, “empurrar”). Além desses empregos, merece destaque o vocábulo “chefe”, o qual advém do latim *caput* (“cabeça”, “parte superior”). Orienta-se, assim, o aluno a observar que se busca determinar, a partir do título, focadas por uma ótica, a um só tempo, generalizante e parcial, a natureza da comunicação interna e a imagem, distorcidas, das organizações. Por conduzir a conclusões generalizantes e forjadas, pode-se dizer que este constitui um raciocínio argumentativo falacioso e inconsistente.

Como estratégias de chamada complementares para a leitura da matéria, apresentam-se dois subtítulos, que contribuem para que se efetivem os efeitos de sentido acima discutidos. No primeiro, “A maioria das pessoas já sofreu com a atitude rude de um chefe ou colega. Saiba o que leva um profissional a agir dessa forma e como lidar com ele”, as estratégias de generalização e de vitimização são reforçadas (“a **maioria** das pessoas já **sofreu** com a atitude **rude** de um **chefe** ou **colega**”). Ao se sugerir que há algozes e vítimas em todo ambiente de trabalho, instaura-se, naturalmente, um tom pessimista e de tensão, o qual, no segundo período que compõe o primeiro subtítulo (“Saiba o que leva um profissional a agir dessa forma e como lidar com ele”), é quebrado com a tentativa de adoção de um tom acolhedor, uma vez que são prometidos ao leitor não só conselhos sobre como lidar com o seu chefe grosseiro, como também o esclarecimento a respeito do que motiva esse comportamento rude. No segundo subtítulo, “Segundo um estudo feito por pesquisadoras americanas, uma em cada quatro pessoas é rude porque seus chefes são”, reforça-se que a comunicação, em ambientes organizacionais, é imprópria como, ainda, sugere-se que esta responde a uma lógica engessada e viciosa de causa e efeito (“uma em cada quatro pessoas é **rude porque** seus chefes são”). Finalizando a chamada para a leitura, na íntegra, do texto, procura-se legitimar tal raciocínio por meio do emprego de um argumento de autoridade (“segundo um estudo feito por pesquisadoras americanas”) de natureza lógico-demonstrativa, uma vez que se busca amparo em resultados de uma pesquisa realizada por pesquisadoras norte-americanas, o que constitui argumento fundamentado em bases científicas. Entretanto, pode-se dizer que é retórica a forma como as informações são dispostas e exploradas não

só no título e nos subtítulos, como também em todo o corpo do texto. A partir da exploração das sinuosidades próprias da língua que se (re)velam a partir, por exemplo, da ordenação às quais as informações são submetidas, da estruturação dada aos períodos e da escolha lexical efetuada na disposição e na apresentação dos dados resultantes da pesquisa em combinação com as demais informações, sensibiliza-se o leitor buscando-se persuadi-lo por meio do estímulo à sua emoção. Vale aqui lembrar que a emoção, segundo Meyer (2007, p. 39), “é a coloração subjetiva dos valores que podem ser compartilhados”, os quais “geram os lugares-comuns, as ideias convencionais, as opiniões em vigor na sociedade”.

Ao longo de todo o texto, buscam-se desenhar a comunicação interna e as relações a partir dela estabelecidas, no meio corporativo, como viciosas, a partir da exploração retórica, principalmente, de antivalores, tais como grosseria, rudeza, pressão, alta competição, insegurança, sadismo, sofrimento, medo, peso, conflito. Mas, em contrapartida, sugere-se que estar submetido a esses antivalores propicia condições favoráveis ao exercício e ao desenvolvimento de valores de alto prestígio social como força, inteligência e educação. O universo corporativo que se esboça por meio do emprego das estratégias linguístico-discursivo-argumentativas selecionadas é perverso, sufocante, ameaçador e traduz a lógica do tradicional paradigma parte/todo, o qual, segundo Rocha (2004, p. 95), constitui um modelo de dominação: ao todo cabe ocupar o centro e o topo, enquanto às partes, a periferia, o sopé. Decorrente dessa lógica emerge outra, a de causalidade linear, determinista e simplista, que se constrói a partir de uma abordagem objetivista da realidade organizacional, em que posturas comunicacionais são justificadas por e justificam objetivos de produtividade, qualidade e resultados. Assim, “a pressão por resultados, a carga excessiva de trabalho e a alta competição são responsáveis por despertar o mau comportamento dos profissionais”, formando um ciclo vicioso, pois “uma em cada quatro pessoas é rude porque seus chefes são”. De acordo com a matéria jornalística em estudo, as organizações contemporâneas vivem situações previsíveis e, por isso, é possível apresentar àqueles que, conforme o texto, compõem o seu sopé dicas de sobrevivência em um ambiente de relações e comunicação hostis.

A partir de estudos como este, pode-se promover o desenvolvimento/aperfeiçoamento da competência comunicativa de alunos dos cursos de Administração e afins, uma vez que estimulam o raciocínio linguístico-discursivo-argumentativo, aplicado à realidade organizacional. E, assim, propiciam o desenvolvimento de habilidades, por exemplo, de análise, questionamento, inferência, contraposição, extrapolação, abstração e interpretação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que a linguagem constitui um modo, por excelência, de ação sobre o outro e, especialmente, um modo de persuasão, o desenvolvimento/aperfeiçoamento da competência comunicativa demanda o exercício orientado do raciocínio linguístico-discursivo-argumentativo, o que implica, necessariamente, propiciar condições, em ambientes de ensino-aprendizagem, ao desenvolvimento do raciocínio que conduz, por exemplo, à dúvida, à aceitação, à refutação, à proposição de alternativas, à argumentação e ao debate.

Ao se propor lançar um olhar sistêmico sobre a comunicação, privilegiando-se os domínios da comunicação organizacional, pretendeu-se descortinar a complexidade das questões que envolvem as relações humanas, as quais são mediadas pela linguagem e pela comunicação. Esse olhar nos revela a impossibilidade de, nesse território em particular, adotar-se uma visão simplista, linear, homogênea, única ou dicotômica dos processos e das relações. Tal olhar convida a que se aceite o desafio de buscar caminhos que não tentem travestir a complexidade de simplicidade, a circularidade de linearidade, a diversidade de homogeneidade, a pluralidade de unicidade ou dualidade, o antagonismo de concordância, pois a complexidade e tudo o que dela advém existem, o que não pode ser evitado a partir da adoção de um paradigma simplista de comunicação. Pretendeu, portanto, com a adoção do marco teórico selecionado, fugir de uma discussão reducionista e simplista a respeito da comunicação.

Delimitou-se a temática geral comunicação, focando-se a esfera organizacional, a fim de se contextualizar a discussão e de melhor exemplificar como a aprendizagem e o desenvolvimento da competência comunicativa deve se dar de forma integrada aos conhecimentos específicos das diferentes áreas do saber, em particular, nesta situação, da área da Administração e das demais áreas a esta afins. E, ainda, que o ensino-aprendizagem da comunicação empresarial ou organizacional não deve se limitar ao estudo de classificações de modelos de comunicação ou de uma tipologia de comunicação no âmbito empresarial/organizacional.

A leitura e a escrita competentes, formas de expressão da linguagem verbal, constituem habilidades essenciais ao desenvolvimento da competência comunicativa, o que se processa a partir da prática orientada do raciocínio linguístico-discursivo-argumentativo, algo que ultrapassa a aprendizagem de regras gramaticais e a decodificação de textos. Mas se traduz, sobretudo, no âmbito da leitura, em saber interpretar, analisar, inferir, contrapor, abstrair e, na esfera da escrita, em empregar, com consciência, adequação e pertinência, estratégias de cunho linguístico, discursivo e argumentativo, de modo a buscar alcançar os efeitos de sentido pretendidos.

O desenvolvimento de atividades como esta em aulas de Língua Portuguesa e Comunicação Empresarial, nos dois primeiros períodos do curso de Administração, tem possibilitado aos alunos construir uma compreensão e assumir uma postura mais perspicaz, reflexiva e questionadora a respeito da língua da qual são usuários. E, assim, tem contribuído para que abandonem a visão ingênua, mecanicista e simplista de que o domínio de uma língua se conquista a partir, unicamente, do conhecimento e do emprego adequado de regras gramaticais.

REFERÊNCIAS

- ARISTÓTELES. Arte retórica. In: ARISTÓTELES. **Arte retórica e arte poética**. 16. ed. Tradução Antônio Pinto de Carvalho. Rio de Janeiro: Ediouro, Livro Primeiro.
- BENVENISTE, Émile. **Problemas de linguística geral I**. Tradução Maria da Glória Novak e Maria Luisa Neri. Campinas: Pontes, 1995.
- BENVENISTE, Émile. **Problemas de linguística geral II**. Tradução Eduardo Guimarães et alii. Campinas: Pontes, 1989.
- DAHRENDORF, Ralf. **Sociedade e liberdade**. Tradução Vamireh Chacon. Brasília: UnB, 1981.
- DUARTE, Eduardo. Por uma epistemologia da comunicação. In: LOPES, Maria Immacolata Vassallo de (Org.) **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003. p 41-54.
- LUHMANN, Niklas. **A improbabilidade da comunicação**. Lisboa: Veja-Passagens, 1992.
- MEYER, Michel. **A retórica**. Tradução Lineide do Lago Salvador Mosca. São Paulo: Ática, 2007.
- MARINO, Caroline. Defenda-se da grosseria do seu chefe. In: **Revista Você S/A**, ed. 180. São Paulo: Abril, 2013.
- MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco: **De máquinas e seres vivos: autopoiese, a organização do vivo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- MORIN, Edgar. **Introdução do pensamento complexo**. Tradução Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2006.
- PERELMAN, Chaïm. **Retóricas**. Tradução Maria Ermantina G. Galvão Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- PERELMAN, Chaïm; OLBRECHTS-TYTECA, Lucie. **Tratado da argumentação: a nova retórica**. Tradução Maria Ermantina G. Galvão Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- ROCHA, José Carlos. A sociedade como universo de todas as comunicações possíveis. In: **Revista Líbero**, vol. 6, n. 11. São Paulo: 2004.
- STOCKINGER, Goldfried. **A sociedade da comunicação: o contributo de Niklas Luhman**. Rio de Janeiro: Papel Virtual, 2003.
- TRAVAGLIA, Luiz Carlos. **Gramática e interação: uma proposta para o ensino de gramática no 1º e 2º graus**. São Paulo: Cortez, 2003.
- VERNANT, Jean-Pierre. O universo espiritual da polis. In: VERNANT, Jean-Pierre. **As origens do pensamento grego**. Tradução Isis Borges B. da Fonseca. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

DEFENDA-SE DA GROSSERIA DO SEU CHEFE

A maioria das pessoas já sofreu com a atitude rude de um chefe ou colega. Saiba o que leva um profissional a agir dessa forma e como lidar com ele

Segundo um estudo feito por pesquisadoras americanas, uma em cada quatro pessoas é rude porque seus chefes são.

Caroline Marino, Revista Você S.A – 09/05/2013

São Paulo – Gritos, socos na mesa, piadas de mau gosto, ironias, humilhações, abusos de poder e mensagens deselegantes são traços do profissional grosseiro, um tipo que está proliferando nas empresas.

A pressão por resultados, a carga excessiva de trabalho e a alta competição são responsáveis por despertar o mau comportamento dos profissionais, segundo as professoras Christine Porath, da McDonough School of Business, e Christine Pearson, da Thunderbird School of Global Management, ambas nos Estados Unidos. “Eles dizem que não têm tempo para ser agradáveis”, afirma Christine Porath.

Desde 1998, a dupla de acadêmicas já entrevistou mais de 14.000 profissionais americanos e constatou que praticamente todo mundo (98%) já presenciou atitudes rudes no trabalho. Numa sondagem feita por VOCÊ S/A com alunos da escola de negócios paulista BI International, 73% das pessoas afirmaram ter sofrido com a grosseria de um chefe ou colega.

As consequências de um tratamento grosseiro no ambiente de trabalho são sérias e comprometem o resultado da empresa. “O trabalhador fica menos criativo, produz menos, com menos qualidade e, no limite, deixa a empresa”, afirma Christine Pearson. Além disso, uma pessoa tratada com incivilidade no local de trabalho reage de forma negativa, em certos casos retaliando abertamente.

Tanto homens quanto mulheres fazem parte desse time. A diferença está em como cada um se manifesta. Enquanto eles reagem de maneira ostensiva, batendo na mesa, por exemplo, elas não usam palavrões nem aumentam a voz, mas sabem exatamente como ser cruéis e abalar a autoestima do profissional.

Os motivos para atitudes desse tipo são variados: vão desde o chefe inseguro que precisa se respaldar no medo do funcionário para se sentir competente até aquele que é assim por puro prazer ou falta de informação. “O mais temido é o sádico, pois seu prazer é extrair o máximo de sofrimento do funcionário”, diz Jorge Dias Souza, consultor e autor do livro *As Chefias*

Avassaladoras (Editora Novo Século), do Rio de Janeiro. Segundo ele, esse gestor não quer demitir nem que o funcionário peça demissão. O que ele quer é ter a certeza de que aquela pessoa está sofrendo com suas atitudes.

Segundo o estudo feito pelas pesquisadoras americanas, uma em cada quatro pessoas é rude porque seus chefes são. “Elas seguem a mesma linha de seus superiores por achar que o comportamento grosseiro funciona”, diz. Segundo Christine Porath, é uma maneira de criar distância – uma forma de mostrar quem é que manda.

Para a psicóloga Sandra Loureiro, professora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), há os profissionais que agem de forma rude, pois acreditam que isso ajuda seus subordinados a aguentar a pressão. Como se fosse um treinamento para que as pessoas sejam mais fortes.

O aprendizado parece ter um preço pesado nesse caso. “A exigência era tão grande que cheguei a pensar se havia escolhido a profissão certa”, diz a publicitária Renata El Dib, de 32 anos, diretora de arte de uma agência em São Paulo, que no começo da carreira sofreu com um chefe rude. “Lembro-me de ele desligar o telefone na minha cara por achar que eu tinha ligado em uma hora inadequada. E ele mesmo havia pedido para eu ligar”, afirma.

Segundo ela, o aprendizado foi a duras penas. “Num dia ele me elogiava e no outro acabava comigo, perguntando se eu achava que tinha competências para trabalhar no mesmo lugar que ele”, diz. Grosserias à parte, a base de um bom relacionamento é a educação.

Não é preciso sorrisos em demasia nem ser amigo de todos no escritório, mas usar um tom de voz baixo, respeitar as pessoas independentemente do cargo e usar linguagem adequada, sem xingamentos, é essencial.

MANUAL DA BOA VIZINHANÇA

Quatro maneiras para lidar com um chefe grosseiro

1. Seja racional

Enfrente a situação como se fosse mais uma tarefa de trabalho, sem deixar a emoção interferir. “Chorar ou sair correndo não ajuda”, diz Jorge Dias Souza, autor do livro *As Chefias Avassaladoras* (Editora Novo Século), do Rio de Janeiro. “O ignorante é ele, não você”, diz.

2. Evite o confronto

Bater de frente com um gestor grosseiro só piora a situação. Eles não gostam de ser enfrentados em público e ficam ainda mais rudes quando isso acontece. “Evitar conflitos é mais inteligente”, diz a psicóloga Sandra Loureiro, professora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

3. Mantenha a tranquilidade

Fale com seu gestor o mais baixo e calmamente possível, como se nada estivesse acontecendo. Em algumas situações, vale até pedir para ele repetir alguma ordem, caso você não tenha entendido. E pense sempre antes de responder a uma grosseria.

4. Identifique as razões da explosão

Saber o que motiva a agressividade de seu chefe ajuda a evitar conflitos. “Muitas vezes, o comportamento de um chefe grosseiro é resultado de nossas ações”, diz a coach Stefania Giannoni, de São Paulo. Observe os assuntos e as atitudes que tiram a pessoa do sério.

Minicurrículo

EDNA APARECIDA LISBOA SOARES

Doutora em Linguística e Língua Portuguesa pela PUC-MG, mestre em Estudos Linguísticos pela UFMG. Docente nos cursos de Administração e Gastronomia na Faculdade Senac Minas. Coordenadora do Núcleo de Iniciação Científica da Faculdade Senac Contagem-MG. Consultora educacional e empresarial.





Atividades de Linguagem e Utilização do Blog como Ferramenta de Aprendizagem: A Construção de um Projeto de Comunicação Empresarial

Luiz Antônio Ribeiro

Quando posso apreender o todo e integrar toda a informação, então compreendo. Porém, se não posso agregar nada novo ao que estou aprendendo, então não compreendo. (BLYTHE *et al*, 2004, p. 40)

93

RESUMO

Este artigo é resultante de uma atividade de linguagem desenvolvida em um curso de Bacharelado em Administração ofertado por uma faculdade particular de Belo Horizonte e pretende discutir sobre como o ensino contextualizado de leitura e produção de textos, fundamentado numa concepção dialógica de linguagem e mediado pelo uso das novas tecnologias, em especial o *Blog*, pode contribuir para uma aprendizagem significativa. Primeiramente, serão destacados alguns conceitos básicos subjacentes à visão sociointeracionista da linguagem e da teoria bakhtiniana acerca dos gêneros textuais. Em seguida, será apresentada uma reflexão sobre o uso dos *blogs* como ferramentas mediadoras do processo de ensino e aprendizagem. Por fim, discorreremos sobre uma sequência didática de comunicação empresarial trabalhada na disciplina Leitura e Produção de textos.

Palavras-chave: Atividades de linguagem; *Blogs*; Aprendizagem significativa.

ABSTRACT

This paper is the result of a language activity developed in a course of Bachelor in Administration offered by a private college in Belo Horizonte. It also intends to discuss about how the contextualized teaching of reading and writing texts, based on a dialogical conception of language and mediated by the use of the new technologies, mainly blog, can contribute to meaningful learning. Firstly, some basic concepts underlying socio-interacionist view of the language and Bakhtin theory about textual genres will be highlighted. Then, reflection on the use of blogs as mediating tools of the teaching and learning process will be presented. Finally, we will discuss a didactic sequence of business communication worked in Reading and Text Writing subjects.

Keywords: *Language activities; Blogs; Meaningful learning.*

1. INTRODUÇÃO

A compreensão é a um só tempo meio e fim do processo educacional. No, entanto as atividades desenvolvidas no ambiente escolar, na maioria das vezes, não parecem estar focadas em um ensino para a compreensão. Ensinar para a compreensão exige um trabalho com o aluno que lhe possibilite, para além da memorização de dados, desenvolver um olhar crítico sob o assunto investigado, explicando, justificando, estabelecendo relações, analisando, sintetizando e aplicando o conhecimento em diferentes contextos. Em suma, podemos afirmar que um conhecimento só é incorporado por alguém quando pode ser transformado e adaptado em situações diferenciadas.

Os cursos de graduação devem promover uma formação que integre a aprendizagem e o desenvolvimento de competências em novas Tecnologias de Informação e Comunicação – TICs. As novas ferramentas disponibilizadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação – TICs são primordiais para que o professor possa inovar ou complementar suas aulas, de forma a oferecer ao educando novas e diferenciadas possibilidades de construção do conhecimento. O professor deve se adaptar a essas inovações e fazer uso constante delas em sua metodologia de ensino.

Neste artigo, vamos refletir sobre uma sequência didática trabalhada em um curso de Bacharelado em Administração de uma faculdade particular de Belo Horizonte, cujo objetivo era desenvolver habilidades de leitura e produção de textos utilizando-se, para isso, das novas Tecnologias de Informação e Comunicação, em especial o *Blog*, como mediadoras do processo de construção do conhecimento. A fim de oportunizar a transferência e a contextualização do conhecimento, coube aos alunos, mediados pela ação do professor, criar uma empresa fictícia e um *Blog* para essa empresa, onde foram publicados textos produzidos por eles, relacionados à comunicação empresarial.

O objetivo deste artigo é discutir sobre como o ensino de leitura e produção de textos, fundamentado por uma concepção dialógica de linguagem e pela contextualização do conhecimento e mediado pelo uso das novas tecnologias, em especial o *Blog*, pode contribuir para uma aprendizagem significativa. Esta proposta se orienta a partir da seguinte pergunta: como desenvolver um trabalho de leitura e produção de textos, fundamentado numa concepção sociointeracional da linguagem e que se utilize das novas TICs, em especial o *Blog*, como mediadora do processo de construção do conhecimento? A hipótese levantada é de que a proposta de um ensino com foco na contextualização e na transferência de conhecimentos, aliada ao uso das novas tecnologias de informação e comunicação como

ambientes de construção cooperativa de conhecimento, pode favorecer o desenvolvimento de uma aprendizagem significativa.

Para melhor compreensão do assunto em pauta, primeiramente serão destacados alguns pressupostos teóricos subjacentes à visão sociointeracionista da linguagem e dos gêneros textuais como formas de comunicação relativamente estáveis que circulam em nossa sociedade para promover uma interação específica. Também refletiremos sobre o uso dos *Blogs* como ferramentas mediadoras do processo de ensino e aprendizagem. Em seguida, apresentaremos uma sequência didática trabalhada na disciplina Leitura e Produção de Textos ofertada em um curso de Bacharelado em Administração, em uma faculdade particular de Belo Horizonte. Avaliaremos como o ensino contextualizado, mediado pelo uso das novas tecnologias, pode contribuir para um melhor desenvolvimento das habilidades de leitura e produção de textos.

2. A PRÁTICA DA LEITURA E DA ESCRITA NUMA PERSPECTIVA TEXTUAL-DISCURSIVA

Quando nos propomos a refletir sobre exercícios de linguagem em sala de aula, que garantam aos discentes o uso produtivo da leitura e da escrita, uma pergunta inicial se faz necessária: que concepção de linguagem deverá nortear a nossa prática? Essa questão é crucial e envolve outros desdobramentos, tais como a compreensão do conceito de gêneros textuais e sua circulação social, bem como sua aplicabilidade em sala de aula conforme veremos a seguir. Ressalta-se, desde já, a importância de se investir em um trabalho pedagógico efetivo voltado para as práticas de linguagem, que envolve a ação de sujeitos historicamente situados.

A reestruturação do ensino de língua tem-se fundamentado numa visão sociointeracionista da linguagem, a qual deve ser concebida como atividade dialógica, formadora de conhecimento. Aplica-se, nesse contexto, o conceito de dialogismo proposto por Bakhtin (1986), como sendo um elemento constitutivo da própria linguagem, o produto da interação de indivíduos socialmente organizados.

Vivemos em uma sociedade onde circulam gêneros textuais distintos, os quais se multiplicam, face às novas exigências de interações no mundo em transformação. Os gêneros textuais – ou discursivos, conforme denominação de Bakhtin (1986) – são textos orais ou escritos materializados em situações comunicativas recorrentes. Eles possuem padrões sociocomunicativos característicos, relativamente estáveis, definidos por sua composição,

objetivos enunciativos e estilo concretamente realizados por forças históricas, sociais, institucionais e tecnológicas.

Segundo a perspectiva bakhtiniana, um gênero se define por três dimensões essenciais:

- os conteúdos, que se tornam acessíveis para fins comunicativos por meio dos gêneros;
- a estrutura comunicativa particular de cada gênero;
- as configurações específicas da linguagem, que indiciam a posição enunciativa do enunciador, bem como constituem os conjuntos particulares de sequências e tipologias textuais.

Os gêneros podem ser agrupados em diferentes domínios discursivos, práticas discursivas no interior das quais se pode identificar um conjunto de textos que lhes são característicos e que consistem de práticas ou rotinas comunicativas institucionalizadas e, por vezes, instauradoras de relações de poder. São exemplos de domínios discursivos e de diferentes gêneros textuais que eles abarcam:

- jornalístico: notícias, reportagens, artigos de opinião e editorial;
- empresarial: cartas, memorandos, guias, declarações, *e-mails* e *Blogs*;
- acadêmico-científico: verbetes de dicionários e enciclopédias, teses e monografias, e relatórios de experimentações;
- publicitário: propagandas, panfletos e anúncios classificados.

Igualmente importante, neste contexto, é a reflexão sobre a questão dos suportes textuais. Marcuschi (2004, p. 8) compreende o suporte de um gênero como “um *locus* físico ou virtual, com formato específico que serve de base ou ambiente de fixação do gênero materializado como texto”. Por essa definição, o livro, a revista, o jornal, o *outdoor*, a embalagem e a internet são considerados suportes textuais.

Há que se ter em mente que o suporte não é neutro, já que o gênero não fica indiferente a ele. Por exemplo, quando um determinado gênero como o anúncio publicitário é veiculado em um *outdoor* ou numa revista, ele cumpre uma função comunicativa diferente. Uma matéria publicada numa revista masculina, como a *Playboy*, ou em revistas de divulgação semanal, como a *Veja* e *Isto é*, vão apresentar características diversas sob o ponto de vista da textualização.

Para Bronkard (1999), os gêneros constituem ações de linguagem que requerem do agente produtor uma série de decisões que ele deverá executar. Em razão dos diferentes objetivos e intenções, esses gêneros ganham características distintas, nem sempre estáveis. Assim,

conhecer a circulação social dos gêneros, sua função comunicativa e sua estrutura, seus prováveis interlocutores, o padrão de linguagem e seu suporte, dentre outras características, é condição fundamental para o desenvolvimento cognitivo e participação social.

Esse conhecimento deve se efetivar, nas aulas de língua portuguesa, por meio da interação de três fatores: a vivência de diferentes situações comunicativas que reflitam as práticas sociais; o desenvolvimento das habilidades de linguagem, por meio de uma situação de interação concreta; o desenvolvimento da aprendizagem a partir de diferentes estratégias de ensino, que permitam ao aluno organizar seu conhecimento e apropriar-se de gêneros distintos. A interação entre esses fatores favorecerá aos alunos a compreensão e o desenvolvimento de práticas competentes de leitura e de escrita, necessárias à sua participação efetiva na sociedade.

O ensino de leitura e produção de textos, fundamentado numa concepção sociointeracional de linguagem e a partir de sequências didáticas em que os educandos vivenciem situações concretas, pode ser um diferencial quando se pretende possibilitar o desenvolvimento de uma aprendizagem significativa. Por aprendizagem significativa, compreende-se o processo por meio do qual um novo conhecimento se relaciona de modo não arbitrário e substantivo à estrutura cognitiva do aprendiz. Trata-se de uma aprendizagem em que novos conceitos são incorporados às estruturas de conhecimento do aprendiz, que constrói um significado a partir da combinação entre o conhecimento novo e os seus conhecimentos prévios, ou seja, aqueles que fazem parte de suas estruturas mentais. Segundo Ausubel (1963), a aprendizagem significativa é o mecanismo humano, por excelência, que possibilita a aquisição e a armazenagem de uma vasta quantidade de ideias e informações representadas em qualquer campo de conhecimento.

O trabalho a partir de gêneros textuais pode ser desenvolvido a partir de uma série de atividades, dentre as quais destacamos:

- ler e produzir textos de diferentes gêneros e domínios, observando-se o seu funcionamento sociocomunicativo e as condições de produção textual;
- analisar índices, sumários, cadernos e suplementos de jornais, livros e revistas com vistas a identificar textos de diferentes gêneros e funcionalidades comunicativas;
- proceder à análise linguística (lexical e morfossintática), bem como à análise discursiva, considerando-se, para tal fim, as intenções e o contrato comunicativo, bem como as referências sociais, culturais, religiosas, políticas e econômicas, por exemplo;
- comparar textos de um mesmo gênero e/ou de gêneros diferentes, que versem sobre

um mesmo tema, observando-se o tratamento das informações, o estilo e a variedade linguística;

- construir valores e sentidos a partir da leitura de um texto, tomando como base as condições de produção, o objetivo da interação textual, as fontes de divulgação, o lugar social de quem o produziu, o contexto histórico;
- empregar a variedade de linguagem adequada à situação comunicativa, ao interlocutor e ao gênero;
- retextualizar textos, propondo soluções compatíveis com a nova situação interlocutiva;
- produzir jornais, revistas, *blogs*, a partir de situações concretas de produção textual.

Considerando-se que o aprendizado da língua materna ocorre tanto no contexto da sala de aula como em outros espaços sociais, é preciso que os educadores, em especial os que lidam com o ensino da língua, definam estratégias que auxiliem os alunos a organizar informações e ideias de acordo com um propósito comunicativo. O trabalho pedagógico a partir dos gêneros textuais, voltado para a reflexão sobre a linguagem e a apropriação da desta em diferentes situações comunicativas, será fundamental para a formação de um sujeito autônomo e discursivamente confiante.

3. O ENSINO-APRENDIZAGEM DA LÍNGUA PORTUGUESA POR MEIO DO BLOG EDUCATIVO

Chama-nos à atenção o título de uma matéria da *Revista Época*, de 9 de fevereiro de 2007: *Quer aprender? Crie um Blog*. É certo que cada vez mais alunos e professores, na expectativa de desenvolverem melhores estratégias de ensino e aprendizagem, vêm se interessando por essa ferramenta pedagógica, cuja característica central é favorecer a interação entre usuários do ambiente virtual. O *Blog* é uma ferramenta que oferece facilidade para a edição, publicação, atualização e manutenção de textos. Além disso, favorece a harmonia de múltiplas semioses, que configuram seu potencial discursivo: textos escritos de diferentes gêneros, imagens (fotos, desenhos, *emoticons*, animações, etc.) e som (músicas, palestras, etc.). Essa combinação de signos contribui para que seu aspecto visual se torne atrativo e para que haja maior interatividade entre os usuários por meio dos conteúdos divulgados na rede, daí o sucesso e a difusão dessa ferramenta.

No presente trabalho, voltamos nossa atenção para a construção de *Blogs* educativos ou *Edublogs*. Nosso objetivo é a utilização de tal ferramenta como prática de ensino e aprendizagem da língua portuguesa, observando sua aplicabilidade como fonte de construção



coletiva de conhecimento e de interação entre educadores e estudantes. Os usuários do *Blog* ressaltam o espírito de cooperação e interatividade promovido por essa ferramenta. Os projetos educacionais possibilitam o desenvolvimento de uma atividade dialógica, por meio da qual os interagentes podem desenvolver o espírito crítico, criativo e participativo. A estrutura dinâmica dos *blogs* possibilita que os usuários – no caso professores e alunos – desenvolvam projetos de pesquisas, atuem na busca seletiva de informações, reinterpretem conceitos e dados, promovam debates, resolvam problemas, desenvolvam trabalhos colaborativos. Enfim, o *Blog* educativo favorece a construção de novos saberes e, desse modo, cumpre ao professor atuar como mediador de todo o processo, proporcionando ao aluno o desenvolvimento de uma aprendizagem significativa, de maneira autônoma, crítica e criativa.

Ferreira (2008), de forma sintética, apresenta-nos os seguintes motivos para usar *Blogs* como atividade de ensino-aprendizagem:

Tabela 01: Blogs como atividade de ensino-aprendizagem (FERREIRA, 2008).

PARA PROFESSORES
- Desenvolvimento e publicação de projetos escolares; - produção de materiais diversos; - registro de imagens.
PARA ALUNOS
- Produção de resumos e sínteses; - desenvolvimento de projetos escolares; - aprendizagem colaborativa partindo das propostas educativas.
PARA PROFESSORES E ALUNOS
- Conversações sobre assuntos iniciados em sala e que podem ser aprofundados em fóruns ou listas de discussão.

Quanto ao aspecto estrutural, embora o *blog* educativo não apresente uma estrutura rígida, podemos observar algumas características comuns entre eles. No cabeçalho, geralmente é apresentado o nome do *Blog* e o avatar (identificação e perfil de seu autor), bem como um tema em destaque. Nas laterais, podemos encontrar arquivos de textos, atividades educativas e recreativas, fotos já publicadas e *hiperlinks*. Os textos são apresentados em blocos e organizados cronologicamente. O registro de linguagem é o padrão, porém com vocabulário e frases simples. A maioria dos *Blogs* possui duas ferramentas básicas: uma de comentários, por meio das quais os internautas registram seus comentários sobre os *posts* publicados pelo autor do *Blog* e ainda acessa as contribuições de outros interagentes;

e outra ferramenta, **trackback**, que permite o *link* com outros *Blogs*, em que se publicaram conteúdos relativos ao mesmo tema tratado pelo autor. Por meio dessa ferramenta, pode-se observar a repercussão de uma determinada discussão em outros *Blogs*, o que aumenta e complexifica a rede hipertextual proporcionada por um *Blog*.

Faz-se necessário também refletir sobre os aspectos discursivos relacionados ao *Blog*. Destaca Marcuschi (2004) que a *Internet* e todos os gêneros a ela ligados são eventos textuais essencialmente baseados na escrita. Os textos são produtos da atividade de linguagem em funcionamento nos ambientes discursivos de nossa sociedade, conforme observa Bronckart (1999, p. 137):

Na escala sócio-histórica, os textos são produtos da atividade de linguagem em funcionamento permanente nas formações sociais: em função de seus objetivos, interesses e questões específicas, essas formações elaboram diferentes espécies de textos, que apresentam características relativamente estáveis (justificando-se que sejam chamadas de gêneros de textos) e que ficam disponíveis no intertexto como modelos indexados, para os contemporâneos e para as gerações posteriores.

Consideramos, portanto, que o gênero *edublog* encontra-se indexado com valores ideológicos refletidos no quadro das atividades de uma formação social. Ressaltamos, contudo, a ação do sujeito sobre a língua, quando este se constitui como um sujeito-enunciador, que se dirige a um sujeito-destinatário, ambos situados num tempo e espaço discursivos, definidos como o aqui-agora da enunciação. A ação do sujeito, o “eu” discursivo, sobre a língua será sempre regulada por um “tu”, conforme postula Benveniste (1989). Para Bronckart (1999), esse contexto sócio-subjetivo pode se decompor nos seguintes parâmetros:

- a) **O lugar social em que se dá a interação:** a interação por meio de *Blogs* educativos se processará no quadro de determinada formação social, ou seja, de certa instituição, que pode ser uma escola, um curso de idiomas, etc.
 - b) **Posição social do emissor-enunciador:** o dono e usuário do *blog* educativo sempre cumprirá um papel social na interação em curso, no caso, o de um professor.
 - c) **Posição social do receptor-destinatário:** o papel social atribuído ao receptor do texto será o de um aluno, um visitante, um outro professor, etc.
 - d) **O objetivo da interação:** refere-se ao(s) efeito(s) de sentido que o emissor pretende produzir no destinatário. No caso do *Blog* educativo, podemos relacionar como prováveis efeitos a reflexão ou pesquisa sobre determinado tema e ainda o desenvolvimento de uma aprendizagem específica.
-



Apesar de um crescente número de professores já fazerem uso dessa ferramenta de ensino, sabemos que estamos apenas no início de um processo. Os alunos estão muito à frente de seus professores em relação ao domínio dos recursos disponibilizados pela informática. Reforçamos, assim, a necessidade de que os professores se apropriem cada vez mais desse gênero e explorem com seus alunos as diversas possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias de informação e comunicação. Essa pode ser uma oportunidade para que esses atores consolidem novos papéis no processo de ensino-aprendizagem, cabendo aos professores uma atuação menos diretiva, e aos alunos, uma ação mais participativa em relação ao objeto de conhecimento.

4. CONTEXTUALIZANDO O ENSINO DE LEITURA E PRODUÇÃO DE TEXTOS: UMA ABORDAGEM PRÁTICA

Os pressupostos teóricos anteriormente apresentados foram basilares para o desenvolvimento de uma sequência didática com alunos do curso de Bacharelado em Administração de uma faculdade particular em Belo Horizonte, matriculados na disciplina de Leitura e Produção de Textos. O objetivo geral dessa disciplina foi possibilitar aos alunos a análise e o exercício de atividades de leitura e produção de textos, de modo que ele pudesse engajar-se em diferentes situações de interação social, fazendo uso de variados gêneros, tendo as novas tecnologias – em especial o *Blog* – como uma forma de mediação entre diferentes interlocutores que constituem uma comunidade discursiva.

O desenvolvimento dessa sequência didática fundamentou-se em um processo de ensino-aprendizagem que prima pelo desenvolvimento do pensamento sistêmico, pela contextualização e transferência de conhecimentos. Além disso, tal atividade tinha como proposta oportunizar ao discente, futuro administrador, o desenvolvimento de outras competências, tais como a capacidade de trabalhar em equipe, resolver problemas, tomar decisões, desenvolver a escuta, bem como de aceitar opiniões e críticas.

Essa proposta de trabalho teve, portanto, o desafio de contribuir para a formação de um profissional, cujas habilidades e competências estejam em consonância com o que determina o artigo 4º, da Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências:

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

(...)

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

(...)

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável; (...)

As práticas pedagógicas devem estar em consonância com as tendências e inovações do mundo moderno, em especial com as transformações ocorridas no mundo do trabalho. A esse respeito, observa Martín-Bárbero (2000, p. 60):

[...] a educação não pode dar as costas às transformações do mundo do trabalho, dos novos saberes que a produção mobiliza, das novas figuras que recompõem aceleradamente o campo e o mercado das profissões. Não se trata de subordinar a formação à adequação de recursos humanos para a produção, mas sim que a escola assuma os desafios que as inovações tecno-produtivas e relativas ao trabalho apresentam ao cidadão em termos de novas linguagens e saberes.

A meta de compreensão geral de aprendizagem a ser alcançada com essa sequência didática foi promover a leitura e produção de textos com foco no desenvolvimento do processo comunicativo – oral e escrito – voltado para a gestão das organizações; do espírito crítico e criativo; e da capacidade de trabalhar em equipe.

Tal meta se desdobrava nos seguintes objetivos específicos:

- a) refletir sobre a comunicação interna organizacional, considerando-se o planejamento estratégico: visão, valores e missão estratégica;
 - b) discutir sobre a comunicação pública das organizações: *stakeholders*, governança corporativa e responsabilidade social empresarial;
 - c) refletir sobre o processo de comunicação externa das organizações, considerando-se suas ações na sociedade: voluntariado empresarial;
 - d) avaliar as ações de marketing e de publicidade nas organizações;
 - e) pesquisar *blogs* de diferentes empresas, observando-se as estratégias de comunicação organizacional utilizadas por elas;
-

- f) criar uma empresa fictícia e desenvolver ações de comunicação empresarial, em conformidade com o conteúdo programático trabalhado ao longo da sequência didática;
- g) construir um *Blog* dessa empresa fictícia, com o objetivo de dar publicidade às ações de comunicação empresarial produzidas por seus criadores.

As aulas teórico-práticas foram desenvolvidas de forma interativa a partir da utilização de recursos multimídia, do compartilhamento de ideias e experiências entre as equipes de trabalho, bem como do incentivo à contextualização dos conteúdos estudados. A proposta metodológica apresentada foi a seguinte:

Tabela 02: Atividades de aprendizagem Disciplina LPT.

Unidades de Ensino	Atividades de Aprendizagem Orientada	Horas-aula
01	<p>O processo de comunicação organizacional: principais desafios, a influência da comunicação empresarial e o texto empresarial moderno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • leitura e análise de textos sobre as definições e funcionalidades da comunicação empresarial; • consulta e análise de diferentes <i>Blogs</i> de empresas, observando-se as estratégias de comunicação neles evidenciadas, o contrato comunicativo, bem como o funcionamento linguístico-discursivo dos diferentes gêneros de textos que os constituíam; • elaboração de um projeto de constituição de uma empresa fictícia, que supostamente já estivesse em funcionamento, no qual fossem apresentados os seguintes tópicos: razão social, nome fantasia, endereço, ramo de atividade, histórico da empresa, missão estratégica, visão e valores institucionais; • construção de um <i>Blog</i> para a empresa criada, observando-se o seu funcionamento sociocomunicativo e as condições de produção textual. 	18
02	<p>A comunicação pública das organizações – <i>stakeholders</i>, governança corporativa e responsabilidade social empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • leitura e análise de textos sobre o tema em destaque; • exibição e análise de um vídeo institucional, relativo a um projeto de Responsabilidade Social Empresarial, buscando-se observar as estratégias de comunicação entre a organização e o seu público de interesse; • análise de um código de ética de empresa, observando-se como se dá a construção do contrato comunicativo entre empresa, o público interno e o cliente; • criação de um projeto de Responsabilidade Social Empresarial para a empresa anteriormente criada, observando-se as condições de produção, o objetivo da interação textual, o contexto sócio-histórico de quem o produziu e do público de interesse; • produção de um código de ética da empresa, observando-se as condições de produção textual e o pacto de recepção entre os agentes envolvidos. 	18

03	<p>O processo de comunicação externa das organizações, considerando-se suas ações na sociedade – voluntariado empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • leitura e análise de textos sobre o tema em destaque; • exibição e análise de um vídeo institucional sobre voluntariado empresarial, buscando-se observar as estratégias de comunicação entre a organização e o seu público de interesse; • construção de uma agenda de voluntariado empresarial, a ser veiculada no <i>Blog</i> da empresa criada, observando-se as condições de produção, o objetivo da interação textual, o contexto sócio-histórico de quem o produziu e do público de interesse. 	12
04	<p>Comunicação organizacional – as ações de marketing e de publicidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • leitura e análise de textos publicitários, observando-se: o funcionamento sociodiscursivo do gênero, o suporte textual, a constituição do locutor e do alocutário por meio das sinalizações linguísticas apresentadas no texto, a organização formal e conceitual do texto, bem como as estratégias de argumentação; • desenvolvimento de uma ação de marketing dos produtos ou serviços ofertados pela empresa criada, que conste de dois gêneros publicitários (mala direta, <i>folder</i>, portfólio, <i>outdoor</i>, etc.), a ser apresentada no <i>Blog</i> da empresa. 	12

Foram disponibilizadas 60 horas/aula de 50 minutos, as quais compreenderam leitura e produção de textos de diferentes gêneros, apresentação e discussão de conceitos comumente utilizados no universo corporativo e análise de *Blogs* de diferentes organizações empresariais. Além disso, foram disponibilizadas mais quatro horas-aulas para apresentação de trabalhos. As atividades foram realizadas em equipe de cinco alunos e exigiam, de seus integrantes, organização e empenho. Buscando a eficiência na compreensão dos textos e melhor desempenho na realização das atividades, algumas tarefas foram cumpridas em sala de aula e outras no laboratório de informática. Esse procedimento permitiu maior interação entre os membros da equipe e a construção da aprendizagem mediada pelo professor.

As primeiras aulas foram fundamentais para a contextualização do conteúdo e da disciplina no contexto da comunicação empresarial. Os alunos procederam à análise de cinco textos que versavam sobre o desafio da comunicação empresarial, a importância da comunicação integrada nas empresas, as estratégias de comunicação empresarial e a constituição do texto empresarial moderno. As leituras e discussões promovidas em sala de aula desencadearam um trabalho de produção de textos, a elaboração de um artigo de opinião sobre a temática trabalhada, a ser publicado no jornal da instituição de ensino. Tais produções demandaram a correção do professor, que buscou promover em sala uma reflexão sobre problemas relativos a aspectos linguístico-discursivos utilizados pelos alunos. Em seguida, os alunos passaram à refação dos textos, para posterior publicação.

Ainda na primeira unidade, para melhor compreensão e aplicabilidade desse estudo sobre comunicação empresarial, o professor lançou a proposta de criação de um *Blog* corporativo. Os alunos deveriam criar um *Blog* de uma empresa fictícia, onde fossem hospedados diferentes gêneros de textos produzidos no transcorrer das aulas de acordo com os conteúdos estudados.

A escolha pela produção do *Blog* corporativo justificou-se por este ser

Um Blog publicado por ou com a ajuda de uma organização que queira atingir seus objetivos e metas. Em relação à comunicação externa os potenciais benefícios incluem o fortalecimento do relacionamento com importantes públicos-alvo. Quanto à comunicação interna, os blogs são geralmente uma ferramenta que serve para a colaboração e a gestão do conhecimento. (WACKA, *apud* Gonçalves e Terra, 2007)

Por ser um canal de comunicação veloz nas interações e com maior valor agregado, Cipriani (2006) afirma que o *blog* corporativo: possui leitura agradável e cronológica; é fácil de fazer e manter; custa pouco; possui navegação intuitiva e simples; abre espaço para comentários; disponibiliza a troca de *links*; é personalizado; faz parte de um nicho e é especialista; demonstra o conhecimento da sua empresa; e permite a criação de uma comunidade.

Para se orientarem na elaboração das tarefas apresentadas na sequência didática, as equipes de trabalho procederam à análise dos seguintes *Blogs*:

- *Blog* do Gaulia – Comunicação Empresarial – <<http://gaulia.blogspot.com.br/>>
- *Blog* da Interativa – <<http://comunicacaointerativa.com/blog/quem-somos/>>
- *Blog* Comunicação Empresarial – <<http://www.poroutracomunicacao.blogspot.com.br/>>

As equipes também foram orientadas a criar uma conta *blogger* utilizando o *Gmail*, orientando-se pelo seguinte endereço eletrônico: <<http://www.youtube.com/watch?v=TeU0jd9ic7o>>.

Na página principal do *Blog* criado, deveriam ser apresentados os dados de uma empresa fictícia criada pelos alunos, a saber: razão social; nome fantasia; endereço completo, telefone e *email*; CNPJ e Inscrição Estadual/Municipal; especificação das atividades (comerciais, industriais e/ou prestadora de serviços) exercidas pela empresa.

Em outra atividade, as equipes foram orientadas a produzirem um texto criativo – ou pequenos textos, constituídos de sequências narrativas e descritivas, fotos, imagens, etc. – em que narrassem o histórico da empresa. As equipes foram orientadas a apresentar alguns dados relevantes da empresa, tais como: quem é a empresa criada; onde ela está situada; como e quando ela iniciou suas atividades; quais foram os elementos motivadores

para a sua criação; qual era o contexto sócio-histórico da época em que foi criada; o que a empresa negocia; qual é o seu público-alvo; e como se dá o relacionamento com o público e comunidade. Também deveriam apresentar a missão estratégica da empresa, seus princípios e valores, bem como a visão organizacional.

Antes de os alunos passarem à produção desses textos, foi necessário trabalhar alguns conceitos da Administração, pesquisar e analisar alguns exemplos de missão, princípios, valores e visão organizacional. Todo o trabalho desenvolvido pela equipe foi acompanhado pelo professor, que passou a atuar como mediador do conhecimento, orientando, apresentando alternativas, sugerindo novas ideias, corrigindo os textos produzidos, enfim conduzindo os integrantes para o desenvolvimento de uma proposta de trabalho a ser desenvolvido pela equipe. Na medida em que os textos iam sendo produzidos, cada equipe atualizava o *Blog* criado.

Na segunda unidade de ensino, tratou-se da comunicação interna e externa nas organizações. Para melhor compreensão desse assunto, foi apresentado aos alunos o processo de Gestão da Comunicação Interna da empresa Samarco Mineração S/A. Para alcançar os propósitos do Programa de Gestão da Comunicação Interna, essa empresa promoveu a integração entre os meios de comunicação, a comunicação direta e os eventos e campanhas. Os alunos tiveram a oportunidade de conhecer alguns meios de comunicação dessa empresa, bem como de analisar um exemplar eletrônico do Jornal da Samarco e do Boletim Acontece. Essa foi uma excelente oportunidade para que os alunos explorassem os elementos linguístico-discursivos e compreendessem sua utilização na construção da imagem de uma empresa cidadã, social e ambientalmente responsável.

Igualmente, importante nesse sentido foi a exibição e análise de um vídeo institucional da Petrobrás – Programa Petrobras Social. Nesse vídeo, a Petrobrás apresenta a diversidade, a multiplicidade e a ramificação de projetos em todos os estados do país como uma prova do comprometimento da companhia com a melhoria de vida da sociedade e do seu real envolvimento com a transformação das comunidades. A análise possibilitou aos alunos avaliar as estratégias de comunicação entre a organização e o seu público de interesse.

Ainda nessa unidade de ensino, os alunos analisaram o código de ética da empresa Sadia S/A, observando o seu funcionamento linguístico-discursivo e o pacto de recepção entre os agentes envolvidos – empresa, público interno e sociedade em geral, principalmente os consumidores. Antes disso, porém, foram motivados a pesquisar o que era um código de ética e a importância desse documento na constituição da comunicação empresarial.

Todas as análises feitas a partir dos textos e vídeo selecionados contribuíram sobremaneira para que os alunos conhecessem alguns gêneros textuais que constituem um projeto de comunicação de uma empresa e produzissem textos institucionais, em conformidade com o segmento da empresa criada por eles. Na medida em que iam produzindo os textos solicitados, eram motivados a pesquisar projetos de comunicação de outras empresas, a fim de aprofundarem seus conhecimentos sobre os gêneros em questão e expandirem o seu processo crítico e capacidade de argumentação.

Na terceira unidade de ensino, os alunos aprofundaram seus conhecimentos sobre a comunicação externa e como ações de voluntariado empresarial favorecem a construção da imagem de uma empresa cidadã. Para melhor compreensão dessa temática, procederam à leitura e análise de textos sobre o tema em destaque, veiculados no site da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Fiemg e do Instituto Ethos. Também analisaram um conjunto de vídeos do Instituto Elos – Movimento Natura – Lições Transformadoras. O Instituto atua na formação de jovens, para que esses ajudem a estimular a participação das comunidades em ações de voluntariado. Esses conhecimentos deram suporte para que eles passassem a mais uma atividade de produção de texto, a construção de uma agenda de voluntariado empresarial, a ser veiculada no *Blog* da empresa criada.

Na quarta unidade de ensino, os alunos tiveram a oportunidade de aprofundar seus conhecimentos sobre comunicação organizacional, no que tange às ações de marketing e de publicidade. Para isso, procederam à leitura e análise de textos publicitários, por meio dos quais tiveram a oportunidade de analisar o funcionamento sociodiscursivo do gênero, o suporte textual, a constituição do locutor e do alocutário por meio das sinalizações linguísticas apresentadas no texto, a organização formal e conceitual do texto, e as estratégias de argumentação. Após essa análise, passaram a uma nova atividade de produção textual, em que deveriam produzir um plano de marketing da empresa criada e/ou elaborar duas peças publicitárias (*mala direta*, *folder*, *portfólio*, *outdoor*, etc.), a ser apresentada no *Blog* da empresa. Todas as produções foram devidamente corrigidas pelo professor, cabendo aos alunos refacionar os textos para posterior publicação dos mesmos no *blog* da empresa.

Ao final da sequência didática, as equipes de trabalho apresentaram os *Blogs* criados para os colegas de classe e também para alunos de outras turmas, convidados a participarem da apresentação. Como parte integrante da sequência didática, a apresentação das equipes consistia em montar uma estratégia em que os integrantes fossem profissionais da empresa (presidente, diretor comercial, profissional de marketing, vendedor, etc.) e estivessem divulgando a empresa ou vendendo algum produto a seus prováveis clientes, no caso o público presente. Tal simulação exigia que o público entrasse nesse jogo interlocutivo e se

comportasse como se fossem de fato clientes. Essa cena enunciativa vai ao encontro do que afirma Benveniste (1989, p. 87) „o que caracteriza a enunciação é a acentuação da relação discursiva com o parceiro, seja este real ou imaginário, individual ou coletivo“. Determina-se, desse modo, a estrutura formal da enunciação, caracterizada pelo diálogo.

Para que essa cena enunciativa obtivesse êxito, fazia-se necessário que os alunos dominassem o funcionamento sociodiscursivo do gênero que iriam produzir, fosse ele uma palestra, uma exposição, uma aula, etc. Também deveriam considerar que o uso significativo da linguagem, ou seja, a produção de discurso, envolve certas condições de produção, relacionadas à constituição do locutor e do alocutário; do referente ou assunto em questão; da intencionalidade argumentativa e das estratégias comunicativas específicas para o alcance do seu propósito; do contexto imediato e histórico-sociais que envolvem o discurso.

Para Bronkard (1999), os gêneros constituem ações de linguagem que requerem do agente produtor uma série de decisões que ele deverá executar. Em razão dos diferentes objetivos e intenções, esses gêneros ganham características distintas, nem sempre estáveis. Assim, conhecer que gêneros circulam, como e por que são produzidos, a quem se dirigem e com qual intenção, é condição fundamental para o desenvolvimento e participação social do aluno e para sua vivência pessoal. Ao relacionar de forma competente a circulação, produção e recepção, os alunos desenvolvem a capacidade de discutir o caráter contratual das interações e as regras que o regem. É a partir da mobilização desses saberes e conhecimentos que eles externalizam as suas habilidades e competências para entender e desenvolver práticas competentes de leitura e de escrita, condição necessária à inclusão social e à formação humana.

É importante destacar também, como parte da sequência didática trabalhada, o processo avaliativo. O processo de avaliação dessa atividade deixou de ser meramente quantitativo, baseado somente na distribuição de pontos, para ser processual, qualitativo. Ao longo do processo de produção do *Blog*, os alunos tiveram a oportunidade de interagir e aprender uns com os outros; fazer pesquisas utilizando os recursos hipertextuais; conhecer sites e *Blogs* de instituições organizacionais; de conhecer o funcionamento sociocomunicativo de diferentes gêneros; enfim, de desenvolver habilidades de leitura e de escrita.

As falhas apresentadas no transcorrer das atividades deixaram de constituir simples erros, para serem motivo de reflexão e conseqüente aprendizado. Durante a correção dos trabalhos, foram identificados problemas relacionados à organização temática e formal, além de outros de natureza discursiva, tais como problemas relativos à coerência e coesão textual; à organização temática; à inconsistência argumentativa; ao uso de operadores discursivos e da pontuação;

à adequação da linguagem no que respeita à variação e ao estilo, etc. Em conjunto, os alunos foram orientados a refletir sobre esses problemas e sobre o quanto eles afetavam o funcionamento comunicativo do texto. Com isso, eles tiveram não só a oportunidade de refletir sobre os próprios erros, como também de aprender a partir dos mesmos.

Na medida em que surgiam dúvidas e questionamentos, os alunos eram convidados a partilhar suas experiências e a elaborar novos conhecimentos, mediados pela ação do professor. Esse modelo de avaliação implica que mais importante que fazer um julgamento do tipo Regular/Bom é o acompanhamento aos alunos, de forma que eles possam superar suas limitações e desenvolver uma aprendizagem significativa, fundamentada na reflexão e na ação.

O resultado desse trabalho pode ser conferido nos seguintes endereços eletrônicos:

Tabela 3: Blogs de empresas fictícias criadas por alunos do curso de Administração de uma faculdade particular de BH.

Empresa	Endereço Eletrônico
Brincanduh	http://brincanduh.blogspot.com.br/
Casa d'Suco	http://www.casadsuco.com/coacutedigo-de-eacutetica.html
Naturalis	http://distribuidoranaturalis.blogspot.com.br
Canavial de Minas	http://www.canavialdeminas.wix.com/br
Sportnews	http://sportnewspitagoras.blogspot.com.br/
PHS Consultoria	http://phsconsultoria.webnode.com/
Fastmassas	http://www.fastmassasbh.webnode.com
Clever Eventos Empresariais	http://clerreventosempresariais.webnode.com/
Bomboniere Gava	http://bomboniere-gava.webnode.com/projetos/
Dubai Lounge Bar	http://pedrohenwsb.wix.com/dubailoungebar#!programa-de-voluntariado/c2wk

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O importante na realização dessa sequência didática é o processo como ela foi desenvolvida. Uma abordagem tradicional de ensino, pautada na memorização de dados e centrada na figura do professor, dificulta uma aprendizagem realmente significativa. O docente cuja proposta de ensino se fundamenta na cultura do pensar deve valorizar os alunos e motivá-los ao aprendizado. O professor deve instigar os alunos à participação e ao desenvolvimento do espírito crítico e criativo.

Nesse sentido, o desenvolvimento de um trabalho de leitura e produção de textos fundamentado na contextualização e transferência de conhecimentos e que é desenvolvido com a mediação das novas tecnologias pode ser de fundamental importância, visto que estimula a pesquisa, o debate, a reflexão, a criatividade e a produção. O estabelecimento de metas e de desempenho de aprendizagem claramente expressos na sequência didática possibilita que o educando se organize, pois consegue vislumbrar melhor a proposta de construção do conhecimento. A avaliação processual não só possibilita detectar pontos fortes e fracos do trabalho, como também o redirecionamento para uma construção global do conhecimento.

A contextualização dos conteúdos a partir da criação de uma empresa fictícia, bem como a criação de um *blog* para divulgar as ações dessa empresa, possibilitou aos alunos do curso de Letras uma visão mais crítica do trabalho do professor enquanto mediador / facilitador do conhecimento. A sequência didática trabalhada possibilitou ao aluno a reconfiguração de seus conhecimentos sobre o texto, os suportes e as tecnologias à medida que foi incorporando novas formas de leitura, de pesquisa e de construção do conhecimento. Desfaz-se, desse modo, o paradigma tradicional que prevê uma modalidade de ensino centrada no professor, que relega o aluno à condição de sujeito passivo, detentor de um saber sistematizado por outro. Diante das novas tecnologias, o verdadeiro papel do aluno é o de um sujeito ativo, que define suas próprias metas, elabora o seu próprio conhecimento, interage com o outro e atribui sentido a sua prática.

Por ser a sequência didática um ato planejado e intencional, ela permitiu que os alunos do curso de Bacharelado em Administração atuassem como sujeitos ativos na construção dos saberes. Durante as atividades, por exemplo, várias foram as dúvidas, os questionamentos levantados. Já, nas apresentações, várias foram as experiências a compartilhar, criatividade a exibir. Esse compartilhamento resulta de uma aprendizagem que não é solitária, mas sim social. Também não é direta, mas mediada, visto que a natureza do conhecimento e dos sujeitos que conhecem é social. Esse é um passo importante para que os discentes,

futuros gestores de empresas possam exercer sua profissão de forma consciente, criativa e autônoma, estando também preparados para novos desafios e aprendizagem contínua.

Também para o professor as as novas tecnologias de informação e comunicação cumprem uma importante função, dentre as quais podemos destacar a geração de novos conhecimentos e metodologias, o auxílio às atividades docentes de planejamento, exposição e avaliação, bem como espaço de interlocução e apresentação de conteúdos e atividades didáticas e paradidáticas. Desse modo, a apropriação dos recursos oferecidos pelas novas tecnologias de informação e comunicação – TICs requer uma mudança de paradigma, já que o professor passa a atuar como um gestor de novas aprendizagens e não mais como um transmissor de conhecimentos.

REFERÊNCIAS

- AUSUBEL, David P. *The psychology of meaningful verbal learning*. New York, Grune and Stratton, 1963.
- BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 1986.
- BENVENISTE, Emile. O aparelho formal da enunciação. In: _____. **Problemas de linguística geral II**. São Paulo: Pontes, 1989.
- BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: <<http://goo.gl/9bSkLf>>. Acesso em: 20 jul. 2014.
- BRONCKART, Jean-Paul. **Atividade de linguagem, textos e discursos**: por um interacionismo sócio-discursivo. Educ, 1999.
- CIPRIANI, Fábio. **Blog corporativo**. São Paulo: Novatec, 2006.
- FERREIRA, Margarida Elisa Ehrhardt. **Blogs educativos**. 2008. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/4023852/BLOGS-EDUCATIVOS>>. Acesso em: 20 out. 2009.
- GONÇALVES, Márcio; TERRA, Carolina. **Blogs corporativos**: nova ferramenta de comunicação empresarial e/ ou uma realidade ainda pouco brasileira. Disponível em: <http://www.rp-bahia.com.br/revista/blogs_corporativos.pdf>. Acesso em: 20 de jul. 2012.
- MARCUSCHI, L. A.; XAVIER, A. C. **Hipertexto e gêneros digitais**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.
- MARTÍN-BARBERO, J. **Desafios culturais da comunicação à educação**. São Paulo: Comunicação & Educação, n. 18, p. 51-56, maio-ago. 2000.

Minicurrículo

LUIZ ANTÔNIO RIBEIRO

Graduado em Letras pela Universidade Federal de Minas Gerais (1990). Mestre (2004) e doutor em Letras (2009) pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Experiência na área de Letras, com ênfase em Língua Portuguesa, atuando principalmente nos seguintes temas: sintaxe, discurso, leitura e produção de textos e ensino do português. Atua como Professor do Ensino Básico Técnico e Tecnológico do CEFET-MG. E-mail: luiz.antonio.ribeiro32@gmail.com / Fone: (31) 8842.0038

Business Intelligence como Ferramenta de Gestão: Desafios para Implantação em uma Organização Pública

Tiago Maia Ramos

Fernando Eustáquio Campos Utsch Moreira

RESUMO

Este artigo aborda as dificuldades da implantação de uma solução de inteligência de negócios (BI – *Business Intelligence*) em uma organização pública do estado de Minas Gerais. Foi realizado estudo qualitativo, a partir do levantamento de como transcorreu o desenvolvimento do projeto de BI naquela instituição e levou-se em consideração a estrutura organizacional e sua influência para os resultados alcançados pelo projeto. Além disso, verificou-se que a estrutura dificultou a disponibilidade dos principais pré-requisitos para o sucesso de um projeto dessa natureza. Por se tratar de instituição com divisão entre Burocracia Profissional e Burocracia Mecanizada, houve dificuldade na definição dos objetivos a serem alcançados. Com a falta de envolvimento de unidades-chave que deveriam participar do projeto, muitas decisões que seriam dos órgãos de administração foram tomadas pela equipe de tecnologia da informação, o que tornou os resultados aquém do que se esperava. Além disso, havia falta de conhecimento do conceito de inteligência de negócios pelos tomadores de decisão e a solução foi vista mais como gerador de relatórios do que solução de BI.

Palavras-chave: Planejamento organizacional; Inteligência de negócios; Estruturas organizacionais.

ABSTRACT

This article discusses the difficulties of deploying a solution of business intelligence (BI Business Intelligence) in a public organization of the state of Minas Gerais. A qualitative study was conducted, based on a survey of how uneventful the development of the BI project at this institution, considering the organizational structure and its influence on the results achieved by the project. Furthermore, it was found how structure has diffculted the

main prerequisites for the success of such a project. Because it is an institution between a Professional Bureaucracy and a Mechanized Bureaucracy, it was difficult to define the objectives to be achieved. With the lack of involvement of key units that should participate in the project, many decisions of the managers were taken by the information technology staff, making the results below what was expected. In addition, there was a lack of knowledge of the concept of business intelligence for decision makers and the solution was seen more as reports generator than a BI solution.

Keywords: *Organizational planning; Business intelligence; Organizational structures.*

1. INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação (TI) tem sido forte influência nas transformações sociais das últimas décadas, das quais se desenham novos cenários. Castells (2001) já afirmava que a Sociedade da Informação, desenvolvida por meio de infraestruturas modernas de comunicação de voz, dados, textos, imagens e vídeos, além do desenvolvimento da computação, provocou mudanças significativas na sociedade, nas organizações e no trabalho.

Laudon e Laudon (2004) demonstram como essas tecnologias têm ajudado as empresas a alcançarem seus objetivos, como excelência operacional, relacionamento mais estreito com fornecedores e cliente, tomada de decisão mais assertiva, maior vantagem competitiva e sobrevivência no mercado. Embora haja um direcionamento maior para objetivos de empresas privadas, as organizações públicas são pressionadas a melhorar suas relações com o cidadão que depende de serviço público. Elas não mudam seu negócio, mas por outro lado têm melhorado diversos serviços, atualmente prestados pela Internet ou por outros recursos de tecnologia da informação.

Diante das diversas tecnologias que se apresentam diariamente, a tomada de decisões, sejam elas estratégicas, táticas ou operacionais, depende das informações que precisam ser disponibilizadas com exatidão, no momento em que são necessárias, para quem deve recebê-las. É diante dessa necessidade que as soluções de inteligência de negócios (BI – *Business Intelligence*) têm tido grande crescimento nas últimas décadas. (INMON, 2008)

A Organização OPJ (nome fictício) é uma instituição pública do estado de Minas Gerais que possui atividade-fim na área jurídica, e que tem os cidadãos como beneficiários dos seus serviços. A partir da crescente necessidade por melhores informações para a tomada de decisão, iniciou-se, a partir do primeiro semestre de 2013, atividades para a implantação de uma solução de BI na Organização OPJ. Entretanto, durante o desenvolvimento de todo o projeto, diversos fatores influenciaram a maneira como ele foi conduzido e os resultados alcançados até o fim da elaboração deste artigo.

É nesse contexto que este trabalho foi desenvolvido, com a seguinte situação problemática: quais foram os fatores que comprometeram ou favoreceram a implantação do projeto piloto de uma solução de BI na organização pública estudada?

O objetivo geral do artigo foi analisar como o projeto de BI foi desenvolvido na Organização OPJ, a fim de identificar se os resultados alcançados foram de acordo com os resultados esperados, e os seus motivos.

Os objetivos específicos são os seguintes: descrever as dificuldades encontradas no desenvolvimento de um projeto de BI em uma estrutura organizacional com burocracia mista (mecanizada e profissional); identificar os fatores críticos de sucesso para a implantação de uma solução de BI na organização OPJ.

Este artigo se justifica pela importância que a solução de BI pode representar para a gestão organizacional de qualquer natureza, inclusive pública. Além disso, a demonstração dos fatores considerados essenciais para o sucesso do projeto e as influências da estrutura organizacional servem como aprendizado para as organizações, sobretudo públicas, que pretendem implantar projetos com esses objetivos.

O artigo está dividido da seguinte forma: o capítulo 1 é esta introdução; o capítulo 2 apresenta a metodologia adotada; no capítulo 3, são abordados os conceitos e objetivos de *Business Intelligence*; o capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa na Organização OPJ; o capítulo 5 aponta as considerações finais acerca do estudo realizado.

2. METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa foi qualitativa, porque se preocupou em compreender como o contexto organizacional influenciou a implantação da solução de BI na organização pública.

Os tipos de pesquisa quanto aos fins foram descritiva e explicativa. Descritiva, pois descreveu a estrutura organizacional e o processo de implantação da solução na instituição. Explicativa, porque demonstrou os fatores que influenciaram os resultados alcançados. Quanto aos meios, foi utilizada a pesquisa de campo e documental, com acesso aos documentos produzidos durante o projeto na Organização OPJ (VERGARA, 2011).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com as pessoas que participaram do projeto. O universo da pesquisa compreende dez pessoas, que desempenharam papéis técnicos e gerenciais. A amostra para as entrevistas, não probabilística e intencional, compreendeu três profissionais, dos quais dois são técnicos e um gerencial.

Além disso, como já afirmado, foram analisados os documentos produzidos durante o desenvolvimento do projeto, com informações sobre os requisitos de negócios, indicadores definidos e os resultados da implantação da solução, com painéis, relatórios e gráficos.

A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo que, segundo Bardin (2004), envolve a seleção, categorização e interpretação desses dados, a fim de que sejam significativos para a pesquisa.

3. BUSINESS INTELLIGENCE (BI) – CONCEITO E OBJETIVOS

O *Business Intelligence* (BI) ou simplesmente inteligência de negócios (ou empresarial) é o termo usado para designar as diversas ferramentas de consolidação de dados de diversas fontes, de forma a possibilitar melhores tomadas de decisões (LAUDON e LAUDON, 2004). Para Barbieri (2012), BI deve ser entendido de forma mais ampla, o que significa aliar as diversas fontes de informações organizacionais à elaboração de estratégias. Efraim *et al* (2008) apontam também o BI alinhado ao planejamento estratégico de empresas e o caracterizam como um conceito “guarda-chuva”, no qual cabem tecnologias, consolidação e análise de dados voltados para a tomada de decisão.

Laudon e Laudon (2004) afirmam, portanto, que a inteligência empresarial permite às organizações reunirem as diversas informações disponíveis em múltiplas fontes de dados e, a partir dela, conhecerem melhor a realidade empresarial e subsidiar de forma mais assertiva a tomada de decisões.

As organizações buscam, cada vez mais, conhecer seu negócio, o que as leva a desenvolver soluções de BI. Entretanto, são necessários alguns pré-requisitos básicos para o desenvolvimento de projetos de inteligência de negócios, que serão apresentados a seguir.

PROJETO DE BUSINESS INTELLIGENCE: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A tecnologia da informação (TI) precisa estar associada ao planejamento estratégico das organizações. É a partir das funções organizacionais que devem ser desenvolvidos os sistemas e determinada a infraestrutura de TI. Para um sistema de inteligência de negócios alcançar seus objetivos de prover aos executivos e demais profissionais informações e conhecimento para a tomada de decisão, é necessário que esse alinhamento ao planejamento estratégico esteja bem delineado. O BI pode auxiliar na definição de ações que irão conduzir a organização em direção aos objetivos organizacionais traçados no planejamento estratégico (GRAEML, 2003; REZENDE e ABREU, 2008).

Nesse sentido, os requisitos funcionais precisam ser claramente identificados, um dos principais pré-requisitos para projetos de BI. É necessário que sejam traçados os indicadores de desempenho (ou KPIs – *Key Performance Indicators*) a serem contemplados. São esses requisitos que determinarão quais informações serão consolidadas e servirão de base para as análises de negócio (PORTAL DO SOFTWARE PÚBLICO, 2014; GRAEML, 2003).

O projeto de BI deve ter um *sponsor*, ou seja, um patrocinador para implantação da solução. Esse *sponsor* é quem vai garantir não só os recursos necessários para o desenvolvimento do projeto, mas também irá promover o comprometimento organizacional com a solução. As áreas envolvidas estarão verdadeiramente comprometidas se o projeto tiver o respaldo desse patrocinador. Nesse sentido, ele deve ser ligado à alta administração da organização.

Outro aspecto relacionado à figura do *sponsor* é a motivação para o desenvolvimento de um projeto de BI. Ela deve vir da necessidade da organização em conhecer melhor seu negócio, ou seja, os executivos e a alta administração devem compreender o BI como ferramenta de gestão, e estabelecer seus objetivos e resultados a serem alcançados. Desenvolver o projeto deve, portanto, ser uma iniciativa e decisão da gestão (PORTAL DO SOFTWARE PÚBLICO, 2014; REZENDE e ABREU, 2008).

Dessa forma, a equipe de projeto deve ser escolhida pelos gestores, com papéis bem determinados. Deve haver clara distinção entre os técnicos que irão consolidar os dados para produção das informações e aqueles que vão definir os requisitos e objetivos do projeto. Os indicadores de desempenho devem ser levantados pelos profissionais de negócios, a fim de serem desenvolvidos e implantados pela equipe técnica.

A qualidade e integração dos dados é também um importante fator, pois a informação necessita estar correta e precisa, mas também integrada de forma consistente às demais informações disponibilizadas pelo projeto. Essa qualidade depende da infraestrutura de TI da organização e de como foram planejados os seus sistemas de informação. Esse aspecto será abordado com mais detalhes no próximo tópico (REZENDE e ABREU, 2008).

A escolha da ferramenta de BI é fator primordial para o sucesso da solução. É imprescindível que, antes da aquisição, sejam realizadas provas de conceito (*PoC – Proof-of-Concept*) das possíveis ferramentas a serem adquiridas, a fim de verificar sua adequação às necessidades previamente estabelecidas. Diferentes necessidades podem exigir diferentes soluções de *software* (GRAEML, 2003; LAUDON e LAUDON, 2004).

O projeto de implantação de solução de BI deve ser gerenciado por metodologia de gerenciamento de projetos adequada. Escopo e prazo, entre outros, devem ser claramente estipulados. Após a implantação, o BI passa a ser um processo contínuo na organização, pois as realidades tanto internas quanto externas à organização mudam. A implantação do projeto de BI deve prover a infraestrutura necessária para a sua utilização na organização.

INFRAESTRUTURA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Conforme já afirmado, um dos fatores que influencia os resultados de projetos de BI diz respeito à qualidade e integração de dados na organização. De forma geral, as empresas possuem sistemas de informação voltados para processamento de suas rotinas. Mas são vários os tipos de sistemas que podem existir em uma organização (LAUDON e LAUDON, 2004).

Os sistemas de processamento de transações (SPT) são aqueles utilizados para melhorar a produtividade operacional da organização, registrar e coletar dados em sua forma mais bruta. São sistemas voltados às rotinas empresariais.

No nível gerencial, são necessários sistemas que forneçam informações para decisões relacionadas a esse nível. São os chamados Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), que fornecem relatórios, consultas e dados voltados para a gestão. Os SIEs (Sistemas de Informações para Executivos) são aqueles voltados para a tomada de decisão no nível estratégico. Geralmente reúnem informações dos diversos sistemas organizacionais (REZENDE e ABREU, 2008; LAUDON e LAUDON, 2004).

Há ainda sistemas integrados, ou ERPs (*Enterprise Resource Planning*), que são soluções que trabalham o todo da organização, sobre os quais são organizados os recursos empresariais. Funcionam como espinha dorsal da instituição, na qual esses recursos são arranjados (OLIVEIRA, 2002).

As soluções de BI possibilitam a integração dos dados dos diversos sistemas, acesso à informação e conhecimento acerca da totalidade do negócio da organização (LAUDON e LAUDON, 2004; BARBIERI, 2012).

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: CONFIGURAÇÕES

As estruturas organizacionais exercem forte influência sobre a realidade institucional. São nessas estruturas que estão assentadas as atividades e processos de uma organização. O organograma, que representa graficamente a estrutura organizacional formal, ilustra as áreas de atividade e a distribuição de poder deliberadamente definidas nessa estrutura (OLIVEIRA, 2002). Compreender a estrutura organizacional da Organização OPJ faz-se necessário a fim de analisar melhor os fatores que influenciaram o desenvolvimento do projeto de BI.

De acordo com Oliveira (2002), as organizações utilizam critérios para caracterizar as diversas unidades organizacionais. Esses critérios, também designados como tipos de departamentalização, são utilizados de acordo com a realidade e necessidades organizacionais.

Os principais critérios são por quantidade, função, território, por produtos/serviços, por clientes, por processos, por projetos, estrutura matricial e departamentalização mista.

O critério de departamentalização funcional é aquele que agrupa as unidades pelas funções na empresa, como finanças, *marketing*, recursos humanos. O tipo de departamentalização territorial é aquele que apresenta diversas unidades em diferentes regiões, como filiais. O tipo por produtos ou serviços é aquele no qual são criadas unidades segundo as atividades específicas para certos serviços ou produtos.

Uma análise diferenciada da estrutura organizacional foi proposta por Mintzberg (1995). A partir da identificação do mecanismo de coordenação, da parte chave da organização e dos parâmetros para delinear a ação, o autor estabeleceu cinco configurações básicas encontradas nas organizações e apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais características das cinco configurações

Estrutura Simples	
Principal mecanismo de coordenação	Supervisão direta
Parte chave da organização	Cúpula estratégica
Principais parâmetros para delinear	Centralização; Estrutura orgânica
Burocracia Mecanizada	
Principal mecanismo de coordenação	Padronização dos processos de trabalho
Parte chave da organização	Tecnoestrutura
Principais parâmetros para delinear	Formalização do comportamento, especialização do trabalho vertical e horizontal, comumente agrupamento por função, unidade operacional com grande dimensão, centralização vertical e descentralização horizontal limitada, planejamento para a ação
Burocracia Profissional	
Principal mecanismo de coordenação	Padronização de habilidades
Parte chave da organização	Núcleo operacional
Principais parâmetros para delinear	Treinamento; especialização do trabalho horizontal; descentralização vertical e horizontal
Forma Divisionalizada	
Principal mecanismo de coordenação	Padronização de resultados
Parte chave da organização	Linha intermediária

Principais parâmetros para delinear	Agrupamento por mercado; sistema de controle do desempenho; descentralização vertical limitada
Adhocracia	
Principal mecanismo de coordenação	Ajustamento mútuo
Parte chave da organização	Assessoria de apoio (na Adhocracia Administrativa, juntamente com o núcleo operacional na Adhocracia operacional)
Principais parâmetros para delinear	Instrumentos de interligação, estrutura orgânica, descentralização seletiva horizontal, especialização do trabalho, treinamento, agrupamento concorrentemente funcional e por produto

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1995).

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Como já afirmado, a estrutura organizacional e a maneira como está estruturada a Tecnologia da Informação em uma organização exercem influência sobre o desenvolvimento da solução de inteligência de negócios. A seguir, serão descritas essas duas características da Organização OPJ, a fim de compreender os resultados alcançados pelo projeto.

PROJETO DE BI FRENTE À ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA INSTITUIÇÃO OPJ

A organização estudada é uma instituição pública de Minas Gerais, com atuação na área jurídica. Possui missão e valores voltados para a necessidade pública para a qual foi criada. Ela não está subordinada ao Poder Executivo do Estado e possui autonomia funcional, administrativa e financeira.

A estrutura organizacional possui clara divisão entre os profissionais voltados para a atividade-fim da instituição, ou seja, os profissionais em direito e os profissionais das áreas de apoio, que mantêm a estrutura administrativa fundamentada em uma departamentalização funcional que, segundo Oliveira (2002), criam-se unidades organizacionais relacionadas às atividades-meio. Essas unidades compõem uma Burocracia Mecanizada, conforme categorização proposta por Mintzberg (1995), pois funciona como estrutura burocrática próxima à estrutura descrita por Max Weber.

As unidades relacionadas às atividades-fim são organizadas conforme uma Burocracia Profissional que, para Mintzberg (1995), é formada por profissionais treinados, que possuem habilidades desenvolvidas por meio de formação especializada. Na Organização OPJ, essa formação especializada está relacionada aos profissionais com formação em direito.

Essa divisão entre Burocracia Mecanizada e Burocracia Profissional cria certo afastamento das atividades-fim e meio. Isso porque o profissional em Direto, que possui autonomia funcional e administrativa definidas pela legislação, muitas vezes atua de forma individualizada e enxerga as unidades funcionais como apenas provedoras de condições e ferramentas para seu trabalho especializado. Sendo assim, o projeto de BI desenvolvido em conjunto pelas duas estruturas existentes na Organização OPJ foi delegado às áreas de Tecnologia da Informação e à Coordenadoria de Planejamento Institucional (COPLI), áreas essas consideradas de atividades-meio da instituição. Isso gera a dificuldade de não ter o usuário-chave como definidor de escopo e dos indicadores de real necessidade que serão gerados pelo projeto. A área de tecnologia da informação tem como papel desenvolver a parte técnica, explorando os dados para compor esses indicadores. A área de planejamento institucional tem como função apoiar na definição de indicadores e não de saber quais devem ser criados ou não, ou como deverão ser apresentados dentro das visões proporcionadas pelo projeto de BI, cabendo esse papel aos profissionais com formação em direito da alta administração, consumidores finais da informação.

Além de ser uma Burocracia Profissional, a estrutura jurídica da Organização OPJ combina os critérios de departamentalização territorial, devido à sua distribuição em todo o estado, e o critério por produtos ou serviços, pois há diversas áreas de atuação e, muitas vezes, divisão dos profissionais por essas áreas. Esses critérios de departamentalização corroboram para o distanciamento entre as duas estruturas existentes na organização, pois dificultam a integração entre os profissionais, uma vez que um projeto de BI exige como pré-requisito uma constante comunicação entre esses profissionais para alcance dos resultados desejados.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE UM PROJETO DE BI NA ORGANIZAÇÃO OPJ

O Projeto de BI na Organização OPJ surgiu a partir da iniciativa da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), durante o desenvolvimento do Planejamento Estratégico. Apesar disso, não havia, por parte da alta administração, conhecimento da necessidade e dos benefícios que um projeto de BI poderia fornecer para a instituição.

A ideia do BI na instituição é muito pertinente. Aqui precisava ter um BI, as outras instituições de mesma natureza do Brasil já têm, a gente tem que ter o nosso também. Precisamos vender essa ideia internamente. (Informação verbal – Gerente de TI)



O projeto de BI na Organização OPJ deparou-se com grande obstáculo no que se refere ao seu patrocínio na instituição. A própria STI assumiu esse papel devido à ausência de um *sponsor* da alta administração. Dessa forma, o projeto sofreu uma limitação quanto aos recursos no que diz respeito à equipe de desenvolvimento, e também para o acesso às áreas responsáveis pelas regras de negócio. Com a alta administração de fora dessa atribuição, não foi possível designar um número de profissionais adequado às necessidades do projeto, e nem mesmo obter regras mais assertivas para a construção dos relatórios a serem exibidos.

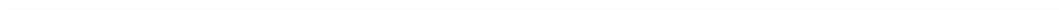
Ainda nesse sentido, a STI designou a escolha dos indicadores do projeto à área de planejamento, num primeiro momento. Ficou claro, no decorrer do desenvolvimento, que essa atribuição atendeu em parte ao escopo, pois o que era estabelecido pela COPLI não supria as demandas das demais unidades interessadas.

A COPLI definiu indicadores que ela achava importante. Mas não percebemos consulta às áreas interessadas nesses indicadores para sua elaboração. (Informação verbal – Analista de banco de dados do projeto)

Os indicadores que deveríamos desenvolver estariam voltados para avaliar os resultados da OPJ para a sociedade. Os indicadores internos deveriam ser voltados aos recursos disponibilizados para o profissional em Direito. Indicadores de produtividade são mais sensíveis, porque eles [profissionais em Direito] não gostam muito de se sentirem controlados. (Informação verbal – Analista da área de planejamento)

Além de algumas limitações impostas pela estrutura, como a resistência a controles, a definição da área de planejamento se restringiu a informar quais variáveis deveriam ser exibidas, não chegando a ser levantados indicadores de desempenho. A solução ainda não havia sido compreendida e o BI estava sendo direcionado para um gerador de relatórios e gráficos. Nesse sentido, a forma de exibição também não foi claramente determinada e o projeto não estava chegando aos resultados esperados. Segundo um dos analistas de banco de dados do projeto, “... até agora só recebemos demandas por relatórios. A diferença para o que fazíamos é que agora usamos a ferramenta adquirida” (Informação verbal – Analista de banco de dados do projeto).

Devido à falta de definição clara de indicadores e formas de visualização, a STI assumiu essa responsabilidade, possibilitando a entrega dos painéis e demais visualizações. Entretanto, essa decisão para viabilizar a entrega do projeto compromete a solução de BI como um todo, uma vez que ela deve atender às necessidades de conhecimento para tomadas de decisão



institucionais, não sendo a unidade de tecnologia da informação indicada para exercer esse papel. “Assumimos o papel de escolher os indicadores e painéis para que o projeto fosse concluído. A partir das principais demandas que recebemos, elaboramos e criamos os painéis. Mas é claro que não deveria ser esse o caminho” (Informação verbal – Analista de banco de dados do projeto).

A escolha da equipe tornou-se mais um complicador para o sucesso do projeto. A falta de conhecimento no desenvolvimento de soluções BI por parte dos gestores foi decisiva na nomeação dos profissionais que comporiam a equipe de projeto. A equipe de banco de dados foi a opção da gerência, pois eram os profissionais responsáveis por suprir a falta de relatórios transacionais dos sistemas de informação da instituição, extraindo essas informações diretamente do banco. Os analistas de banco de dados ficaram responsáveis tanto pela escolha e definição dos requisitos (quais seriam desenvolvidos e quais as fórmulas de sua composição) quanto pelas regras de sua obtenção.

A equipe de banco de dados é solicitada para elaborar os relatórios com informações consolidadas para a instituição. Nós entendemos que não é nosso papel. (Informação verbal – Analista de banco de dados do projeto)

A equipe do projeto foi formada pelos analistas de bancos de dados, porque são eles que geram os relatórios para o restante da instituição. (Informação verbal – Gerente de TI)

Outro desafio para a implantação de qualquer solução de BI para uma organização pública refere-se às limitações legais de contratação. Se um dos fatores críticos de sucesso de um projeto de BI é a utilização do *software* adequado, a lei das licitações restringe essa escolha. A Organização OPJ realizou provas de conceitos com quatro *softwares* diferentes, a partir dos quais designou os requisitos que foram contemplados em Termo de Referência para a aquisição. O *software* adquirido não foi nenhum dos que tiveram PoCs desenvolvidas. Entretanto, a ferramenta é bem avaliada no mercado internacional e atendia a todos os requisitos do edital de licitação.

Além desses problemas enfrentados, a consultoria contratada juntamente com a ferramenta ministrou treinamentos à equipe e trabalhou na construção de alguns relatórios, mas não apresentou qualquer metodologia para o gerenciamento do projeto. A ausência dessa metodologia dificultou o controle do desenvolvimento dos relatórios, alterou o escopo diversas vezes e, conseqüentemente, gerou atrasos no projeto como um todo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação do projeto de BI na Organização OPJ pode ser avaliada como uma experiência que possuía alguns fatores que favoreceram o alcance dos resultados, mas por outro lado, diversos pré-requisitos não foram cumpridos, comprometendo a implantação da solução.

Dentre os fatores que favoreceram a implantação do projeto, pode-se destacar a ferramenta adotada. Apesar de ela não ter sido contratada com a realização de uma PoC, a ferramenta se adequou à estrutura física dos dados, especialmente no que diz respeito à volumetria.

A escolha da COPLI para exercer o papel de definidor dos indicadores de desempenho e painéis se mostrou arriscada, pois suas decisões foram dissociadas das demais áreas importantes ao projeto. Assim que a STI se responsabilizou por esse papel, estabeleceu também um novo escopo, aumentando ainda mais a possibilidade de insucesso do projeto, já que a área técnica não tem essa competência. As visualizações de parte do escopo foram construídas seguindo essa nova determinação e apresentadas aos profissionais de direito da alta administração. Não houve clara motivação por parte da alta administração para novos desenvolvimentos, podendo ocasionar estagnação do projeto devido, certamente, ao fato de não ter sido iniciado por tomadores de decisão na instituição OPJ.

Corroborando com isso, outros fatores comprometeram o alcance dos resultados almejados, como a existência de duas estruturas organizacionais dentro da Organização OPJ, ou seja, uma Burocracia Profissional separada da Burocracia Mecanizada das unidades administrativas. Embora a COPLI devesse exercer o papel de ligação entre essas duas estruturas, ela não ocorreu. Mintzberg (1995) reforça que, na Burocracia Profissional, a especialização leva a uma independência e afastamento dos objetivos institucionais mais abrangentes. Nesse sentido, a compreensão da necessidade de uma solução de BI na instituição não ficou clara para muitos profissionais da instituição. Não houve, portanto, o envolvimento das unidades das atividades-fim.

O projeto, com previsão de entrega em novembro de 2014, contemplou até agosto 70% dos painéis a serem entregues. A maior parte foi elaborada e concluída nos meses de julho e agosto, após determinações feitas pela área de tecnologia da informação. Nesse sentido, percebeu-se que o *software* adquirido atende às necessidades do projeto. O atraso no cronograma até então se deveu, sobretudo, à falta de definição dos objetivos do projeto pelas unidades de gestão da Organização OPJ. A ausência de indicadores bem delineados e de clareza quanto à melhor forma de apresentação dos painéis com as informações, nas etapas iniciais do projeto, foram as principais causas de atraso identificadas pela equipe.

A Organização OPJ ainda tem condições de rever o escopo do projeto, a fim de resolver essas distorções. Como o projeto ainda está em andamento, algumas dessas “lições” têm sido aprendidas e apreendidas.



REFERÊNCIAS

- BARBIERI, Carlos. **BI2: business intelligence**: modelagem e qualidade. Rio de Janeiro, Elsevier: 2012. 416 p.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001. 698 p.
- D'Ascensão. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2007. 222 p.
- GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de informação**: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 159 p.
- INMON, W.H. **Data marts and the data warehouse: information architecture for the millenium**. Disponível em: <<http://www.billinmon.com>>. Acesso em: 01 abr. 2008.
- LAUDON, C. Kenneth; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**: administrando a empresa digital. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 562 p.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995. 334 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações & métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2002. 484 p.
- Portal do Software Livre. **Dez regras para implementar uma plataforma de Business Intelligence**. Disponível em: <<http://softwarelivre.org/portal/noticias/dez-regras-para-implementar-uma-plataforma-de-business-intelligence>>. Acesso em: 10 jul. 2014.
- REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline Franca de. **Planejamento de sistemas de informação e informática**: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 167 p.
- TURBAN, Efraim; SHARDA, Ramesh; ARONSON, Jay E.; KING, David. **Business Intelligence**: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. Porto Alegre: Artmed Editora, 2008. 254 p.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 94 p.

Minicurrículo

TIAGO MAIA RAMOS

Bacharel em Ciência da Computação pela PUC-Minas, com especialização em Engenharia de Software pelo IEC – PUC-Minas. Atualmente é analista do Ministério Público do Estado de Minas Gerais, onde atua como administrador de banco de dados. Possui vasta experiência em projetos de Business Intelligence. Atuou como consultor no BDMG, CVRD, VIVO, TIM BRASIL e CEMIG. E-mail: tiagomramos@gmail.com / Fone: (31) 8869.3144

FERNANDO EUSTÁQUIO CAMPOS UTSCH MOREIRA

Mestre em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais (FEAD) e Bacharel em Ciência da Computação pela PUC-Minas. Professor do curso de Administração da Faculdade Senac Minas, onde leciona as disciplinas Projeto de Consultoria, Gestão de Processos, sistemas e métodos administrativos e Administração de Sistemas de Informação. Publicou os livros Trabalho e Sociedade: representações e significados, pela Editora CRV, em 2009, e Consultoria Organizacional na Ótica Tecnoprática, pela Editora CRV, em 2011. Publicou o capítulo Consumo, sociedade de consumo e suas representações, do livro Sociedade e Consumo: Múltiplas Dimensões na Contemporaneidade, pela Juruá Editora, em 2010. É também analista do Ministério Público do Estado de Minas Gerais, onde atua como administrador de banco de dados. E-mail: utsch@hotmail.com / Fone: (31) 8607.3800





Práticas de Reciclagem de Resíduos Têxteis: Uma Contribuição para a Gestão Ambiental no Brasil

Poliana Gomes Silveira Machado

Jordan Nassif Leonel

RESUMO

A reciclagem de produtos têxteis é o método industrial de reprocessamento de roupas usadas, material fibroso e restos de tecidos com a finalidade da formação de novos produtos. Práticas de reciclagem no setor têxtil vêm sendo adotadas desde o início do século XX. O presente artigo tem como objetivo promover a compreensão da reciclagem de resíduos têxteis como alternativa para a redução dos impactos ambientais. Atualmente, a maior parte desses resíduos é descartada de forma inadequada, sendo destinada aos aterros sanitários das nações. A reciclagem de resíduos têxteis é uma indústria bem organizada, como pode ser comprovado nos exemplos destacados neste artigo e que descrevem práticas de empresas no Brasil e em outras localidades. Por fim, o artigo aponta diretrizes para a ampliação da adoção desse processo, como forma de minimizar os impactos ambientais provocados pelo setor, em consonância com as políticas públicas e com a necessidade de mudança no modelo atual de consumo.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Gestão de resíduos; Reciclagem têxtil.

Practice Of Textile Waste Recycling: A Contribution For Environmental Management In Brazil

ABSTRACT

The recycling of textiles is the method of reprocessing used clothing, fibrous material and leftover fabric for the purpose of formation of new products. Recycling practices in the textile industry have been adopted since the beginning of the twentieth century. This article aims to promote understanding of recycling textile waste as an alternative to reduce environmental impacts. Currently, most of this waste is disposed of improperly, and being destined for landfills in several countries. The recycling of textile waste is a well-organized industry, thus, examples of companies which adopted this practice in Brazil and elsewhere in the world are outlined. Finally the article points out guidelines for the expansion of adoption of this process in order to minimize environmental impacts by the sector in line with the public policy and the need to change the current model of consumption.

Keywords: *Sustainability; Waste management; Textile recycling.*

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos três séculos, a atividade humana configurou uma sociedade moldada na competitividade e na lógica do consumo como mola propulsora para o desenvolvimento. Isso provocou uma atividade industrial de alto impacto que parece contribuir para a exaustão dos recursos do planeta Terra. Essa realidade não é diferente no setor têxtil e de confecções, mas é possível perceber movimentos que apontam alternativas e lógicas produtivas que têm na sustentabilidade, por meio da reciclagem e reuso de produtos têxteis, estratégias que viabilizam um fazer mais consciente (MACHADO; LEONEL, 2013).

De acordo com relatórios do Fundo de População das Nações da Organização das Nações Unidas – UNFPA (2011), a população mundial atinge aproximadamente 7 bilhões de pessoas e demanda os mais variados itens de consumo. Segundo Leonard (2010)¹, os recursos naturais estão se tornando escassos, pois o consumo é demasiadamente alto. Apenas nas últimas três décadas, 33% dos recursos naturais do planeta foram consumidos para sustentar os hábitos de vida atuais. Caso todos consumissem no ritmo dos Estados Unidos da América do Norte (EUA), seriam necessários de três a cinco planetas para uma produção que atendesse à demanda. A autora prossegue acrescentando que 5% da população mundial estão nos EUA e consomem 30% dos recursos mundiais. Na América do Norte, 99% das coisas que percorrem o sistema tornam-se lixo em menos de seis meses. Apenas 1% ainda é usado após esse período.

No Brasil e, em especial, no ramo têxtil, a realidade não é muito diferente, no entanto há sinais de mudança. Segundo a Análise Gestão Ambiental (2013), o país atravessou um período de redução no desmatamento da Amazônia na última década. Houve progressos também no campo legal. Novo conjunto de normas e leis foi debatido e aprovado, como a Política Nacional de Resíduos Sólidos, em 2010, e o novo Código Florestal, em 2012. Além disso, a realização da Rio+20 confirma o Brasil como *locus* para avanços neste campo e potencial para se firmar como referência em sustentabilidade.

Ainda segundo os dados da Análise Gestão Ambiental (2013), 25 dos 28 segmentos econômicos analisados melhoraram suas práticas ambientais quando comparados com a edição anterior. Os setores Têxtil e de Vestuário estão entre os que apresentaram melhora no *ranking*, visto que, entre o período de 2008 e 2012, o segmento apresentou crescimento de seis pontos.

1. Annie Leonard é conhecida como criadora e narradora do documentário *The Story of Stuff (A História das Coisas)* que trata sobre o ciclo de vida de bens materiais. Disponível em www.storyofstuff.com (2007, official version). Também publicou uma versão em livro do filme, lançado em março de 2010 pela Free Press, da Simon & Schuster. É cocriadora e coordenadora do GAIA (Global Alliance for Incinerator Alternatives) e atua nos conselhos de Fórum Internacional de Globalização e Saúde Ambiental.

Dessa forma, verifica-se que as práticas de gestão ambiental estão progredindo. Porém, o segmento ainda se localiza em nona colocação no Índice da Gestão Ambiental Corporativa (Igc) (ANÁLISE GESTÃO AMBIENTAL, 2013). Considerando que a indústria têxtil e de confecções é de alto impacto, seja pela necessidade de produção de algodão e consumo elevado de água, seja pela demorada decomposição dos tecidos, faz-se necessário avançar na discussão e implantação de práticas sustentáveis.

Nessa perspectiva, com o objetivo de endereçar esta temática, o presente trabalho busca destacar e extrair aprendizados acerca dos modelos de gestão e operação de empresas dos setores Têxtil e de Confecções no Brasil e em outras localidades que estejam voltados para a promoção da sustentabilidade. Para tanto, adotou-se metodologia qualitativa realizada pela busca de dados primários junto à empresa inovadora no segmento, composição de secundários em bibliografia teórica e técnica e análise seguida de descrição das principais descobertas.

Entende-se que o trabalho justifica-se dado que a reciclagem e o reaproveitamento de resíduos têxteis é tema ainda pouco explorado, em especial no Brasil. Destaca-se também sua importância dentro do processo de entendimento e disseminação de argumentos e conhecimentos, para que seja possível alcançar o aumento da inserção das práticas da sustentabilidade. Isso contribuiria para cumprimento da legislação vigente, bem como para a minimização da sobrecarga de resíduos sólidos destinados aos aterros sanitários das cidades. Assim, entende-se que é necessário discutir, propor e implantar novas formas de produção, uso, reúso e descarte dos artigos de consumo, como contribuição para um futuro sustentável.

2. A ECONOMIA INDUSTRIAL TÊXTEL

Segundo Dove (1946), a manufatura dos tecidos é uma das mais antigas atividades do homem. Depois da produção de gêneros alimentícios, a primeira indústria que provavelmente atraiu a atenção dos homens suficientemente civilizados foi a de preparação de materiais com o propósito de vestir. Ainda segundo o autor,

chamamos Economia Industrial Têxtil a organização sistemática da atividade têxtil continuada que se propõe a realizar a satisfação das necessidades do vestir e outras durante um certo lapso de tempo. A economia têxtil compreende não apenas a produção de tecidos, mas também a utilização dos mesmos ou rendimento monetário, isto é, a sua distribuição verificada dentro de um espaço de tempo. (DOVE, 1946, p.18. Livre tradução do autor)

A indústria têxtil e de confecção é composta por várias etapas produtivas inter-relacionadas. Na etapa final, os produtos podem tomar a forma de vestuário, de artigos para cama, mesa, banho, decoração, limpeza, assim como artigos para a indústria, como filtros de algodão, componentes para o interior de automóveis, embalagens etc. (RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO SETORIAL DO SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO, 2008).

Segundo o Relatório de Acompanhamento Setorial do Setor Têxtil e de Confecção, realizado pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, em parceria com a Unicamp, no ano de 2008, em termos mundiais, a possibilidade de fragmentar o processo produtivo em etapas resultou em uma cadeia produtiva integrada internacionalmente. O acirramento da concorrência internacional obrigou os produtores dos países centrais a uma intensa reestruturação, deslocando as etapas mais intensivas em mão de obra para países de mão de obra barata. A reorganização mundial da cadeia têxtil e de confecção aparece claramente nos dados de comércio internacional, com o deslocamento constante dos países desenvolvidos no ranking dos principais exportadores praticamente desde a década de 60.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) (2014), o setor Têxtil e de Confecção brasileiro tem destaque no cenário mundial por seu profissionalismo, sua criatividade, sua tecnologia e as dimensões de seu parque têxtil. Dados de 2013 demonstram que é a sexta maior indústria têxtil do mundo, com a força produtiva de 30 mil empresas de todos os portes, instaladas por todo o território nacional, empregando 1,7 milhões de trabalhadores e geram, em conjunto, faturamento de U\$\$ 53 bilhões por ano. O Brasil é autossuficiente na produção de algodão, segundo maior produtor mundial de denim e terceiro na produção de malhas, com cerca de 9,8 bilhões de peças confeccionadas ao ano.

3. IMPACTOS CAUSADOS PELO DESCARTE DE RESÍDUOS TÊXTEIS E O MODELO ATUAL DE CONSUMO

Práticas sustentáveis no setor Têxtil e na indústria da moda vêm sendo debatidas desde a década de 80. No princípio, as ideias eram desafiadoras: de um lado, havia a preservação; de outro, as novas tecnologias que permitiam ampliar o desempenho industrial – assim como o consumo e descarte de resíduos. Tudo isso em um contexto de agravamento das questões ambientais que impunham ao mundo a necessidade de que fossem criados instrumentos efetivos para a superação dos problemas ambientais (PRADO; BRAGA, 2011).

Após a Segunda Guerra, governos e corporações estudavam formas de impulsionar o sistema econômico. O economista e analista de vendas Lebow (1955) articulou a solução

que se tornaria norma para todo o sistema: que as coisas fossem consumidas, substituídas e descartadas a um ritmo cada vez maior.

Nossa enorme economia produtiva exige que façamos do consumo nosso modo de vida, que convertamos a compra e o uso de bens em rituais, que procuremos a nossa satisfação espiritual, a satisfação do nosso ego no consumo... Precisamos que as coisas sejam consumidas, destruídas, substituídas e descartadas em um ritmo cada vez mais acelerado. (LEBOW, 1955, p. 5, livre tradução do autor)

Designers da década de 50 eram desafiados a elaborar produtos que apresentassem alta capacidade de obsolescência. A estratégia se tornaria bem-sucedida, pela prática da “obsolescência perspectiva” e “obsolescência planejada”, sendo esta última a criação de produtos descartáveis, criados para ir para o lixo. O objetivo desse sistema foi manter os preços baixos com as pessoas comprando produtos, em constante movimento. Para manter os preços baixos dos produtos e impulsionar o sistema, as empresas passaram a exteriorizar o verdadeiro custo de produção, pagando salários baixos aos trabalhadores e restringindo o acesso ao seguro de saúde sempre que podem (LEONARD, 2007).

Em convergência com esse sistema, observa-se a situação da maioria dos trabalhadores da indústria têxtil, desprovidos de apoio sindical para a sustentação de seus direitos. Segundo Lee (2009, p. 32):

Estima-se que menos de 10% dos trabalhadores da indústria mundial de roupas é sindicalizado. Um dos modos mais eficientes que os varejistas têm para melhorar a situação dos trabalhadores é encorajar a negociação coletiva e a formação de sindicatos. Mas pesquisas mostram que apenas 15% das auditorias levam em conta a liberdade de associação, o que significa que, ainda que algumas empresas afirmem que as auditorias são um modo de melhorar a situação dos trabalhadores, uma das principais questões é desprezada.

De acordo com o Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA – Departamento de Negócios Rurais, do Meio Ambiente e Alimentação) – (2008), 1,1 milhão de toneladas de roupas é jogada no lixo todos os anos na Inglaterra, enquanto o relatório do *Institute for Manufacturing da Cambridge University* (Instituto de Manufatura da Universidade de Cambridge) apresenta número muito mais alto: 1,8 milhão de toneladas, colocando em perspectiva uma tonelada de produtos têxteis enche aproximadamente 200 sacos de lixo, totalizando uma quantidade de 220 milhões de sacos durante o ano. Atualmente são compradas cerca de 2,15 milhões de toneladas de roupas novas por ano (LEE, 2009, p. 49).

A decomposição das roupas é muito lenta e produz lixiviado – líquidos resultantes de compressão da matéria dos aterros – que contamina a superfície e as fontes de água. No caso

das roupas sintéticas, a decomposição pode levar centenas de anos. O metano, importante gás do efeito estufa, que contribui para o aquecimento global, é outra consequência das roupas em decomposição. Uma tonelada de lixo biodegradável – classificação na qual o produto têxtil se encaixa – produz entre 200 e 400 metros cúbicos de gás de lixão (LEE, 2009).

Nos EUA, o tamanho das casas duplicou desde a década de 70. Cada americano produz em média dois quilos de lixo por dia, o dobro em relação há 30 anos. O lixo é encaminhado diretamente para o aterro ou, então, primeiro é incinerado e, depois, enviado para o aterro. As duas formas poluem o ar, o solo, a água e alteram o clima. A queima do lixo libera tóxicos, produzindo supertóxicos novos como a dioxina, a substância mais tóxica conhecida e produzida pelo homem. Os incineradores são as principais fontes de dioxina. Isso significa que é possível parar a maior fonte de substância tóxica feita pelo homem simplesmente deixando de se queimar o lixo (LEONARD, 2007).

Os tecidos, produtos utilizados no fabrico de roupas, podem ser produzidos à base de fibra natural ou sintética, que pode ser de origem animal, vegetal, mineral ou química (sintética). Diferentes tecidos definiram, através da história, a forma como nos vestimos. Na segunda metade do século XX, dois tecidos dominaram: o algodão, usado na fabricação de jeans e malhas, e o poliéster, que originou as roupas de fácil cuidado, que não amassam e secam mais rapidamente. Essas são as principais fibras utilizadas no mercado mundial. Atualmente, é possível perceber que esses dois tecidos, em sua forma presente, estão impedindo a criação de uma indústria sustentável de roupas. O algodão convencional é uma das plantações mais poluidoras do mundo, e o poliéster, derivado do combustível fóssil, contribuiu para a criação da moda barata e descartável. Nessa perspectiva, Lee (2009) afirma que tecidos sintéticos usam boa parte das reservas petroquímicas do planeta – recurso não renovável. Além disso, a produção de poliéster gera a emissão no ar e na água de metais pesados, sais de cobalto e manganês, brometo de sódio, dióxido de titânio, óxido de antimônio e acetaldeído.

Há, atualmente, no comércio mais de cem mil químicos sintéticos. Apenas parte deles foi testada para avaliar seu impacto na saúde e nenhum foi testado para avaliar seu impacto sinérgico na saúde, ou seja, a interação com todos os outros químicos aos quais o ser humano está exposto diariamente. Por isso, os impactos totais na saúde e no ambiente são desconhecidos. Os BRFs, retardantes de incêndio à base de Brometo, usados em revestimentos de sofá e em alguns travesseiros, são substâncias neurotóxicas e acumulativas no organismo (LEONARD, 2007).

Tudo isso evidencia a importância da revisão do modelo de consumo atual e das práticas que envolvem a sustentabilidade da indústria têxtil e de confecções.

4. A IMPORTÂNCIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Um conjunto de leis, projetos e programas vem sendo criado como instrumento que possibilita a adoção de um modelo de desenvolvimento sustentável, assim como a elaboração da Agenda 21 Brasileira. A Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, em 1992, aprovou o documento, denominado Agenda 21, e estabeleceu pacto de mudança do padrão de desenvolvimento global para o século XXI. O resgate do termo “Agenda” teve como propósito a fixação, de fato, em um documento, de compromissos que expressassem o desejo de mudanças das nações do atual modelo de civilização para outro em que predominem o equilíbrio ambiental e a justiça social. Os países signatários assumiram o desafio de incorporar em suas políticas as metas que os coloquem a caminho do desenvolvimento sustentável (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS RENOVÁVEIS, 2000).

Trata-se, dessa forma, de um plano de ação das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável. A ideia é que governos e membros da sociedade civil ajudem a colocá-lo em prática ao longo deste século, em todos os setores em que a atividade humana gere impactos nocivos sobre a natureza – sejam eles locais, nacionais ou globais. A Agenda 21 consolida a ideia de que o desenvolvimento e a conservação do meio ambiente devem constituir binômio indissolúvel, que promova o direito ao desenvolvimento, sobretudo para os países que permanecem em patamares insatisfatórios de renda e de riqueza, e o direito ao usufruto da vida em ambiente saudável pelas futuras gerações. A Agenda 21 propõe, ainda, “[...] ações concretas a serem implementadas pelos governos, empresas, ONGs e toda a sociedade civil, sempre com foco na sustentabilidade” (ANDRADE; CHIUVITE, 2004, p. 43).

No Brasil, como país signatário da Agenda 21, a evolução da disseminação das discussões e práticas prosseguiu e, em 2010, foi publicada a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010), que reúne o conjunto de princípios, objetivos, instrumentos, diretrizes, metas e ações adotados pelo Governo Federal, isoladamente ou em regime de cooperação com Estados, Distrito Federal, Municípios ou particulares, com vistas à gestão integrada e ao gerenciamento ambientalmente adequado dos resíduos sólidos.

O tema Gestão de Resíduos Sólidos está em evidência política e é alvo de diversos estudos científicos. Em Minas Gerais, desde 2001, quando o Conselho Estadual de Política Ambiental de Minas Gerais (Copam) editou a Deliberação Normativa 52/2001, há clara política de erradicação dos lixões que nessa época estavam presentes em quase todos os municípios do Estado. O Programa Minas sem Lixões, da Fundação Estadual do Meio Ambiente (Feam) contabilizou, até 2006, a redução de 35% dos municípios que ainda dispõem seus resíduos

em lixões e o aumento de 200% no número de municípios que utilizam maneiras adequadas para a disposição final dos RSU. (FUNDAÇÃO ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE, 2011)

Conforme estabeleceu a Lei nº 10.165/2000, todas as empresas que exercem atividades potencialmente poluidoras e utilizadoras de recursos naturais passaram a ser contribuintes da Taxa de Controle e Fiscalização Ambiental (TCFA). No que tange às indústrias têxteis, estas são consideradas potencialmente poluidoras, conforme descrição contida no Anexo I da referida lei. Esta mesma lei institui a obrigação do sujeito passivo da TCFA entregar, até o dia 31 de março de cada ano, o relatório das atividades exercidas no ano anterior para o fim de colaborar com os procedimentos de controle e fiscalização, culminando-se à multa de 20% da TCFA devida no caso de descumprimento dessa obrigação (BRASIL, 2000).

Segundo Dove (1946), alguns modelos de negócios por parte de setores da indústria limitam-se ainda às exigências da legislação e dos sistemas de fiscalização do poder público. Por esta razão, o arcabouço legal municipal, estadual e federal são instrumentos importantes para a evolução do entendimento e de práticas sustentáveis, inclusive no setor têxtil e de confecções no Brasil.

5. PRÁTICAS DE RECICLAGEM NO SETOR TÊXTIL

Há aproximadamente 200 anos, os tecidos eram originalmente reciclados. O termo reciclagem é usado na indústria quando uma peça é processada e transformada em algo novo.

Em 1813, Benjamin Law foi pioneiro no processo de “puxar”, no qual tecidos de lã eram reduzidos a fibras para serem reutilizadas em novos tecidos... No início do séc. XX, décadas antes de a moda jogar o lixo fora de modo ambientalmente “amigável”, era comum reutilizar, remodelar ou reciclar quase tudo... Cobertores militares de lã especialmente valiosos, feitos com lã branca 100% pura, podiam ser tingidos de qualquer cor e transformados em blusas, calças ou saias de alta qualidade. (LEE, 2009, p. 38)

Algumas empresas buscam na sustentabilidade e na gestão ambiental motivações para a realização de seus negócios. Essas empresas, em paralelo, contribuem para a diminuição da destinação dos resíduos têxteis rumo aos aterros sanitários, criando novos usos e a possibilidade do reaproveitamento das fibras têxteis. Além disso, algumas delas localizam-se em pontos da rede produtiva e solucionam parte considerável do desafio das grandes empresas em dar destinação aos resíduos têxteis.

Alguns exemplos de mercado internacional referência para o tema são importantes fontes de

aprendizado. Atualmente, a reciclagem têxtil é uma indústria moderna e bem organizada. Na Inglaterra, os bancos de coleta têxtil estão espalhados e bem localizados – nas calçadas de importantes centros urbanos, supermercados, escolas e outras instituições. São organizados pelas autoridades locais ou por instituições de caridade. As lojas de caridade na Inglaterra constituem um negócio próspero. O Exército da Salvação – maior coletor de roupas usadas da Inglaterra – recebe anualmente uma média de 6,5 toneladas por banco e apenas de 1 a 2% desse total são vendidos nas lojas. Estima-se que, de todas as roupas doadas a todas as organizações beneficentes, apenas 8% são revendidas. As lojas de caridade selecionam as melhores roupas doadas, escolhem modelos de grifes ou aparentemente novas. O restante, as “roupas indesejadas”, costumava ser mandado para países como Ruanda, Quênia e Somália como ajuda beneficente (LEE, 2009).

Outro exemplo interessante é a empresa inglesa de reciclagem M. Barry & CO (LBM) em Canning Town, leste de Londres, empresa moderna de “trapos e frangalhos”, que surgiu neste contexto. Todo o seu negócio depende da demanda de África, Ásia e Leste Europeu por roupas ocidentais reutilizáveis. A empresa garante que todas as roupas mandadas para a reutilização são de boa qualidade. Estima-se que um terço da população africana se vista com roupas europeias e americanas de segunda mão.

Na M. Barry & CO, funcionários passam sete horas por dia, cinco dias por semana, na frente de uma esteira transportadora. Durante todo o dia, uma série de peças como sapatos, casacos, calças entre outros passam por essa esteira após ter sido despejada do lado de fora, por caminhões de duas toneladas. A esteira se move a mais de seis quilômetros por hora, o que significa que seus funcionários têm cerca de meio segundo para julgar uma peça de roupa antes de mandá-las para um dos contêineres próximos a eles. A cada hora, aproximadamente 115 funcionários do controle da LBM analisam entre sete e oito toneladas de roupas: aproximadamente 200 toneladas por semana. Quando o contêiner está cheio, é levado para a máquina de “empacotar”, onde as roupas são comprimidas e embaladas em pacotes de 45 quilos. Estes por sua vez, são empilhados e colocados em um megacontêiner que abriga 504 pacotes e são levados da fábrica no final de cada dia (LEE, 2009).

Ainda segundo a autora, espera-se que as roupas possam ser classificadas em aproximadamente 160 categorias diferentes. Os funcionários da LBM são capacitados a conseguir dizer apenas com um toque se uma camiseta é 100% algodão ou não, se uma blusa é feita de lã ou é sintética. Todas as roupas vieram de lares localizados dentro dos limites da autoestrada M25, que circunda Londres, mas irão para lugares muito distantes. A autora conclui que, de uma forma ou de outra, a LBM é uma empresa que nos mostra o modelo

de consumo inadequado em que estamos inseridos e que gera consumo desnecessário e descarte antecipado.

Exemplos brasileiros já são realidade. A empresa Minas Fabril Comércio e Serviços Têxteis Ltda., localizada no bairro Industrial Contagem, no Estado de Minas Gerais, é um desses exemplos. Entrou no mercado de reciclagem têxtil em janeiro de 1998. Segundo Machado e Leonel (2013), a empresa descobriu neste segmento a oportunidade de aliar produção de qualidade à sustentabilidade, ancorada na gestão ambiental e na legislação para realização de seu negócio. A empresa atua no ramo de distribuição e representação, indústria e comércio por atacado e varejo de produtos têxteis, fornece serviços de lavanderia industrial, beneficiamento de algodão hidrófilo, produção de estopa para polimento e limpeza, pano de limpeza, barbantes, sacaria de algodão crua e alvejada, flanelas, coadores para café, beneficiamento, fiação e tecelagem de malharia, através da reciclagem de tecidos e da transformação de sucatas de roupas e uniformes profissionais sem valor agregado em novos produtos têxteis. Ainda segundo os autores:

Os materiais têxteis que chegam à empresa passam por um processo de triagem até sua fase final. No início, a classificação é simples: “reutilizável”, que significa que pode ser revendida para serem usadas novamente: ou “reciclável”, quando será desfiada ou virar estopa. As roupas passam por um segundo processo de classificação, dependendo de cor, padrão, tecido e tamanho. Há três possibilidades de reutilização dos materiais têxteis: a higienização e devolução dos uniformes e toalheiros em bom estado, devolvendo ao cliente como serviço de lavanderia industrial; a venda de peças com pequeno defeito para empresas de menor porte; os materiais passam por processos como a retirada de botões e fechos, corte, lavagem, secagem, desfibrção e tecelagem do novo tecido. (MACHADO; LEONEL, 2013, p. 9)

O consumo de água e a forma como é utilizada tem sido uma das grandes questões ambientais na atualidade. A utilização de maquinário moderno com tecnologia alemã eficiente tem permitido à Minas Fabril reaproveitar cerca de 95% da água utilizada na lavagem de tecidos (MACHADO; LEONEL, 2013).

Tomando por base os requisitos da legislação referente à Gestão de Resíduos Sólidos junto com normas da Federação Nacional de Meio Ambiente (FEAM), que exige que as empresas deem destinação final aos seus resíduos industriais – seja esse fim o aterro, a incineração ou o coprocessamento –, a empresa Minas Fabril foi constituída com o objetivo de cumprir o descarte legal de resíduos têxteis. Para a execução dessa atividade, a empresa necessitou de uma licença específica para operação, o qual recebe constante fiscalização devido a uma série de condicionantes – leis que buscam regulamentar o setor (MACHADO; LEONEL, 2013).

Outro exemplo de empresa brasileira ecologicamente responsável é a Denovo Tecidos Ecológicos, denominada atualmente E-Tex Ecológica. Sua história começou na Europa onde, em tempos de pós-guerra, as matérias-primas eram escassas. Um jovem italiano da cidade de Toscana decidiu ir rumo à América do Sul. Homem de boas ideias, aportou em Santos vestindo um casaco feito com tecidos que ele mesmo reaproveitou.

Nessa perspectiva do reaproveitamento, surgiu a E-Tex – empresa que pesquisa, desenvolve e produz tecidos 100% reciclados de alta qualidade a partir de resíduos da indústria têxtil e garrafas PET descartadas. O processo produtivo começa na logística reversa dos retalhos de tecidos. A empresa tem como parceiras várias cooperativas de grande e pequeno porte, inclusive carroceiros autônomos, que alimentam o seu ciclo produtivo (E-TEX, 2014).

Com o aquecimento do mercado de confecções, a E-Tex conta com uma grande oferta de insumos para a produção, produtos que ao mesmo tempo atendam às exigências do consumidor e estejam comprometidos com o planeta. Assim atua a empresa, produzindo tecido que, em todo seu ciclo produtivo, respeita o meio ambiente. Dessa forma, baseia seus negócios em três valores fundamentais: qualidade, eficiência e sustentabilidade. Esses valores permeiam todas as atitudes e etapas do ciclo de transformação, da matéria-prima ao produto final. No processo produtivo, especificamente, o custo é reduzido, uma vez que os tecidos não passam por etapa de tingimento, o que economiza água e energia elétrica. Por outro lado, os tecidos, em seu acabamento, usam amaciantes especiais, o que acaba por equiparar o preço final ao de produtos similares não advindos da produção reciclada (E-TEX, 2014).

Esses exemplos mostram que é possível a geração de uma indústria de moda sustentável no Brasil, aliada a um modelo de consumo mais consciente e uma produção mais sustentável e de baixo impacto. As parcerias de empresas privadas e governamentais apontam ainda alternativas para a superação dos problemas da destinação mais apropriada dos resíduos sólidos. A Prefeitura de São Paulo está projetando a construção de uma usina para reciclar pedaços de tecido descartados na cidade. Apenas as tecelagens dos redutos de confecção na região central da cidade, como o bairro do Bom Retiro e do Brás, são responsáveis por descartar 30 toneladas de tecidos diariamente nos aterros da região metropolitana. O Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem do Estado de São Paulo – Sinditêxtil-SP – declara que menos de 15% dos panos descartados são recolhidos por catadores informais. A decisão de criar a usina de reciclagem surgiu de conversas entre o secretário e o Sinditêxtil-SP. Para viabilizá-la, o governo municipal entrará com o terreno – área entre a Estação da Luz e a Feira da Madrugada –, e o setor privado bancará a construção do prédio (VALLE, 2013).

6. CAMINHOS DA SUSTENTABILIDADE E NOVO MODELO DE CONSUMO

Todo ato de consumo causa impactos positivos e negativos ao meio ambiente e à sociedade. O desafio é consumir de forma diferente, de forma consciente, para a formação de uma economia baseada na conservação e no respeito socioambiental. No processo de compra de produtos têxteis, isso significa adquirir, em menor quantidade, produtos de melhor qualidade, que poderão ser usados por maior período de tempo. Segundo, Andrade e Chiuviute (2004), a questão não é consumir menos, e sim consumir de maneira sustentável.

Como salienta a jornalista inglesa Lee (2009), é preciso aprender a ver as informações atrás da etiqueta, comprar roupas com acabamentos melhores, mesmo que custem mais, perguntar qual caminho foi percorrido pela roupa e onde irá acabar, e por fim, praticar técnicas para conservar a qualidade e a cor das peças de roupas por mais tempo. Descobrir as marcas que não agridem o meio ambiente é também uma forma de contribuir.

De acordo com Black (2008), a moda é cheia de contradições, pois é efêmera e cíclica. Nesse pensamento, encontra-se o *slow fashion*, conhecido como a produção de moda lenta, que prima pela qualidade e durabilidade do produto, sendo dessa maneira mais sustentável. Ações como a produção de algodão orgânico e tingimentos naturais, reaproveitamento de roupas usadas na execução de novas, abertura de brechós, reaproveitamento de garrafas PET no desenvolvimento de novos tecidos e reciclagem de resíduos têxteis são práticas que constituirão um modelo mais sustentável de negócio.

Para Leonard (2007), a reciclagem ajuda a reduzir a pressão para minerar e colher na extremidade do sistema, mas não é suficiente. De cada porção de lixo produzido em nossas casas, 70 porções foram criadas anteriormente ao longo do processo de fabricação, ou seja, ainda que reciclássemos 100% do lixo de nossas casas não chegaríamos ao coração do problema. Ainda segundo a autora, as coisas vão realmente começar a se mover, quando enxergarmos o panorama; quando as pessoas ao longo do sistema se unirem, poderemos reivindicar e transformar esse sistema linear em algo novo, em um sistema que não desperdice recursos ou pessoas, porque aquilo de que precisamos nos livrar é a antiga mentalidade de usar e jogar fora. Há uma nova escola de pensamento nesse assunto e é baseada em sustentabilidade e equidade, química verde, zero resíduos, produção em ciclo fechado, energia renovável, economias locais vivas. De acordo com Leonard (2007), há quem diga que é irrealista. Irrealista é continuar no mesmo caminho!

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto atual e a legislação vigente apontam premente necessidade da adoção de técnicas e modelos de gestão empresarial e de resíduos que conciliem reuso e reaproveitamento de resíduos no setor industrial têxtil brasileiro, em especial no ramo das confecções. Nessa perspectiva, este trabalho analisou literatura especializada, bem como buscou destacar exemplos que contribuem para a eficiência ecológica do setor têxtil e de confecções.

Por fim, ficou demonstrado que é possível configurar e mobilizar redes de empresas de médio e grande porte, junto à iniciativa pública nos âmbitos federal, estadual e municipal, em prol da reciclagem e do reuso de resíduos têxteis, em vez de simplesmente destiná-los ao descarte em aterros sanitários. Esse é um comportamento que leva ao uso desnecessário de espaços físicos para armazenagem e depósito de resíduos, o que deve ser mudado, seja como forma de atender à legislação vigente ou pelo entendimento da importância de se contribuir para o desenvolvimento e a adoção de modelos de gestão empresarial e de resíduos que busquem diminuir a pressão da produção industrial sobre o meio ambiente.

Espera-se, assim, contribuir para que a atividade humana moldada na competitividade, na atividade industrial de alto impacto e na lógica do consumo como mola propulsora para o desenvolvimento continue a ser revista e possa levar a uma sociedade de bem-estar em sinergia com a natureza e com o planeta.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Relatório de acompanhamento setorial: têxtil e confecção**. São Paulo: Unicamp, 2008. v. 1. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Estudo/textil%20e%20confeccao%20junho%2008.pdf>>. Acesso em: 4 mai. 2014.
- ANDRADE, Tereza Cristina Silveira de; CHIUVITE, Telma Bartholomeu Silva. **Meio ambiente: um bom negócio para a indústria**. São Paulo: Tocalino, 2004.
- ANÁLISE. **Análise gestão ambiental 2013/2014**: índice da gestão ambiental corporativa. 2. ed. São Paulo: Análise Editorial, 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. 2014. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/Abit.aspx#4>>. Acesso em: 4 mai. 2014.
- BLACK, S. **Eco-Chic: the fashion paradox**. London: Black Dog Publishing, 2008.
- DEPARTMENT FOR ENVIRONMENT, FOOD AND RURAL AFFAIRS. 2008. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-environment-food-rural-affairs>>. Acesso em: 10 mai. 2014.
- DOVE, Emil. **Economia industrial têxtil**. *Del Institut des Hautes Studes internationales y de la academia de jurisprudencia y legislacion*. Barcelona: Gráficas Marina, 1946.
- E-TEX. 2014. Disponível em: <www.etexecologica.com.br>. Acesso em: 20 março 2014.
- FUNDAÇÃO ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE. **Programa Minas sem lixões**: gestão integrada de resíduos sólidos urbanos. Disponível em: <<http://www.feam.br/minas-sem-lixoes/gestao-compartilhada-de-sru>>. Acesso em: 12 mai. 2014.
- LEBOW, Victor. Price Competition in 1955. *Journal of retailing*, Spring, 1955. Disponível em: <<http://ablemesh.co.uk/PDFs/journal-of-retailing1955.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2013.
- LEE, Matilda. **Eco chic: o guia de moda ética para a consumidora consciente**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009.
- LEONARD, Annie. **Documentário the story of stuff**. Disponibilizado on-line em dezembro de 2007. Disponível em: <<http://storyofstuff.org/>>. Acesso em: 30 abr. 2014.
- BRASIL. Lei nº 10.165, de 27 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente. **Diário Oficial da União**, Brasília, 28 dez. 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10165.htm>. Acesso em: 12 mai. 2014.
- LONATEX. Site institucional Lonatex. Disponível em: <<http://www.lonatex.com.br>>. Acesso em: 21 mar. 2014.
- MACHADO, Poliana Gomes Silveira; LEONEL, Jordan Nassif. **Sustentabilidade e gestão ambiental**: estudo de caso que descreve um modelo de gestão e operação no setor Têxtil e de Confecção brasileiro. Artigo apresentado ao Congresso de Administração ADM 2013. Santa Catarina, 2013.
- MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS RENOVÁVEIS. Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional. **Agenda 21 brasileira: ações prioritárias**. 2. ed. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2004.
- MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS RENOVÁVEIS. **Cidades sustentáveis**:

subsídios à elaboração da Agenda 21 brasileira. Maria do Carmo de Lima Bezerra e Marlene Allan Fernandes (Coordenação Geral) Brasília: Ministério do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis; Consórcio Parceria 21, 2000.

PRADO, Luiz André do; BR AGA, João. **História da moda no Brasil**: das influências às autorreferências. 2. ed. São Paulo: Disal Editora, 2011.

FUNDO DE POPULAÇÃO DAS NAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Relatório população (2011)**. Disponível em: <<http://www.unfpa.org.br/novo/index.php/populacao>>. Acesso em: 12 mai. 2014.

VALLE, Caio do. **São Paulo terá usina para reciclar tecidos**. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,sao-paulo-tera-usina-para-reciclar-teci-dos-1031235,0.htm>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

Minicurrículo

POLIANA GOMES SILVEIRA MACHADO

Mestranda em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local pelo Centro Universitário UNA (2014), Bacharel em Moda pelo Centro Universitário UNA (2013) e graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Senac Minas (2012). Pesquisadora no tema práticas sustentáveis no setor têxtil e de confecção. E-mail: polianaversi@hotmail.com.

JORDAN NASSIF LEONEL

Mestre em Engenharia de Produção/ Mídia e Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (2001). Graduado em Administração de Empresas com Habilitação em Comércio Exterior – UNA (1995). Professor da Faculdade Senac Minas. Professor Associado à Fundação Dom Cabral (FDC). Pesquisador nos temas de gestão, inovação e sustentabilidade. E-mail: jordannassif@hotmail.com.



Orientações para Publicação

Os textos submetidos à apreciação do Conselho Editorial do caderno de publicações acadêmicas – *Publicações Faculdade Senac Minas* – devem obedecer às orientações apresentadas a seguir.

FORMATAÇÃO

1. Papel: A4 (29,7 x 21 cm).
2. Orientação do papel: retrato.
3. Margens:
 - Superior: 3 cm
 - Inferior: 2 cm
 - Direita: 2 cm
 - Esquerda: 3 cm
4. Editor de texto: Word do Office 2003 ou posterior.
5. Fonte: Times New Roman, tamanho 12.
6. Espaçamento entre linhas: 1.5 cm.
7. Recuo: nenhum (texto justificado).
8. Extensão do texto (incluindo resumo, *abstract*, gráficos, tabelas, figuras, referências, notas e anexos):
 - Mínimo: 10 páginas
 - Máximo: 25 páginas

OUTROS

1. Tema: Gestão, Controladoria e Atualidades.
2. Gráficos, tabelas, figuras: devem apresentar boa resolução.
3. Ineditismo do texto: desejável.

4. Número de versões do texto: devem ser enviadas duas versões digitalizadas do trabalho, uma sem qualquer identificação e outra contendo as seguintes informações:
 - Nome do autor
 - Minicurrículo do autor
 - Nome da instituição
 - E-mail
 - Telefone
5. Termo de uso: se pertinente, deve ser enviado termo de uso em nome da organização pesquisada.
6. Trabalho discente: o texto deve ser enviado pelo professor orientador.
7. Envio dos textos: revista@mg.senac.br
8. Adequações e correções textuais: caberá ao autor realizar as correções e os ajustes apontados pelos pareceristas, em curto prazo, informado quando da devolução do texto.



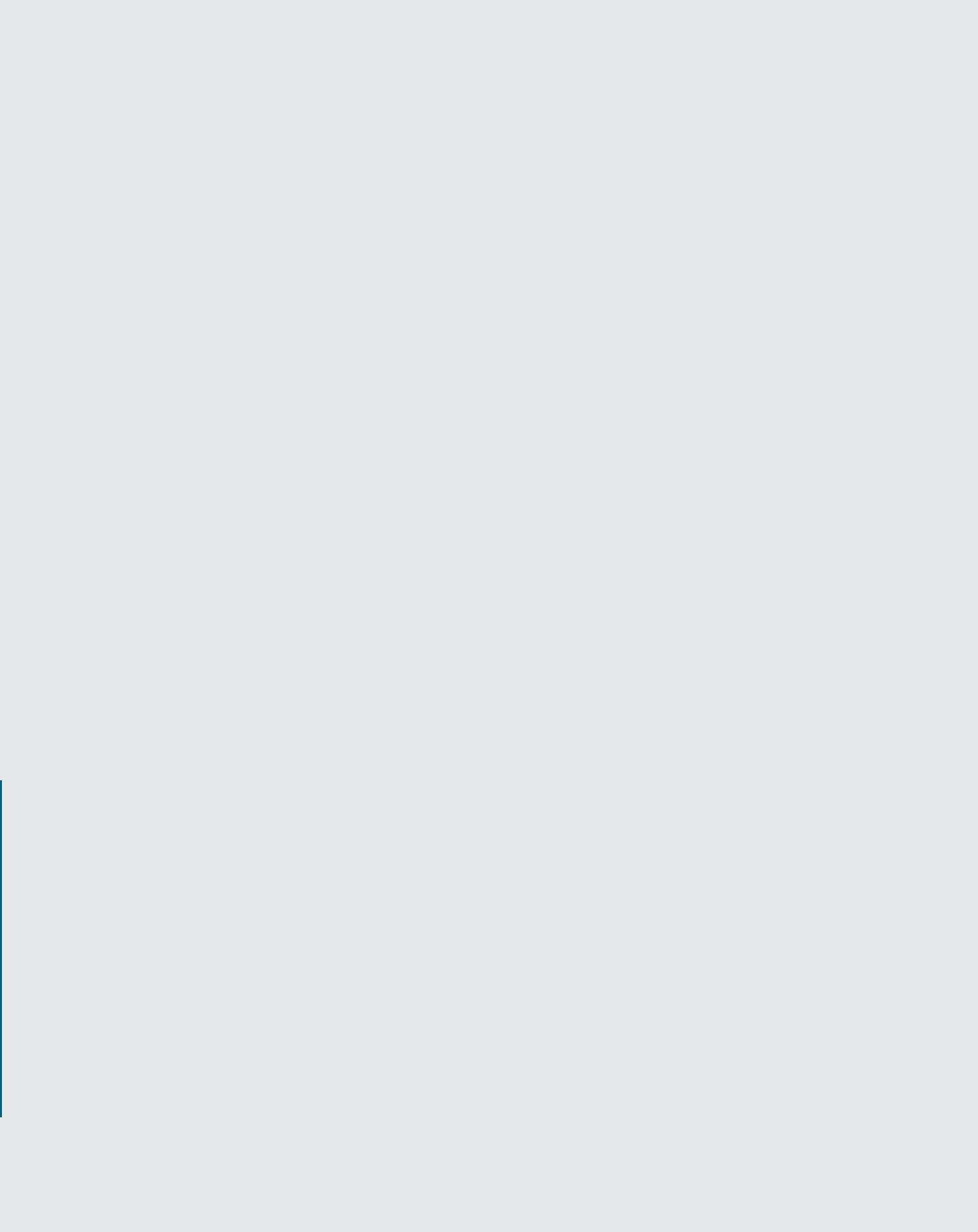
Integrado ao Sistema
Fecomércio MG

CONSELHO EDITORIAL

Faculdade SENAC Minas

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Sistema Fecomércio Minas
Contatos: (31) 3048 9810 / revista@mg.senac.br

Nossos sites: www.mg.senac.br / www.descubraminas.com





Integrado ao Sistema
Fecomércio MG

