



Editora **ZH4**

Organizadores:
Dalvane Lemos
Luiz Fernando Lara
Rosemary Ap. Martins Roberto

Administração Contemporânea

Volume 5

CORPO EDITORIAL

Editora-chefe:

Dra. Zélia Halicki

Conselho Editorial:

Dr. Adriano Stadler – Instituto Federal do Paraná

Dr. Adriano Marcos Fuzaro – Instituto Federal do Paraná

Dr. Adilson Carlos da Rocha – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Me. Álvaro Argemiro da Silva – Universidade do Centro Oeste do Paraná

Dr. Cesar Eduardo Abud Limas – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dra. Elaine Cristina Arantes - Instituto Federal do Paraná

Dra. Eliane Fernandes Pietrovski – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Gislaine Martinelli Baniski – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dr. Marcos Roberto Kühn – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Dr. Jakson Renner Rodrigues Soares – Universidade da Corunha – Espanha

Dr. Rodrigo Luiz Morais da Silva – Instituto Federal do Paraná

Dr. Rodrigo de Souza – Universidade de Brasília

Dr. Rodrigo Cortopassi Goron Lobo – The City University of New York

Dra. Rubia Carla Mayer Biscaia – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dr. Roberto Ari Guindani - Instituto Federal do Paraná

FICHA CATALOGRÁFICA

A238 Administração contemporânea [livro eletrônico] / Dalvane Lemos; Luiz Fernando Lara; Rosemary Ap. Martins Roberto (Org.). Ponta Grossa: ZH4, 2022.
159p.; v. 5; *e-book* PDF

ISBN *e-book*: 978-65-84873-04-1

DOI: 10.51360/zh4.20226-05 (atribuído por capítulos)

1. Conhecimento colaborativo. 2. Intraempreendedorismo. 3. Marketing digital. 4. Gestão de projetos. 5. Auditoria interna. 6. Auditoria externa. 7. Educação corporativa. I. Lemos, Dalvane (Org.). II. Lara, Luiz Fernando. III. Roberto, Rosemary Ap. Martins (Org.). IV. T.

CDD: 658

Ficha Catalográfica Elaborada por Maria Luzia F. B. dos Santos CRB 9/986.

Esta é uma obra de acesso gratuito que tem objetivo de disseminar o conhecimento.
A responsabilidade pelo conteúdo e autenticidade de cada artigo é atribuída a seus autores.
Diagramadora: Maiara Souza

Editora ZH4 – CNPJ 39.857.442/001-94
Rua Anita Garibaldi, 1400 – Sala 104
Bairro Órfãs – Ponta Grossa – Paraná

APRESENTAÇÃO

A presente obra intitulada “Administração Contemporânea”, já na edição 5, apresenta temas com nuances diversas, com o intuito de situar o leitor para as diferentes perspectivas englobadas pela área.

No capítulo 1, o estudo traz os conceitos de Wenger (1998) para comunidades de prática, formados pelas dimensões: significado, identidade, prática e comunidade de prática. Os resultados apontam que o grupo de baristas atua de modo a construir seu conhecimento de forma colaborativa, pois a aprendizagem se dá de várias maneiras fomentando a criação de eventos temáticos, contribuindo desta forma com a geração de riquezas advindas da atividade turística.

No capítulo 2, o artigo tem como tema o intraempreendedorismo delimitado na prática em instituições públicas de ensino na cidade de Campo Largo, no Paraná objetivando entender, com *que frequência as competências intraempreendedoras estão presentes na prática docente em instituições públicas de ensino*. Os principais resultados alcançados indicam que na esfera Federal, os docentes apresentam sempre ou quase sempre as competências intraempreendedoras em sala de aula. Dentre elas, a que mais se destaca é a persistência. Considerando a escala criada para este estudo, a grande maioria dos resultados obtidos indica que a aplicação das competências intraempreendedoras pelos docentes nas três esferas da Administração Pública encontra-se em níveis que vão de Baixo a Insuficiente.

Já no capítulo 3, o estudo explana sobre marketing digital com fundamentação no marketing de serviços, buscando ferramentas que poderão ser utilizadas para aumentar o engajamento do público através das redes sociais da empresa, possibilitando o aumento de viagens. Partindo da problemática pesquisada de como os recursos do Marketing Digital, consolidando a marca na região dos Campos Gerais.

O capítulo 4 aborda a importância da auditoria interna e externa no desenvolvimento operacional e financeiro das organizações, em relação a minimizar falhas e evitar problemas que colocam em risco a imagem da entidade no mercado em que está inserido haja vista, na maioria das empresas o administrador ou proprietário, não consegue acompanhar todos os procedimentos.

Em seguida, o estudo apresentado no capítulo 5, analisa a percepção dos colaboradores de uma loja do ramo moveleiro localizada em Ponta Grossa, Paraná, acerca dos conceitos de educação corporativa e endomarketing, bem como a aplicação destes na referida empresa. Os principais resultados demonstram que os funcionários percebem as questões ligadas à educação corporativa e marketing interno de forma positiva, mesmo havendo opiniões divergentes entre eles no que diz respeito a algumas variáveis pesquisadas.

O capítulo 6 estuda as ferramentas de gestão de projetos propondo uma metodologia para sua utilização pelos microempresários. Como resultado, os autores propõem uma adaptação híbrida de ferramentas de gestão de projetos como apoio para a solução de dificuldades que os microempresários encontram na gestão do negócio.

O capítulo 7 traz uma visão da importância se de abordar sobre a sociedade do conhecimento dentro do âmbito contábil, abordando os principais conceitos, principais autores bem como a evolução do tema. O objetivo deste artigo é realizar uma análise bibliométrica sobre sociedade do conhecimento dentro da área contábil.

O objetivo do trabalho do capítulo 8 é de identificar as competências empreendedoras presentes nos alunos do curso de Especialização em Gestão Empresarial do IFPR – Instituto Federal do Paraná, dos campi Campo Largo e Curitiba

Finalizando, a pesquisa do capítulo 9 traz uma abordagem conceitual da teoria da sociedade do conhecimento, também conhecida como sociedade do intangível. O objetivo geral deste estudo é apresentar um referencial teórico sobre a sociedade do conhecimento, dentro do termo intangível no âmbito contábil.

Boa leitura!

Dalvane Lemos; Luiz Fernando Lara e Rosemary Aparecida Martins Roberto

(Organizadores)

SUMÁRIO

SUMÁRIO

Capítulo 1	Comunidades de prática: a construção de conhecimento colaborativo em um grupo de baristas participantes de eventos de <i>coffee latte art</i> em Curitiba/Paraná <i>Marcos Rogério Maioli e Diva de Mello Rossini</i> DOI 10.51360/zh4.20226-05-07-16	07
Capítulo 2	As competências intraempreendedoras na docência em instituições públicas de ensino <i>Carla Emanuele Mazon; Daiane Dias Stocco e Elaine Arantes</i> DOI 10.51360/zh4.20226-05-21-48	21
Capítulo 3	Marketing digital para empresas de transporte alternativo: um estudo na LZR Transportes <i>Sheila De Oliveira Vicente e Luiz Fernando Lara</i> DOI 10.51360/zh4.20216-05-49-69	49
Capítulo 4	A importância da auditoria interna e externa nas organizações Regiane de Fatima Rodrigues; Rejane Cristiny Barbosa e Silvano Luiz da Silva DOI 10.51360/zh4.20226-05-71-78	71
Capítulo 5	A educação corporativa fortalece o endomarketing e envolve o colaborador: o caso de uma loja do ramo moveleiro em Ponta Grossa/PR <i>Dalvane Lemos; Maria Fernanda Cordeiro e Luciane Pereira da Silva Navarro</i> DOI 10.51360/zh4.20226-05-79-89	80
Capítulo 6	De que maneira as ferramentas de gestão de projetos podem ser utilizadas pelos microempresários no gerenciamento do negócio? <i>Ana Paula Souza dos Santos; Fabiany Heloiza Gonçalves e Elaine Arantes</i> DOI 10.51360/zh4.20226-05-91-108	91
Capítulo 7	Análise bibliométrica sobre sociedade do conhecimento no âmbito contábil do ano de 2006 a 2021 <i>Suelen Cristina De Araujo Vila Branca; Claudio Nogas; Leandro Ângelo Pereira; Sidney Reinaldo Da Silva e Carlos Ubiratan Da Costa Schier</i> DOI 10.51360/zh4.20226-05-110-124	110
Capítulo 8	Competências empreendedoras presentes nos alunos da especialização em gestão empresarial – um estudo nos Campus Campo Largo e Campus Curitiba do IFPR Augusto Roberto Rivabem Prado e Patricia Sapelli DOI 10.51360/zh4.20226-05-125-144	125
Capítulo 9	Sociedade do conhecimento ou sociedade intangível: a sociedade da Coca-Cola, da Microsoft, Hiit <i>Suelen Cristina De Araujo Vila Branca; Claudio Nogas; Leandro Ângelo Pereira; Sidney Reinaldo Da Silva e Carlos Ubiratan Da Costa Schier</i> DOI 10.51360/zh4.20226-05-145-156	145
Capítulo 10	Sobre os organizadores	157



CAPÍTULO 1

**COMUNIDADES DE PRÁTICA: A CONSTRUÇÃO DE
CONHECIMENTO COLABORATIVO EM UM GRUPO
DE BARISTAS PARTICIPANTES DE EVENTOS DE
COFFEE LATTE ART EM CURITIBA/PARANÁ**

Marcos Rogério Maioli

Diva de Mello Rossini

COMUNIDADES DE PRÁTICA: A CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO COLABORATIVO EM UM GRUPO DE BARISTAS PARTICIPANTES DE EVENTOS DE *COFFEE LATTE ART* EM CURITIBA/PARANÁ

Marcos Rogério Maioli ¹
Diva de Mello Rossini ²

RESUMO

A construção do conhecimento é fundamentada em estratégias de aprendizagem em variados tipos de organização. Schatzki (2003) pesquisa formas de aprendizagem a partir de perspectivas práticas, ou seja, aprendendo e melhorando a sua atividade profissional através da observação de como parceiros ou concorrentes atuam, o trabalho foi desenvolvido junto a um grupo de baristas em um evento competitivo de *coffee latte*. Para tanto, foram utilizados os conceitos de Wenger (1998) para comunidades de prática, formados pelas dimensões: significado, identidade, prática e comunidade de prática. Usando uma abordagem qualitativa com observação participante, foram realizadas entrevistas com um roteiro semiestruturado, e após, interpretadas pela análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Os resultados apontam que o grupo de baristas atua de modo a construir seu conhecimento de forma colaborativa, pois a aprendizagem se dá de várias maneiras fomentando a criação de eventos temáticos, contribuindo desta forma com a geração de riquezas advindas da atividade turística.

Palavras-chave: Eventos. Comunidades de prática. Baristas. Curitiba.

1 INTRODUÇÃO

Existem muitas formas de aprendizagem, e as comunidades de práticas vêm se difundindo como um meio social para fazer frente à velocidade com que novas informações e novos conhecimentos chegam até as pessoas e estão disponíveis para aplicação.

Conforme Nicolini (2013, p. 5), “tornar-se parte de uma prática existente implica, assim, aprender a agir, como falar (e o que dizer), mas também como se sente, o que esperar, e o que as coisas significam”.

Sendo assim, o intuito deste artigo foi analisar a construção do conhecimento realizada por um grupo de baristas, que são os profissionais que trabalham com cafés de alta qualidade, ao criar novas bebidas a partir do café misturado com leite, licores, cremes, bebidas alcoólicas, dentre outros ingredientes.

O estudo teórico empírico retrata a construção do conhecimento por um grupo específico de profissionais que atuam em um ambiente altamente competitivo, onde as novidades são facilmente copiadas. Acredita-se que ao divulgar este processo de ensino-aprendizagem desse grupo de profissionais, contribui-se para o progresso da área gastronômica

¹ Professor no IFPR – Instituto Federal do Paraná. *E-mail:* marcos.maioli@ifpr.edu.br

² Professora da UNIVALI. *E-mail:* divarossini@univali.br

e também para a abertura de outras possibilidades de realização de estudos futuros e até mesmo aprofundamento sobre um objeto de estudo ainda carente de publicações ou relatos.

A investigação foi norteada pelos preceitos da pesquisa qualitativa, o método de observação é o participante, com depoimento dos profissionais e tendo o material sido submetido à análise de conteúdo.

2 O TURISMO, OS EVENTOS E O CAFÉ

A atividade turística se dá pela movimentação de pessoas (OMT, 2011) em busca de localidades que tenham algum tipo de atrativos, impactando economicamente e contribuindo para diversificar a economia de uma localidade, região ou país (GOELDNER, RITCHIE e MCINTOSH, 2002; JARVIS e BLANK, 2011).

Beni (2003), tratando do turismo, considera-o uma força de demanda e não uma simples indústria, que, além de impactar economicamente na sociedade, também promove o desenvolvimento humano, social e educacional (REJOWSKI e COSTA, 2003). Entretanto, há disfunções indesejadas no seu bojo, já que “os objetivos do turismo são geralmente insensatos, pois são relatos de ambição e não da realidade” (LICKORISH e JENKINS, 2000 p. 223).

O fato de atrair investimentos e trazer o desenvolvimento para localidades, e também impostos, empregos e renda, acirra a competitividade para os planejadores e gestores do turismo. Para a Organização Mundial do Turismo (OMT, 1998), o turista é aquela pessoa que não realiza atividades econômicas e habita determinado lugar por tempo inferior a um ano. Um dos segmentos mais importantes relacionados ao fluxo turístico é o de realização de eventos, já que grandes fluxos turísticos são ocasionados graças à existência deste segmento (COUTINHO e COUTINHO, 2007; ZAN, 2011).

Dentre as diversas áreas compreendidas pelo turismo, a área de eventos, conforme definição de Britto Júnior e Fontes (2006), é o segmento que atua na realização de diversificados tipos de eventos, que se realizam nas mais diversas áreas, e que refletem o esforço mercadológico dos mais diversos setores. Entre as fontes de inspiração de um destino turístico temos a gastronomia (LÓPEZ-GUZMÁN, LOTERO, GALVEZ e RIVERA, 2017).

Um evento é o encontro de pessoas, em data e local programado, com interesses em comum, com objetivos claros a serem buscados (ZANELLA, 2003; GETZ, 2008), servindo para combater a sazonalidade (ZAN, 2011; CANTON, 2002), movimentando a economia (CARNEIRO, 2011), gerando empregos (REIS, 2013), auxiliando no desenvolvimento local e regional (ZIAKAS e COSTAS, 2011).

Por outro lado, os organizadores de eventos também buscam, por exemplo, melhorar o nível de conhecimento sobre marcas e empresas, sendo plataformas excelentes de comunicação (ZAN, 2011), buscando ganhar percentuais de mercado (GETZ, 2008), aumentando a demanda por negócios no comércio, indústria e serviços, inclusive os informais (ZANELLA, 2003).

O evento aqui estudado é o TNT – Thursday Nigth Throwdown, que é uma reunião informal de baristas da cidade de Curitiba-Paraná, que ocorre geralmente na última quinta-feira do mês, o local variando mês a mês entre os cafés da cidade. Participam geralmente de cinco a vinte baristas, e o local cede ingredientes e máquinas de fazer *coffee latte* ou *latte art* aos participantes.

Um barista é, segundo a Revista Superinteressante (2016), “pessoa especializada em tirar café expresso da máquina e preparar drinks especiais, combinando-o com frutas ou outras bebidas. Muitas vezes é o responsável por criar o cardápio de cafés em restaurantes e lugares especializados.”

O evento TNT começou nos Estados Unidos da América em 2007 e logo se expandiu para muitos países, chegando em São Paulo em 2008, quando ocorreram os primeiros campeonatos de baristas. O evento ocorre em outras grandes cidades do Brasil também, e em Curitiba, de forma organizada, desde 2012.

Os objetivos principais do evento são a confraternização e integração entre os baristas, o treinamento em novas máquinas de fazer café e em novas técnicas mais acuradas na elaboração de café, e o aprendizado, pela observação, de novos métodos de fazer desenhos no café, o chamado *latte art*. O *latte art* consiste em figuras feitas com leite por um barista na superfície de um café expresso.

Os competidores pagam uma pequena contribuição e o vencedor fica com toda a arrecadação; o público, que é também o juiz, não paga ingresso e pode consumir todo o café elaborado. A limitação do público é em relação ao tamanho do espaço onde ocorre o evento.

No início do evento, os baristas treinam na máquina nova para competirem em pé de igualdade. Partindo para a competição, eles competem dois a dois entre si, até restar somente um, que é considerado o vencedor.

A avaliação é feita pelo público, que fica de costas para os baristas, não sabendo quem fez qual *latte art*. Três avaliadores escolhidos entre o público se voltam para os cafés dispostos sobre um balcão/mesa e, depois de três segundos, indicam o que está mais bonito e apresentável. Os avaliadores se alternam até restar apenas um vencedor.

A cafeína que está presente no café, no chocolate e em outros alimentos traz para quem a consome um aumento de vivacidade e autoconfiança e melhora o humor, além de contribuir para melhorar a capacidade de executar tarefas monótonas. Alguns estudos demonstram aumento de resistência em atletas. Em excesso, porém, a cafeína causa agitação, irritabilidade, diurese, diarreia, azia, entre outros sintomas (READER’S DIGEST, 2002).

O café tem uma longa história de convivência com os brasileiros, tanto que a primeira refeição do dia se chama café, e somos um dos maiores consumidores per capita do mundo. Conta a versão mais difundida que o café foi introduzido no Rio de Janeiro no século XVII, vindo da Guiana Francesa. Influenciando nossa economia, nossos gostos e modo de agir, é considerado um patrimônio nacional. Já na Europa, os holandeses foram os primeiros a iniciar a exploração comercial do produto, que lá chegou a partir de 1637. Na década de 1660 já havia um grande comércio de grãos de café (MOREIRA, 2007).

Em termos da alta moda, o hábito foi estabelecido em Versalhes-França pela embaixada do sultão turco Maomé IV, que serviu café à corte à maneira oriental. O fato de em meados do século seguinte Luiz XV preparar o próprio café diz muito sobre o *status* desse produto (STRONG, 2004, p. 193).

Em sua pesquisa, Jervis, Lopetcharat e Drake (2012) examinam e comparam a etnografia dos consumidores e os fatores de escolha de bebidas de café estilo *latte*, chegando à conclusão que os itens mais relevantes são o tipo de leite usado, o teor de gordura, o tipo de edulcorante e o sabor adicional.

3 TEORIA DAS PRÁTICAS SOCIAIS E COMUNIDADES DE PRÁTICA

Wenger (2000, p. 22) define aprendizagem como “uma interação entre as competências sociais e experiências pessoais. É uma relação de duas vias dinâmica entre as pessoas e os sistemas de aprendizagem social em que participam”.

As práticas que se desenvolvem em meio às atividades humanas são consideradas fenômenos coletivos e não individuais, pois dão coerência ao conjunto de entendimentos, regras e estruturas (SCHATZKI, 2003, 2005).

Schatzki (2012) indica que o fenômeno social, quando observado sobre a perspectiva da prática, tende a compreender o que foi feito ou dito, mas deveria buscar compreender como as pessoas organizam os seus dizeres e fazeres, como agem em seu cotidiano.

Outros estudos, como o de Antonello e Godoy (2009, p. 279), partem da “noção de uma realidade emergente, do conhecimento como uma atividade material, conectada a artefatos materiais: o social não só está relacionado aos seres humanos, mas também a artefatos simbólicos e culturais”. O estudo de Bispo (2013) indica duas perspectivas, cognitiva e sociológica, sendo que o primeiro tipo de aprendizagem está na mente dos indivíduos, e o segundo está na interação do coletivo. Já Gherardi e Nicolini (2003) apontam que as práticas se dão a partir das relações dos indivíduos, quanto melhor for a relação, melhor será o aprendizado.

Sobre comunidades de práticas, Lave e Wenger (1991) apontam que a aprendizagem e o conhecimento são melhor difundidos em processos conhecidos como aluno-professor, mas que através do uso de atividades práticas os resultados são mais promissores e podem atingir os objetivos com maior velocidade.

Wenger (1998), apropriando-se da teoria social da aprendizagem, evolui os estudos para comunidades de práticas, e cria quatro categorias: comunidades (aprender pertencendo), prática (aprender fazendo), significado (aprender pela experiência) e identidade (aprender sendo ou se tornando), conforme pode ser observado na Figura 1.

FIGURA 1 - Componentes de uma Teoria Social da Aprendizagem: inventário inicial



Fonte: Wenger (1998).

Saber como o conhecimento é repassado entre os membros de um grupo é importante para verificar a relevância dos métodos que estão sendo utilizados para difundir esse conhecimento. Esta metodologia de comunidades de práticas é uma nova visão sobre um método que há muito tem sido aplicado de forma eficiente para espalhar um novo modo de disponibilizar conhecimento.

Wenger (2006) aponta que a aprendizagem é conseguida quando ocorre a interação entre os membros de um grupo, os quais ajustam atividades de interesses. Complementando, Wenger (2006) esclarece que a aprendizagem somente ocorre quando existe um relacionamento interativo entre pessoas de um grupo. Para que isto ocorra, são necessárias as três características:

- a) Domínio (identidade definida por interesses comuns), que tem como característica, além do processo conjunto de aprendizagem e troca de conhecimento, as competências dos participantes na comunidade;
- b) Comunidade (cooperação entre os membros engajados na comunidade, construindo relações que possibilitem a aprendizagem), a qual está vinculada às relações conjuntas de aprendizagem, mas isso não exige que todos trabalhem juntos;
- c) Prática (compartilhar experiências de praticantes entre a comunidade e outras, buscando moldar suas identidades e práticas).

Quando um grupo de pessoas se reúne, de maneira formal ou informal, para debater determinado tema buscando melhorar ou desenvolver competências temos, segundo Wenger e Snyder (2001), uma comunidade de prática.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho é de natureza qualitativa, já que coloca, como explicam Denzin e Lincoln (2006), “uma interpretação do pesquisador em práticas materiais e interpretativas.” O pesquisador fez observações simples, contando com os participantes, entrevistas individuais e grupais, observação participante e conversas (GODOY, 1995; MENDONÇA, 2001).

É de caráter exploratório, já que houve entrevistas, uma delas em profundidade, com a líder do grupo, e a aplicação de seis questionários semiestruturados a membros do grupo que apresentavam diferentes perfis, triangulando os métodos de pesquisa (ZAPPELLINI e FEUERSCHUTTE, 2015).

Quando da observação participante, o pesquisador torna-se parte da situação observada, já que mira o comportamento verbal e não verbal dos participantes, de seu meio ambiente, sendo que “o pesquisador de orientação qualitativa faz seu trabalho de campo por meio da observação direta, empregando muito do seu tempo no local da pesquisa, em contato direto com os sujeitos” (GODOY, 1995, p. 62).

Utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin (2011), para interpretar os dados coletados, já que permite a criação de categorias/conjuntos indutivos, possibilitando a triangulação dos efeitos entre as distintas técnicas empregadas, e a elaboração de suas conclusões.

O grupo de baristas estudado foi criado em 2015, é composto por mais de 25 baristas que trabalham em cafés de Curitiba/Paraná. Os membros do grupo têm formações acadêmicas variadas: a maioria estudou gastronomia ou é auxiliar de cozinha, mas também se encontram administradores, economistas e engenheiros.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresentam-se aqui os principais resultados da pesquisa de campo realizada entre agosto e dezembro de 2017, já que o pesquisador participou em cinco dos eventos TNT ocorridos durante estes meses. As diferentes técnicas de coletas de dados que foram utilizadas objetivaram trazer distintos olhares sobre um mesmo objeto. Assim, utilizou-se observação participante com a análise dos diários de campo, e aplicação de entrevistas baseadas em roteiros semiestruturados.

Na observação participante tem-se uma investigação etnográfica, já que o pesquisador participa do evento ao mesmo tempo que observa o comportamento dos demais participantes e analisa os dados do grupo, observando fatos concretos, fenômenos sociais, acontecimentos, relações verificadas, valendo-se das próprias experiências pessoais, reflexões e comentários.

O grupo a que este artigo se refere não possui uma missão ou objetivos declarados, e o evento serve mais para confraternização e aprendizado de novas técnicas de *latte art*.

No evento do dia 31 de agosto de 2017, que se passou na cafeteria Luigi Pietro Vino e Cibo, foi observada a participação de um pequeno grupo de baristas, que buscavam através da confraternização uma melhoria nos desenhos de *latte art*.

No evento do dia 28 de setembro de 2017, ocorrido na cafeteria do Museu Oscar Niemeyer (MON), 16 baristas competiram para elaborar o mais belo *latte art*. O evento ocorreu em uma noite fria, o que contribuiu para melhor avaliar os desenhos e a performance dos baristas.

O evento de outubro não ocorreu, porque estava acontecendo a Semana Internacional do Café, em Minas Gerais, e muitos dos baristas foram para ali participar de competições. Transferido para o dia 09 de novembro de 2017, ocorreu no Black Coffee, onde foi observada participação de poucos baristas, mas com grande competitividade e desenhos muito bem elaborados.

O encontro do evento TNT do dia 14 de dezembro de 2017 ocorreu no SuperNova Café, onde oito baristas competiram para elaborar o melhor *latte art*, com música ao vivo e promoção de chopp. Novos participantes vieram ao evento e foram apresentadas algumas artes em *latte* com maior dificuldade de elaboração. Percebeu-se que alguns dos competidores procuraram repetir desenhos de eventos anteriores e que a participação do público foi mais entusiasmada. Corroborando Wenger (1998), o engajamento mútuo dos participantes de uma comunidade apresenta uma prática comum, a qual não existe no abstrato, mas pelas ações das pessoas que estão nele atreladas cujos significados são adaptados.

Durante os eventos percebeu-se que o grupo de baristas mantém uma certa coerência com os objetivos propostos, levando com muito bom humor os resultados aferidos ao final do evento, confirmando o apontado por Wenger (1998, p. 74) de que “uma comunidade de prática deve prestar atenção ao trabalho de fazê-la permanecer unida”.

Foram escolhidos baristas participantes dos campeonatos, com aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturado destinado aos participantes da comunidade de prática com diferentes perfis que para esta pesquisa foram assim denominados: quatro baristas participantes: B1, B4, B5 e B6; barista vencedor de 2 TNTs anteriores: B2; barista participante de mais de 10 eventos: B3; organizador do evento: O1, buscando compreender as variáveis:

- a) Significado;
- b) Identidade;

- c) Prática;
- d) Comunidade de prática;
- e) Estrutura.

QUADRO 1 - Significado do Grupo: Aprender pela experiência

Item	Termos mais frequentes
Participação (integração) com os membros do grupo	O1 – “os baristas aguardam ansiosamente o evento” B2 – “para o profissional da área vale a pena participar do grupo” B3 – “é um encontro mais de confraternização, onde se conhece as pessoas” B4 – “o evento ajuda a conhecer quem trabalhar no mercado” B5 – “vale a pena encontrar os amigos durante o evento” B6 – “o evento é legal pelos colegas”
Produções resultantes da participação no grupo	O1 – “melhoria na apresentação de <i>coffee latte</i> pelos participantes” B1 – “têm desenhos que ainda quero fazer” B2 – “mais profissionalismo” B3 – “ajudei a colegas a melhorarem” B5 – “com o evento, busquei aprender mais, tenho olhado na internet para ver o que estão fazendo de mais atual, para mostrar nos próximos eventos” B6 – “fiquei mais profissional”
Novas perspectivas	O1 – “participação cada vez maior” B2 – “ganhar o evento novamente” B3 – “aprender mais” B4 – “olhar as novidades” B5 – “trazer mais participantes para a próxima”

Fonte: Autoria própria (2017).

Durante os eventos se percebe que o grupo de baristas mantém uma certa coerência com os objetivos propostos, levando com muito bom humor os resultados aferidos ao final do evento, confirmando destacado por Wenger (1998, p. 74): “uma comunidade de prática deve prestar atenção ao trabalho de fazê-la permanecer unida”.

O quadro 1 é um resumo da dimensão aprender pela experiência, que tem como objetivo conhecer, através das respostas dos participantes e organizador, a motivação para participar do evento e como o conhecimento se apresenta como possibilidade de colocar em prática outros conhecimentos previamente adquiridos.

No quesito aprender pela experiência houve grande indicativo para a participação ou integração com os membros do grupo, já que o evento tem como um dos objetivos este mesmo parâmetro. Os entrevistados confirmam que a ocasião serve para encontrar os amigos e socializar, e que o conhecimento está sendo difundido além do evento, já que existe uma perspectiva futura de maior participação. Como os participantes indicam na entrevista, o grupo é importante como fonte de aprendizado, percepção similar às conclusões de Nicolini (2013).

O evento possibilita que os baristas perpetuem um patrimônio cultural brasileiro que é o consumo de café de variadas formas, sendo inclusive um atrativo turístico que contribui para o reconhecimento do destino.

QUADRO 2 - Identidade do Grupo: Aprender sendo ou se tornando

Item	Termos mais frequentes
Experiência prévia e contribuição para o grupo	O1 – “existem melhorias significativas no processo de elaboração de cafés” B1 – “oportunidade de desenvolver melhores técnicas” B2 – “já era competidor” B4 - “não tinha experiência, mas a rede de contato contribui para o sucesso” B6 – “auxilia a experiência anterior, pois na hora do evento a máquina é diferente e existe todo o <i>stress</i> de preparar alguma coisa para ser julgada”
Interação com outros membros do grupo	B2 – “maneira de manter a classe unida” B3 – “são amigos que podemos rever uma vez por mês” B4 – “sempre é bom conhecer pessoas novas que trabalham no meu ramo que você ama” B5 – “quase todo mundo aqui é amigo” B6 – “o evento trouxe muitos novos amigos”
Autoimagem como membro do grupo	B2 – “os baristas não são muito organizados, existe uma certa bagunça” O1 – “tem muita gente boa no meio” B3 – “gostos das pessoas” B4 – “todo mundo gosta muito de café, isso já é um diferencial que faz a pessoa ser interessante” B6 – “pessoas boas”
Relação do grupo com outras comunidades	B2 – “não participo de outros eventos, só do TNT” B4 – “tenho vários amigos, mas no evento vêm poucos deles” B5 – “é principalmente o pessoal ligado a gastronomia que participa” B6 – “o pessoal vem e observa, não sei de onde são exatamente”

Fonte: Autoria própria (2017).

No quadro 2, que trata da dimensão da identidade da comunidade de prática, os termos mais frequentes sobre experiências prévias não influenciaram no sucesso do evento, pois o que se busca é, além da aprendizagem, a confraternização.

Já sobre a interação dos membros, indica um respeito profissional, a aprendizagem em comunidades de prática dos baristas faz com que o patrimônio cultural seja perpetuado, disseminado, incentivado a ponto de fazer com que a gastronomia, alimentos e bebidas possam ser atrativos turísticos, fomentando a criação de eventos temáticos, contribuindo desta forma com a geração de riquezas advindas da atividade turística.

Aqui se fazem sentir os preceitos de Lave e Wenger (1991), que apontam que o aprendizado também ocorre em participações periféricas, onde o público reunido é de diferentes profissionais. Isso contribui para o sucesso do empreendimento — no caso aqui tratado, um evento — já que está “acontecendo de forma situada em ações práticas informais que se dão através da participação periférica legitimada” (MENDES e URBINA, 2015, p. 4).

QUADRO 3 - Prática nos Grupos: Aprender fazendo

Item	Termos mais frequentes
Preparação e rotinas de reuniões do grupo	B2 – “durante o evento é possível aprender uma nova técnica, mas é raro, pois tudo é muito rápido” B2 – “não dá para se preparar muito bem, pois as máquinas são diferentes”
Aprendizagem em grupo	B1 – “tem desenhos que olho e depois procuro na internet para aprender fazer” B2 – “a gente sempre procura trocar informações, trocar cafés, evitando que fique parado” B3 – “temos um grupo, mando a gravação de quando dá certo para todos copiarem” B4 – “pessoal ensina a fazer coisas novas” B5 – “tem coisas (desenhos) que em grupo não dá tempo para aprender, tenho que olhar outro fazendo e treinar no meu trabalho depois” B6 – “bem legal”

Fonte: Autoria própria (2017).

No Quadro 3 percebe-se que nesta dimensão — a de prática nos grupos: aprender fazendo —, foi constatado que para a preparação das reuniões do grupo os entrevistados dizem não conseguir aprender muito, pois tudo acontece muito rápido; nem sempre é possível aprender ou observar como foi realizado um *latte art* devido ao barista geralmente estar atrás de uma máquina grande de fazer café, não sendo possível observar como alguns detalhes foram realizados.

Já sobre a aprendizagem em grupo, a concordância predominante é que se observa o que foi feito e depois se procura repetir o processo e copiar os melhores desenhos. Também foi constatado que alguns baristas gravam como foi realizado o desenho e compartilham com o grupo.

O conceito aqui observado coaduna com o de Mendes e Urbina (2015), que apontam que as comunidades de práticas estão geralmente — se não sempre — ligadas a aspectos informais, caracterizadas mais pelo interesse pessoal do participante em aprender determinada coisa, e que a busca pelos interesses em comum com os demais participantes contribui de forma significativa para a aprendizagem e a difusão do conhecimento.

QUADRO 4 - Comunidade de Prática: Aprender pertencendo

Item	Termos mais frequentes
Motivação para participação no grupo	B2 – “troca de ideia com outros baristas” B3 – “sempre tem gente legal nestes eventos” B5 – “aprender mais” B6 – “as pessoas são legais”
Periodicidade das reuniões do grupo	B2 – “boa periodicidade, se fosse toda semana não seria possível” B3 – “uma vez por mês está bom” B4 – “só uma vez já fica difícil participar” B6 – “está bom, não precisa mais”

<p>Relações com outras comunidades</p>	<p>B1 – “converso muito com o pessoal da gastronomia”</p> <p>B2 – “crescimento profissional e troca de experiências”</p> <p>O1 – “procuramos trazer novos cafés para que os participantes possam conhecer novos <i>blends</i> e desenvolver cafés diferenciados que atendam paladares cada vez mais exigentes”</p> <p>B5 – “conheço bastantes pessoas novas”</p> <p>B6 – “é uma forma de divulgar o meu trabalho”</p>
--	---

Fonte: Autoria própria (2017).

O Quadro 4, que trata das comunidades de prática com o aprender pertencendo, aponta que a motivação para participação no grupo é geralmente ligada à busca por uma convivência melhor e pela troca de experiências com outros baristas, além, é claro, de aprender mais sobre *latte art*.

Sobre a periodicidade das reuniões do grupo, foi unanimidade que um encontro por mês é satisfatório, já que se fossem vários seria difícil participar. No geral, existe um sentimento de pertencimento a um grupo e a certeza de que a participação no evento contribui para a melhoria do grupo, corroborando a teoria de Wenger (1998, p. 74), que aponta que “uma comunidade de prática deve prestar atenção ao trabalho de fazê-la permanecer unida”, sendo tal fato possível em virtude das tecnologias existentes, que oferecem aos participantes a possibilidade de estarem virtualmente presentes aos encontros do grupo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo buscou analisar, com observação participante e utilizando o modelo de Wenger (1998), como o conhecimento é adquirido através de comunidades de práticas junto a um evento de baristas em Curitiba/PR, percebendo o significado, identidade, prática e comunidade de prática.

O grupo é heterogêneo, formado por profissionais de diversas áreas, o que possibilita a aprendizagem colaborativa já que, como possuem experiências diversas, devem buscar um método de ensino e aprendizagem que possibilite o aprendizado mais pelas similaridades e interesses em comum do que pelas dificuldades por terem formações distintas.

Por meio da observação participante, constatou-se que existem muitos momentos informais de aprendizagem, seja durante o evento ou, na maioria dos casos, com o uso de mídias sociais como o Facebook, WhatsApp e Skype.

Dentre as organizações que competem em determinada região, os gestores devem ser capazes de compreender e absorver os elementos das estratégias utilizadas pelas organizações concorrentes, de modo especial aquelas que possuem um maior destaque financeiro e ampla visibilidade. Tal atividade busca contribuir para o aperfeiçoamento das estratégias usadas pela organização, as quais podem resultar na melhoria do desempenho organizacional.

Da mesma forma, detectar as vulnerabilidades dos concorrentes é parte da formulação de estratégias, ao mesmo tempo em que se faz necessária visão holística que provê a capacidade de previsão e análise do desenvolvimento e de novos rumos do mercado. Visão esta que contribui para a instituição de planejamentos estratégicos e táticos mais eficazes.

As atividades inerentes ao planejamento e execução de eventos são de alta relevância e complexidade para serem realizadas de forma amadora e pautadas pelo imprevisto e senso comum. Deve-se, portanto, almejar um planejamento adequado que atinja e satisfaça plenamente às expectativas e as necessidades do público-alvo.

Os eventos, quando organizados com base em princípios de planejamento e gestão, contribuem para a eficácia da divulgação de produtos, serviços, ideias, conceitos, pessoas e locais, sendo assim capazes de criar oportunidades para o desenvolvimento econômico da região, sob a forma de geração de emprego e renda, seja turística ou não.

Ao usar os eventos como estratégia de marketing promocional, as organizações têm a oportunidade de reforçar sua imagem junto ao público consumidor, conseguindo atingir tanto potenciais quanto novos clientes, e congregam este público em um objetivo comum. O sucesso está no uso desta fórmula: público correto, local adequado, data disponível, tema de interesse, divulgação ampla.

A profissionalização do segmento coopera para que cada vez mais sejam compreendidas as necessidades dos diferentes públicos e sejam oferecidos serviços de qualidade, que possam atingir metas e objetivos averiguáveis.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **RAE**, 2009. v. 49, n. 3
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Editora 70, 2011.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 8. ed. São Paulo: Senac, 2003.
- BISPO, M. Estudos Baseados em Prática: Conceitos, História e Perspectivas. **RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social**. V. 2, n 1. Jan/abril, 2013.
- BRITO Jr.; FONTES, N. **Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo**. São Paulo: Aleph, 2006.
- CANTON, A. M. **Eventos: ferramenta de sustentação às organizações do terceiro setor**. São Paulo: Roca, 2002.
- CARNEIRO, L. M. Política de apoio à captação de eventos internacionais no Brasil: análise do ranking ICCA entre 2003 e 2009. **RBTur**, 2011, v. 5, n. 3.
- COUTINHO, H. P. M.; COUTINHO, H. R. M. Turismo de eventos como alternativa para o problema da sazonalidade turística. **Revista Eletrônica Aboré**. Publicação da Escola Superior de Artes e Turismo, v. 3, 2007.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- FAZ BEM OU FAZ MAL? um guia completo para a defesa de sua saúde, segurança e bem-estar. Rio de Janeiro: Reader's Digest, 2002.
- GETZ, D. **Festivals, special events, and tourism**. New York: Van Nostrand Reinhold, 2008.
- GHERARDI, S. From organizational learning to practice based knowing. **Human Relations**, p.131-138, v. 54, n. 1, 2001.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. Learning in a Constellation of Interconnected Practices: Canon or Dissonance? **Journal of Management Studies**, p.419-436, v. 39, n.4, 2003.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, 1995, v. 35, n. 2, p. 57-63.

GOELDNER, C. R., RITCHIER, B., MAINTOSH, R. U. **Turismo: princípios, práticas e filosofias**. 8. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

JARVIS, N.; BLANK, C. The importance of tourism motivations amongs port event volunteer satthe 2007 World Artistic Gymnastics Championships, Stuttgart, Germany. **Journal of Sport & Tourism**, 2011, v. 16, n. 2, p. 129-147.

JERVIS, S.M.; LOPETCHARAT, K.; DRAKE, M.A. Application of ethnography and conjo intanalysis is to determine key consumer attributes for latte-style coffee beverages. **Journal of sensory studies**. 2012 v.27 no.1 pp. 48-58.

LICKORISH, L.; JENKINS, C. L. **Introdução ao Turismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LÓPEZ-GUZMÁN, T., LOTERO, C. P. L.; RIVERA, I. R. Festivais gastronômicos: atitude, motivação e satisfação do turista. **British Food Journal**, 2017. Vol.119 Problema: 2, pp.267-283.

MENDES, L.; URBINA, L. M. S. Análise sobre a Produção Acadêmica Brasileira em Comunidades de Prática. **Revista Administração Contemporânea**. 2015. Vol. 19, N 3, pp. 305-327.

MENDONÇA, J. R. C. (2001). Interacionismo simbólico: uma sugestão metodológica para a pesquisa em Administração. **ANPAD**, 2001.

NICOLINI, A. Podem Indivíduos e Suas Práticas Promover Aprendizagem Organizacional? **Teoria e Prática em Administração**, 2013. v. 3 n. 1, pp. 19-38.

NICOLINI, D., GHERARDI, S.; YANOW D. **Knowing in organizations: a practice-based approach**. New York: M. E. Sharpe, 2003.

OMT. **Guide for local authorities on developing sustainable tourism**. Madrid. Espanha, 1998.

REIS, J. **Sou produtor de eventos: diário de bordo para o aperfeiçoamento profissional**. São Paulo, Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2013.

REJOWSKI, M.; COSTA, B. K. (org.). **Turismo contemporâneo: desenvolvimento, estratégia e ação**. São Paulo: Atlas, 2003.

REVISTA SUPERINTERESSANTE. O que é um Barista? Disponível em:<https://super.abril.com.br/saude/o-que-e-barista/>, acesso em 01/11/2017. Publicado em 31 dez 2003.

SCHATZKI, T. R. A new societist social ontology. **Philosophy of the Social Sciences**, 2003. v. 33, n. 2, p. 174-202.

SCHATZKI, T. R. **Introduction: practice theory**. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. The practice turns in contemporary. London: Routledge, 2001.

SCHATZKI, T. R. **The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change**. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2002.

SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. **Organization Studies**, 2005. v.26, n.3, p.465–484.

STRONNG, R. C. Banquete: uma história ilustrada da culinária dos costumes e da fartura à mesa. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ED, 2004.

WENGER, E. **Communities of Practice and Social Learning Systems**. Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach. New York: M.E. Sharpe, 2003.

WENGER, E. Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 2000. v.7, n.2, p. 225–246.

WENGER, E. Communities of practice: learning, meaning, and identity. New York: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, E. **Comunidades de prática**: aprendizaje, significado e identidad. Barcelona: Paidós, 2001.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. **Comunidades de Prática**. In: Harvard Business Review. Aprendizagem Organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZAN, M. R. C. A. Patrocínio a eventos: o efeito sinérgico da comunicação integrada de marketing. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

Zanella, L. C. **Manual de organização de eventos**: planejamento e operacionalização. São Paulo: Atlas, 2003.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHUTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em Administração. **Administração Ensino e Pesquisa**, 2015. 16(2), 241-273.

ZIAKAS, V.; COSTA, C. A. The use of an event portfolio in regional community and tourism development: Creating synergy between sport and cultural events. **Journal of Sport & Tourism**, 2011. v. 16, n. 2, p. 149-175.

A hand is shown holding a small white card with a red target icon and a black arrow hitting the bullseye. The background is dark and blurry.

CAPÍTULO 2

AS COMPETÊNCIAS INTRAEMPREENDEDORAS
NA DOCÊNCIA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE
ENSINO

Carla Emanuele Mazon

Daiane Dias Stocco

Elaine Arantes



AS COMPETÊNCIAS INTRAEMPREENDEDORAS NA DOCÊNCIA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO

Carla Emanuele Mazon ¹

Daiane Dias Stocco ²

Elaine Arantes ³

RESUMO

Este artigo tem como tema o intraempreendedorismo delimitado na prática em instituições públicas de ensino na cidade de Campo Largo, no Paraná. Responde-se à pergunta: *Com que frequência as competências intraempreendedoras estão presentes na prática docente em instituições públicas de ensino?* A coleta de dados primários foi realizada junto a docentes das esferas Municipal, Estadual e Federal, atuantes em Campo Largo por meio de questionário com 16 perguntas fechadas e 123 respostas sobre dez competências intraempreendedoras que emergiram da obra de Lenzi (2008). Os principais resultados alcançados indicam que na esfera Federal, os docentes apresentam sempre ou quase sempre as competências intraempreendedoras em sala de aula. Dentre elas, a que mais se destaca é a persistência. Considerando a escala criada para este estudo, a grande maioria dos resultados obtidos indica que a aplicação das competências intraempreendedoras pelos docentes nas três esferas da Administração Pública encontra-se em níveis que vão de Baixo a Insuficiente. Nenhum resultado foi considerado como regular. O melhor resultado obtido indica que é bom o desempenho na aplicação das competências intraempreendedoras na grande maioria na esfera Federal. Na esfera Municipal, o comprometimento, com 54% das respostas, é a única competência intraempreendedora que, de acordo com os resultados desta pesquisa, tem bom nível de desempenho. Recomenda-se que futuras pesquisas repliquem o estudo aqui realizado em outros municípios brasileiros para comparar com os resultados aqui alcançados.

Palavras-chaves: Intraempreendedorismo. Competências Intraempreendedoras. Inovação. Docência no ensino público.

1 INTRODUÇÃO

As organizações procuram profissionais com atitudes empreendedoras, ou seja, funcionários que inovam em seu trabalho, sejam criativos, persuasivos e busquem a melhora constante de seus desempenhos, no intuito de possuírem equipes intraempreendedoras, que lhe trarão vantagens competitivas (LIZOTE *et al*, 2012). O termo intraempreendedorismo emergiu de uma evolução natural do empreendedorismo criado por Gifford Pinchot na década de 1980 (LIZOTE *et al*, 2012), e tem como finalidade atender as necessidades de inovações nas

¹ Estudante da pós-graduação em Secretariado Escolar. Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Tuiuti do Paraná. *E-mail:* carla.mazon@hotmail.com

² Pós-Graduada em Finanças pela Universidade Positivo. Bacharel em Administração pela Faculdade CNEC. *E-mail:* dpd_dai@hotmail.com

³ Pós-doutorado em Ciências Aeroespaciais (UBI-Portugal); Doutorado e Mestrado em Administração (PUC/PR); Especialização e Bacharelado em Administração (FAE). Docente EAD e presencial do IFPR. *E-mail:* elaine.arantes@ifpr.edu.br

instituições. Entretanto essas inovações precisam ser eficazes para trazer competitividade, e o intraempreendedor é o agente que irá identificar as oportunidades inovadoras e implantá-las no ambiente organizacional (PAULA e ALMEIDA, 2015).

Hashimoto (2006) afirma que o intraempreendedor pode ser qualquer pessoa na organização que assume a responsabilidade de realizar inovação independentemente da função, estas inovações podem ser realizadas a qualquer momento e em qualquer lugar da organização, e se forem sustentáveis podem trazer muitas vantagens. Diante de tais aspectos, a escolha do tema desta pesquisa volta-se para o intraempreendedorismo delimitado na prática em instituições públicas de ensino na cidade de Campo Largo. Na educação, o processo de inovação pode-se dar através da capacitação constante dos professores, estes que estão em sala de aula e são responsáveis por transmitir o conhecimento aos alunos que precisam absorver de forma satisfatória. O professor precisa estar atento as suas metodologias de ensino e analisar como os discentes estão compreendendo os assuntos abordados, uma vez que cada um aprende de uma forma diferente, e o professor precisa estar capacitado para atendê-los (BRIANEZI e ARAUJO, 2017).

Observa-se que os professores estão em constante processo de capacitação, contudo é importante observar como os resultados dessas capacitações são efetivamente aplicados em sala de aula e projetos extraclasse. Considerando essa problemática, o presente artigo responde a seguinte pergunta de pesquisa: *Com que frequência as competências intraempreendedoras estão presentes na prática docente em instituições públicas de ensino?* Considerando esta pergunta de pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral: *Identificar a presença de competências intraempreendedoras na prática docente nas instituições públicas de ensino.* Os objetivos específicos propostos nesta pesquisa são: 1) Pesquisar a fundamentação teórica sobre intraempreendedorismo e competências intraempreendedoras; 2) Identificar as competências intraempreendedoras dos docentes no ensino público nas esferas Municipal, Estadual e Federal; 3) Analisar as competências intraempreendedoras identificadas à luz da fundamentação teórica pesquisada.

Trata-se de um artigo teórico-empírico fundamentado pela coleta de dados primários por meio de uma pesquisa com docentes de instituições públicas de ensino localizadas em Campo Largo. A presente pesquisa justifica-se pelos poucos estudos apresentados sobre o tema competências intraempreendedoras com docentes. Na literatura, há várias pesquisas que relatam sobre o intraempreendedorismo no setor público, mas, o foco dessas geralmente não são professores. Como exemplos, pode-se citar: Rocha e Guimarães (2019); Silva (2017); Gomes (2017); Lapolli e Gomes (2017); Wolf *et al.* (2011); Lizote *et al.* (2012), Coelho (2010). Porém, como o intraempreendedorismo pode ser realizado por qualquer pessoa, é fundamental identificar as competências intraempreendedoras presentes na atividade docente e de que forma elas são aplicadas em sala de aula e projetos extraclasse. Esta identificação contribui para melhorar o aprendizado dos alunos, para identificar essas competências, sua aplicação no dia a dia e para que as organizações possam identificar em suas equipes, profissionais que trarão vantagens competitivas. Verifica-se também que colaboradores intraempreendedores são agentes de mudança e isso se torna um diferencial não só para as empresas, mas também para a pessoa que promove tais mudanças (BRIANEZI e ARAUJO, 2017). Para o desenvolvimento deste trabalho foram consultados autores como Lizote *et al.* (2012); Lenzi (2008); Paula e Almeida (2015); Schenatto e Lezana (2001); Stadler e Smith (2017); Marques *et al.* (2016).

Este trabalho está dividido em cinco partes iniciando com esta Introdução. A segunda parte traz a fundamentação teórica. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos. A apresentação e análise dos resultados da pesquisa à luz da fundamentação

teórica, são discutidos na quarta parte. As considerações finais encerram a pesquisa aqui apresentada.

2 INTRAEMPREENDEDORISMO

Não é de hoje que as empresas se deparam com altos níveis de competitividade e de exigências nas demandas, o que acaba exigindo uma constante necessidade de inovação, com o propósito de aumentar as vantagens competitivas para permanecer no mercado, e como resultado desse processo surgem as empresas empreendedoras, ou seja, que promovem o intraempreendedorismo (PAULA e ALMEIDA, 2015). Nesse sentido as ações que abrangem o intraempreendedorismo, como resoluções inesperadas para os problemas, proatividade e inovação, são atitudes cada dia mais procuradas e valorizadas pelos gestores, visto que podem trazer diferenciais competitivos e uma gestão mais adequada à competitividade global (MONTENEGRO, 2015; LIZOTE *et al*, 2013).

Paiva, Silva e Carrasco (2016) seguem o mesmo raciocínio, destacando que o intraempreendedorismo pode gerar vantagens competitivas permanentes por meio da geração constante de inovação e que, cada vez mais, se faz necessário estimular as atividades intraempreendedoras nas organizações, indiferente da atividade ou da função exercida, favorecendo o desenvolvimento de novos produtos, novas maneiras, novas tecnologias para conquistar novos mercados. Portugal (2015) destaca que o incentivo ao intraempreendedorismo influencia no maior nível de comprometimento gerando um melhor clima organizacional, originando, dessa forma, uma maior confiança para as partes interessadas (*stakeholders*). Silva *et al.* (2017) afirmam que ainda há limitações para o desenvolvimento do intraempreendedorismo nas organizações, porém, é necessário criar um ambiente que encoraje e incentive as ações inovadoras para o desenvolvimento da criatividade empreendedora.

Para que o intraempreendedorismo aconteça é fundamental a presença do intraempreendedor, estes que tem a capacidade de exercer suas habilidades em qualquer área da empresa. Eles são empreendedores em suas atividades, pois estão em perfeita interação com os objetivos propostos pela organização, eles identificam as oportunidades que as beneficiam, são pessoas criativas, persistentes, confiantes e possuem certa autonomia. Por mais que possam correr certos riscos pessoais, estão super comprometidos no que irão realizar e tem a capacidades de dar continuidade as atividades que propõem (FILLION, 2004; PAULA e ALMEIDA, 2015)

Os intraempreendedores também podem ser conhecidos como empreendedores internos, tem a capacidade de enxergar o que os outros colaboradores não conseguem ver, conseguem tirar proveito de situações problemas e transformar em oportunidades de aprendizado, são causadores de mudanças e possuem ideias transformando-as em realidade. Além de serem criativos, criam negócios que tragam retorno para a empresa no médio ou longo prazo (PRADO *et al*, 2011; LIZOTE *et al*, 2012; HASHIMOTO, 2013).

O indivíduo intraempreendedor nem sempre cria negócios, ele lidera novos projetos dentro da empresa, trabalha para inovar e intensificar processos e produtos, trabalha em ações de melhorias contínua na empresa, não necessariamente correndo risco ou instabilidades que podem afastar as ações intraempreendedoras (CHIEH e ANDREASSI, 2008; NASSIF; ANDREASSI e SIMÕES, 2011).

2.1 COMPETÊNCIAS INTRAEMPREENDEDORAS

Conforme Lizote *et al.* (2012), há diversos estudos sobre as competências e este tema tem vários conceitos fundamentados em diferentes áreas das ciências sociais e humanas. A forma como o indivíduo manuseia seus recursos para resolver situações seja de trabalho ou na vida pessoal geram resultados chamados de competências. As competências estão relacionadas a capacidade do indivíduo em compreender e saber controlar novas condições de trabalho, tomar iniciativas, realizar além do que foi pedido, e elas podem ser verificadas na prática, apresentadas na ação, são atitudes para resolver situações baseados nos conhecimentos adquiridos no dia a dia que deve ir em consonância com os objetivos da empresa em que trabalha. Saber agir, mobilizar recursos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, dentre diversas outras ações, que precisam agregar valor para a empresa, mas também agregar valor social para o indivíduo (DUTRA, 2001; LENZI, 2008; FLEURY e FLEURY, 2018).

As competências podem ser entendidas como um conjunto que abrange diversos traços de personalidade, habilidades e conhecimentos. Esses traços combinados com as atitudes permite o indivíduo demonstrar sua visão, estratégias na criação de valores, ações que visem resultados organizacionais (LIZOTE *et al.*, 2012; PAGNONCELLI; ZAMPIER e STEFANO 2014). Os estudos que relatam sobre as competências empreendedoras citam a pesquisa de Spencer e Spencer realizada em 1983 como uma das mais pertinentes, que resultou em um conjunto de competências individuais, através da pesquisa realizada em vários países como Equador, Malawi e Índia (LENZI, 2008), destacadas a seguir conforme resume o Quadro 1.

QUADRO 1 – Competências Individuais

Competências	Características de ação
Realização	Iniciativa, vê e aproveita oportunidades, persistência, busca de informações, interesse pela alta qualidade do trabalho, comprometimento com contratos de trabalho, orientação para a eficiência.
Pensamento e Resolução de problema	Planejamento sistemático, soluções de problemas.
Maturidade pessoal	Autoconfiança, perícia (expertise), reconhece suas próprias limitações.
Influência	Persuasão, uso de estratégia de influência.
Direção e controle	Assertividade, monitoramento.
Orientação para os outros	Credibilidade, integridade e sinceridade, preocupação com o bem estar dos empregados, reconhecimento da importância de relacionamentos comerciais, providencia treinamento para os empregados.
Competências adicionais	Formação de capital (apenas em Mawali), preocupa-se com a imagem dos produtos e serviços (apenas no Equador).

Fonte: Lenzi (2008, p. 48).

As competências individuais com suas respectivas características de ação apresentadas, foram as que mais se destacaram nos empreendedores analisados nos estudos de Spencer e Spencer em 1983. Lenzi (2008) utiliza como base os estudos de Cooley (1990, 1991), e desse estudo resultou um conjunto com dez características de comportamento empreendedor, também denominadas de competências empreendedoras, conforme apresentadas no Quadro 2.

QUADRO 2 – Competências intraempreendedoras

Competências Intraempreendedoras		Definição
CONJUNTO DE REALIZAÇÃO	Busca de oportunidade e iniciativa	-Faz as coisas antes do solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias; -Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; -Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
	Correr Riscos Calculados	-Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; -Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; -Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
	Exigência de qualidade e eficiência	-Encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato; -Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; -Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
	Persistência	-Age diante de um obstáculo; -Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; -Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos.
	Comprometimento	-Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para complementar uma tarefa; -Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; -Esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.
CONJUNTO DE PLANEJAMENTO	Busca de Informações	-Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; -Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; -Consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
	Estabelecimento de Metas	-Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal; -Define metas em longo prazo, claras e específicas; -Estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	-Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub tarefas com prazos definidos; -Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; -Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
CONJUNTO DE PODER	Persuasão e rede de contatos	-Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; -Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; -Age para desenvolver e manter relações comerciais.
	Independência e autoconfiança	-Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; -Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; -Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021) fundamentado em Lenzi (2008, p. 49).

Lenzi (2008) mostra que as competências que mais se destacaram nos comportamentos dos empreendedores durante o seu cotidiano foram: correr riscos calculados; persistência, comprometimento; busca de informações e persuasão e rede de contatos. Em grande parte, as competências empreendedoras, derivam ou se parecem com as do modelo de competências individuais, essas que quando são bem definidas poderão ser utilizadas para o intraempreendedorismo, ou seja, para promover a ação empreendedora. Para Lenzi (2008), as competências empreendedoras que os indivíduos possuem ou constroem no decorrer da carreira são características de extrema relevância no mundo empresarial, porém, é importante observar que é necessário também buscar um ambiente propício para que estas produzam resultados concretos, por isso elas devem ter um foco bem definido na busca dos resultados a favor da organização.

2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO NA DOCÊNCIA DO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Schenatto e Lezana (2001) sinalizam que, no que diz respeito ao setor público, há uma certa barreira para o desenvolvimento favorável ao intraempreendedorismo. Para estes autores, organizações públicas são muito burocratizadas, não há liberdade para ter iniciativas, há uma hierarquização muito engessada, e isso pode atrapalhar os processos de inovação, sem contar que as vezes faltam recursos para as melhorias. Cabe aos responsáveis pelas instituições criar espaços para o empreendedorismo interno, focando na flexibilização estrutural, agilizando os processos burocráticos, no intuito de reduzir custos e tornar o ambiente mais propício às inovações. Para Lapolli e Gomes (2017) dificilmente vem à mente o setor público ao se pensar em intraempreendedorismo. Isso se deve à necessidade de assumir riscos, inovar, ter ideias criativas e lucrar com elas para que o intraempreendedorismo seja eficaz. Para esses autores, essas atitudes são pouco comuns no ambiente público.

O intraempreendedorismo na gestão pública é visto como mudanças de métodos e procedimentos administrativos lentos que acontecem de maneira vagarosas. As ações intraempreendedoras ainda estão em fases embrionárias, devido a burocracia, que pode impedir o empreendedor e inibir ações inovadoras, porém são fundamentais para o aumento da efetividade, para melhorar a entrega dos serviços prestados, para gerenciar da melhor forma possível a falta de recursos, inovar, renovar, explorar as oportunidades e criar valores as organizações públicas, tornando-a mais eficaz, flexível e direcionada aos resultados (COELHO, 2010; VALADARES *et al*, 2012; MARQUES *et al*, 2016; SILVA, 2017). O empreendedor na gestão pública pode atuar como “agente de transformação social, como pessoa que contribui para o aumento da capacidade de oferecer serviços e agregar valor à organização pública, por meio da maximização de eficiência na prestação dos serviços oferecem à sociedade” (MARQUES *et al*, 2016, p. 27).

O docente pode ser intraempreendedor em sua atividade, promovendo ações de mudanças, dentro de sala de aula e projetos extraclasse. Entretanto, não se pode falar de mudanças sem fazer a relação entre os procedimentos, os conteúdos e métodos utilizados em salas de aula, esses que muitas vezes são considerados ultrapassados e ineficazes. Com o novo cenário é preciso renovar as metodologias de ensino para criar profissionais mais atentos ao mercado, alunos com capacidade de criar novos produtos e serviços, tornando- os profissionais mais criativos e flexíveis a todas essas evoluções que vem acontecendo na sociedade (SCHENATTO e LEZANA, 2001). Os professores intraempreendedores percebem maneiras diferenciadas na construção do ensino, dentre elas pode-se citar: possuem um olhar clínico, estando sempre atentos aos interesses e expectativas dos alunos; contribuem com a criação do

processo pedagógico; procuram sempre estar atualizado com as informações tanto tecnológicas como científicas, que permite a inovação; são prestativos e trabalham de maneira transdisciplinar; tentam sempre minimizar os impactos burocráticos com criatividade e flexibilidade; agregam valor as atividades de pesquisa e/ou extensão e são pessoas motivadas (SCHENATTO e LEZANA, 2001).

Na visão de Mwasalwiba (2010), o professor tem um papel fundamental na formação dos alunos. Eles precisam criar técnicas que contribuam para a melhoria da compreensão dos conceitos e na aplicação do teórico para o prático, e cabe ainda enfatizar que para desenvolver essa vivência de aprendizado elevado para os estudantes, o docente terá que desenvolver suas habilidades pessoais principalmente com a tecnologia para oferecer práticas inovadoras que consigam manter os resultados da aprendizagem. Uma pesquisa realizada em 2015 com alunos do Campus de um instituto tecnológico do Paraná, mostrou o quão importante é o docente para o aprendizado do aluno, características como professores que fazem a diferença, otimistas, líderes e apaixonados pelo trabalho foram as que mais se destacaram (STADLER e SMITH, 2017).

Para Martins (2010), professores com o perfil empreendedor tem a capacidade de mudar valores, criar percepções e atitudes que podem modificar o atual comportamento e trarão resultado positivos em sala de aula, como um ambiente para uma aprendizagem mais prazerosa, mais otimista e também uma relação de bem estar. O autor argumenta que não será fácil ser intraempreendedor, mas que é possível já que possuem qualidade de identificar oportunidades, buscar recursos e transformar em conhecimento e aprendizagem.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa essencialmente quantitativa de natureza aplicada, pois busca identificar, por meio de dados numéricos, o comportamento dos docentes no seu dia a dia. De acordo com Viera (2010, p. 108) “as pesquisas quantitativas são aquelas que se propõem a explicar, por meio de dados quantificáveis, as causas, as consequências e as inter-relações entre os fenômenos”. Fundamentada em pesquisa bibliográfica que tem como objetivo segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 166) “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. A coleta dos dados primários se deu a partir de um questionário estruturado com 16 perguntas fechadas utilizando a ferramenta *Google Forms*. São informações coletadas que não seriam possíveis de serem encontradas em outros locais, visto que foram coletadas diretamente do grupo alvo da pesquisa (GOLDENBERG, 2004). Para a elaboração do questionário foram usados os estudos de Lenzi (2008) que apresentam 10 competências intraempreendedoras que são as categorias de análise deste estudo. São elas: busca de oportunidades e iniciativas; correr riscos calculados; Exigência de qualidade e eficiência; persistência; comprometimento; busca de informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; e independência e auto confiança. O questionário foi aplicado para os docentes das esferas Municipal, Estadual e Federal do Município de Campo Largo, no Estado do Paraná. Antes do início da coleta de dados, foi realizado um pré-teste do dia 08 de maio até 11 de maio de 2021 com três docentes para verificar se o instrumento estava adequado, o tempo que seria gasto para responder e para ajustar as questões. A coleta dos dados primários foi realizada do dia 15 de maio até 17 de junho de 2021.

A apresentação dos dados primários neste trabalho será feita em tabelas conforme as categorias de análise. Nessas tabelas, os dados serão distribuídos nas três esferas da Administração Pública para possibilitar sua análise. Dados secundários foram coletados em pesquisas já realizadas por estudiosos e publicadas na *internet* oferecendo suporte para as análises realizadas. As análises apresentadas na sequência são o resultado da triangulação entre os dados primários e secundários coletados, a fundamentação teórica e a percepção das pesquisadoras.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Para a coleta de dados primários, foi elaborado um questionário com 16 perguntas fechadas. Definiu-se que a primeira pergunta deveria questionar em qual esfera o respondente atua. Para validar a amostra obtida, levantou-se a quantidade de professores atuantes em Campo Largo nas três esferas da Administração Pública, ou seja, Federal, Estadual e Municipal. Os resultados estão resumidos na Tabela 1.

TABELA 1 – Docentes por esfera da Administração Pública atuantes em Campo Largo/Paraná

Docentes por esfera da Administração Pública atuantes em Campo Largo/Paraná						
Esfera da Administração Pública	Docentes por esfera da Administração Pública		Retornos necessários para equiparar com o percentual de docentes		Respostas obtidas com a aplicação do questionário	
Federal	61	5%	5	5%	17	14%
Estadual	249	19%	20	19%	22	18%
Municipal	1.001	76%	80	76%	84	68%
Total	1.311	100%	105	100%	123	100%

Fonte: SEED (2021); FONSECA (2018); Prefeitura Municipal de Campo Largo (2021); Pesquisa de campo (2021).

Observa-se que há um total de 1.311 docentes no município, sendo que 5% são federais, 19% são estaduais e 76% são municipais, de acordo com os dados da Secretaria da Educação (SEED) publicados no site que apresentam o censo escolar dos docentes da rede municipal e Estadual. Tomou-se o cuidado de ter a quantidade de retornos do questionário aplicado num percentual próximo ao percentual do total de docentes por esfera da administração pública em Campo Largo.

Assim, o percentual de respostas obtidas no levantamento de dados primários fosse próximo de 5% do total para os respondentes da esfera Federal, 19% para a esfera Estadual e 76% da esfera Municipal. Considerando que foram obtidos percentuais próximos destes, considera-se que a amostra é significativa.

A segunda pergunta do questionário aplicado teve como objetivo levantar a percepção dos respondentes sobre a relação entre intraempreendedorismo e sua aplicação no setor público. O resultado obtido está apresentado na Tabela 2.

TABELA 2 – Percepção sobre a aplicação do intraempreendedorismo no setor público

Você acredita que o intraempreendedorismo pode ser aplicado no setor público?						
	MUNICIPAL		ESTADUAL		FEDERAL	
Sim	41	49%	9	41%	13	76%
Não	43	51%	13	59%	4	24%
TOTAL	84	100%	22	100%	17	100%

Fonte: Pesquisa de Campo (2021).

Observa-se que mais da metade dos docentes municipais e estaduais acreditam que o intraempreendedorismo não pode ser aplicado no setor público, isso vai em controvérsia com os autores Coelho (2010), Martins (2010), Marques *et al.* (2016) e Silva (2017) que afirmam que o intraempreendedorismo pode ser aplicado no setor público. Para estes autores, essa aplicação se dá de uma maneira mais lenta, porém, fundamental para o aumento da efetividade, melhoria na entrega dos serviços prestados e gerenciamento dos recursos. Em contrapartida 76% dos docentes na esfera Federal acreditam que o intraempreendedorismo pode ser aplicado no setor público.

Essa diferença entre a esfera Federal para a Estadual e Municipal é consideravelmente alarmante, visto que, o professor intraempreendedor pode trazer diversos benefícios para as instituições. Aplicando os conceitos de Martins (2010), os docentes intraempreendedores têm a capacidade de mudar valores, criar novas percepções e atitudes que podem modificar o atual comportamento, trazer resultados positivos em sala de aula, como um ambiente para uma melhor aprendizagem.

Para os docentes que na segunda pergunta responderam negativamente, o questionário se encerrou. Ou seja, a pesquisa se encerrou na segunda questão para 60 respondentes que correspondem a 49% do total da amostra.

Para aqueles que responderam afirmativamente, ou seja, 63 respostas que correspondem a 51% dos respondentes, foi disponibilizado o restante das perguntas com um total de 14 questionamentos. Portanto, as análises apresentadas na sequência dizem respeito aos respondentes que consideraram positiva a aplicação do intraempreendedorismo no setor público.

A Tabela 3 apresenta a faixa etária dos docentes por esfera da Administração Pública em Campo Largo.

TABELA 3 – Faixa etária dos docentes por esfera da Administração Pública atuantes em Campo Largo/Paraná

	Faixa etária					
	MUNICIPAL		ESTADUAL		FEDERAL	
Entre 18 e 23 anos	1	2%	0	0%	0	0%
Entre 24 e 30 anos	10	24%	0	0%	1	8%
Entre 31 e 40 anos	11	27%	3	33%	6	46%
Entre 41 e 50 anos	11	27%	6	67%	4	31%
Acima de 50 anos	8	20%	0	0%	2	15%
TOTAL	41	100%	9	100%	13	100%

Fonte: Pesquisa de Campo (2021).

Observa-se que a maioria dos professores das três esferas Municipal, Estadual e Federal estão na faixa etária entre 31 e 50 anos sendo 54%, 100% e 77% respectivamente.

A maioria dos docentes são mais experiente em se tratando de idade. Para Polena e Gouveia (2013) e para Sousa (2013) os docentes são uma população envelhecida e há mais oferta do que entrada de postos de trabalhos nesta profissão. A faixa etária dos docentes também pode ser correlacionada com o uso das novas tecnologias. Os professores mais jovens têm mais facilidade em utilizá-las em sala enquanto os professores menos jovens adotam práticas tradicionais de ensino (CANTINI *et al*, 2006).

Outra questão feita neste estudo procurou saber há quanto tempo o docente leciona conforme indica a Tabela 4.

TABELA 4 – Tempo de docência por esfera da Administração Pública atuantes em Campo Largo/Paraná

	Há quanto tempo você leciona?					
	MUNICIPAL		ESTADUAL		FEDERAL	
Menos que 5 anos	9	22%	0	0%	1	8%
Entre 5 e 10 anos	10	24%	3	33%	1	8%
Entre 10 e 15 anos	8	20%	2	22%	3	23%
Acima de 15 anos	14	34%	4	45%	8	61%
TOTAL	41	100%	9	100%	13	100%

Fonte: Pesquisa de Campo (2021).

Percebe-se que na esfera Federal, Estadual e Municipal a maioria dos respondentes tem acima de 15 anos de docência com um percentual de 61%, 45% e 34% respectivamente. Isso significa que a maioria da amostra analisada tem grande experiência na docência.

Um estudo realizado com professores do ensino fundamental de escolas públicas e privadas, com o objetivo de investigar a criatividade dos docentes e barreiras pessoais a sua expressão em relação ao tempo de docência, mostrou que há uma diferença significativa entre professores com mais e menos tempo de docência para o quesito criatividade em resolução de problemas, ou seja, professores com mais tempo de docência conseguem encontrar mais alternativas para resolver problemas, do que os professores com menos tempo de docência (CASTRO e FLEITH, 2008), isso é um fator importante a ser analisado, afinal todo professor em algum momento irá encontrar desafios em suas atividades, e quanto mais preparados estiverem melhores serão as formas encontradas para resolvê-los.

4.1 CATEGORIA DE ANÁLISE: COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: CONJUNTO DE REALIZAÇÃO

A Tabela 5 apresenta os resultados para o questionamento feito em relação à frequência com que os respondentes buscam oportunidades e têm iniciativas na docência.

TABELA 5 – Busca de oportunidades e iniciativas: Liderança ou execução de novos projetos

Liderança ou execução de novos projetos de ensino dentro da Instituição em que atua						
	MUNICIPAL		ESTADUAL		FEDERAL	
Nunca	2	5%	1	11%	0	0%
Quase Nunca	5	12%	0	0%	0	0%
Algumas vezes	15	37%	6	67%	3	23%
Quase Sempre	12	29%	1	11%	8	62%
Sempre	7	17%	1	11%	2	15%
TOTAL	41	100%	9	100%	13	100%

Fonte: Pesquisa de Campo (2021).

Somando-se as respostas que indicam que os docentes sempre ou quase sempre lideram ou executam novos projetos, observa-se um total de 46% das respostas na esfera Municipal e 22% na Estadual em contraposição a 77% dos docentes na esfera Federal. Esse percentual significa que a maioria dos docentes da esfera Federal apresenta a competência empreendedora busca de oportunidades e iniciativas de acordo com Lenzi (2008) o que vai de encontro com os autores Chieh e Andreassi (2008) e Nassif, Andreassi e Simões (2011) que afirmam que o intraempreendedor pode estar liderando novos projetos dentro da instituição, trabalhando com o propósito de intensificar processos e ações de melhorias contínua na empresa. Nesse sentido, é preocupante observar que nas esferas Municipal e Estadual de Campo Largo não foi obtido um percentual expressivo nessa prática docente.

A Tabela 6 traz resultados que dizem respeito à busca de oportunidades e iniciativas com foco em iniciativas de inovação.

TABELA 6 – Busca de oportunidades e iniciativas: Inovação

Iniciativas de Inovação gerando novos métodos de trabalho que agregue valor a instituição						
	MUNICIPAL		ESTADUAL		FEDERAL	
Nunca	3	7%	1	12%	0	0%
Quase nunca	7	17%	0	0%	1	8%
Algumas vezes	11	27%	3	33%	6	46%
Quase sempre	12	29%	2	22%	5	38%
Sempre	8	20%	3	33%	1	8%
TOTAL	41	100%	9	100%	13	100%

Fonte: Pesquisa de Campo (2021).

Pode-se perceber que na esfera Federal somente 8 % dos docentes estão sempre aplicando iniciativas inovadoras e gerando novos métodos de trabalho que agregue valor a instituição, esse percentual é relativamente mais baixo se comparado com as outras esferas, que apresentaram 20% no Municipal e 33% na Estadual, esses dados podem estar relacionados a estrutura ofertada em cada instituição e sua comunidade escolar como um todo. Importante destacar que nesse aspecto de inovação ainda há barreiras, pode-se perceber pelo fato de que ainda há docentes que quase nunca ou nunca tem iniciativas de inovação. De acordo Schenatto e Lezana (2001), essa barreira para o desenvolvimento favorável ao intraempreendedorismo, em que a inovação é fator chave, tem como causa geralmente a burocracia, falta liberdade para

ter iniciativas, hierarquização muito engessada e falta de recursos. Esses fatores podem atrapalhar os processos de inovação, dificultando as melhorias. A afirmativa seguinte apresenta a percepção dos docentes em relação à disposição para enfrentar os desafios das propostas inovadoras que apresentam, conforme mostra a Tabela 7.

TABELA 7 – Disposição para correr riscos calculados

Apresentação de propostas de inovação, avaliação dos possíveis riscos desta inovação e ações para reduzi-los ou controlar os resultados						
	MUNICIPAL		ESTADUAL		FEDERAL	
Nunca	2	5%	1	12%	0	0%
Quase Nunca	6	15%	0	0%	4	30%
Algumas vezes	14	34%	4	44%	7	54%
Quase Sempre	10	24%	0	0%	1	8%
Sempre	9	22%	4	44%	1	8%
TOTAL	41	100%	9	100%	13	100%

Fonte: Pesquisa de Campo (2021).

Somente 16% dos docentes federais se somados as alternativas quase sempre e sempre, estão dispostos a correr os riscos diante das propostas de inovação que apresentam. Já na esfera Municipal e Estadual esse percentual é significativamente maior, se somados as alternativas quase sempre e sempre se tem 46% e 44% respectivamente. Importante ressaltar que na esfera Federal os professores não estão dispostos a se colocar em situações que possam implicar desafios ou correr riscos mesmo que sejam calculados. Na visão dos Autores Chieh e Andreassi (2008) e Nassif, Andreassi e Simões (2011), o fato de correr riscos nem sempre é visto como um ponto positivo, pois pode causar instabilidade e afastar as ações intraempreendedoras. Esse fato pode ser percebido nas três esferas pois não se tem percentuais muito expressivos.

Um estudo realizado com propósito de analisar a atitude e características comportamentais empreendedoras dos docentes de graduação da Universidade Federal de Santa Maria em Rio Grande do Sul, mostrou que os docentes também não gostam de correr riscos, quando analisado a intensidade dessas características os resultados mostraram que 83% dos respondentes essa intensidade é inexistente ou muito baixa, segundo a pesquisa isso significa que eles não avaliam ou calculam os riscos, não tomam medidas para reduzir os riscos ou controlar os resultados (KRÜGER; MINELLO e BÜRGER, 2017). A Tabela 8 mostra com que frequência os respondentes buscam aperfeiçoar os conhecimentos e técnicas de ensino.

TABELA 8 – Exigência de qualidade e eficiência

Aperfeiçoamento dos conhecimentos e técnicas de ensino, para melhorar o desempenho nas atividades						
	MUNICIPAL		ESTADUAL		FEDERAL	
Nunca	3	7%	0	0%	0	0%
Quase Nunca	5	12%	2	22%	0	0%
Algumas vezes	9	22%	1	11%	1	8%
Quase Sempre	10	25%	4	45%	9	69%
Sempre	14	34%	2	22%	3	23%
TOTAL	41	100%	9	100%	13	100%

Fonte: Pesquisa de Campo (2021).

Percebe-se que os docentes estão em busca de conhecimento e aperfeiçoamento de técnicas de ensino, nas três esferas os resultados são positivos, destacando a esfera Federal no qual 92% dos respondentes quase sempre ou sempre buscam por aperfeiçoamento de suas práticas e métodos de ensino, na esfera Municipal 59% se somados as duas alternativas quase sempre e sempre e 67% dos docentes da esfera Estadual sempre ou quase sempre estão exigindo mais de si, no quesito qualidade e eficiência. Esse aperfeiçoamento pode ser na forma de formação continuada ofertada pelas Instituições ou por vontade particular em adquirir conhecimento para aperfeiçoar suas técnicas, consequentemente melhorando seus desempenhos na realização de suas atividades. Entretanto, é preocupante identificar que na esfera Municipal e Estadual ainda há professores que quase nunca ou nunca buscam esse aperfeiçoamento para melhorar o desempenho de suas atividades. Na visão de Schenatto e Lezana (2001) para que o intraempreendedorismo realmente aconteça nas instituições públicas de ensino é necessário haver mudanças, entre elas estão os procedimentos, os conteúdos e os métodos utilizados em sala de aula que podem estar ultrapassados e ineficazes. Diante dos fatos expostos essa competência é vista como essencial para o professor. A próxima afirmativa apresenta os resultados em relação aos desafios inesperados e ações para solucioná-los, conforme mostra a Tabela 9.

TABELA 9 – Persistência

Diante de desafios inesperados, age para solucioná-los, a fim que de eles não atrapalhem seu desempenho ou o desenvolvimento de sua atividade docente						
	MUNICIPAL	ESTADUAL	FEDERAL			
Nunca	4	10%	0	0%	0	0%
Quase Nunca	3	7%	2	22%	0	0%
Algumas vezes	5	12%	0	0%	0	0%
Quase Sempre	9	22%	3	33%	6	46%
Sempre	20	49%	4	45%	7	54%
TOTAL	41	100%	9	100%	13	100%

Fonte: Pesquisa de Campo (2021).

Nas três esferas pode-se perceber que os respondentes estão preocupados diante dos desafios diários, em transmitir o conhecimento sem diminuir o desempenho e produtividade de suas práticas docentes, visto que, na esfera Federal 100% dos docentes analisados quase sempre ou sempre se preocupam em sanar os desafios para que não atrapalhem seu desempenho, 78% foi o percentual na esfera Estadual somados as alternativas quase sempre e sempre e 71 % na esfera Municipal. Isso significa que a maioria dos pesquisados apresentam a competência empreendedora persistência, ou seja, mesmo diante de desafios que não estavam previstos eles procuram resolver para que não afetem seus desempenhos ou o desenvolvimento de suas atividades docentes.

Aplicando os conceitos de Fillion (2004), Paula e Almeida (2015) os intraempreendedores são pessoas criativas e persistentes e que procuram sempre finalizar o trabalho com excelência, sendo assim, conseguem se adaptar melhor frente aos desafios, trabalhando com criatividade. Levando em consideração os desafios gigantes que a pandemia do Covid-19 trouxe para a educação de uma forma geral e para os docentes em particular, que precisaram se adaptar em dar aulas remotamente, principalmente para os muitos que nunca haviam ministrado aulas *online*, está sendo desafiador. “Um verdadeiro desafio de adaptações e mudança radical de paradigma em um segmento tradicional e conservador: a Educação” (SILVA, 2021, p. 297). Diante disto, é importante ressaltar que na esfera Municipal e Estadual

ainda há professores que não se adaptaram com a nova realidade. A Tabela 10 mostra quão comprometidos os docentes estão em manter os alunos envolvidos.

TABELA 10 – Comprometimento

Empenho para manter os alunos envolvidos com os assuntos tratados em sala de aula e comprometimento com os trabalhos desenvolvidos						
	MUNICIPAL ESTADUAL				FEDERAL	
Nunca	3	7%	0	0%	0	0%
Quase Nunca	1	2%	1	11%	0	0%
Algumas vezes	5	12%	3	33%	1	8%
Quase Sempre	10	25%	1	11%	5	38%
Sempre	22	54%	4	45%	7	54%
TOTAL	41	100%	9	100%	13	100%

Fonte: Pesquisa de Campo (2021).

Observa-se que nas três esferas Federal, Estadual e Municipal, se somados as alternativas quase sempre e sempre apresentam o percentual de 92%; 56% e 79% respectivamente, o que representa o empenho e comprometimento dos profissionais em manter seus alunos interessados no fator ensino aprendizagem. Estes dados mostram que ainda existe uma preocupação no encorajamento e engajamento dos estudantes a continuar aprendendo ao longo dos anos. Por mais que na esfera Estadual esse número seja menor se comparado as outras esferas, ainda assim é positivo, pois mais da metade busca esse empenho e comprometimento, o que vai de encontro com os autores Schenatto e Lezana (2001), Fillion (2004), Paula e Almeida (2015) que afirmam que os docentes intraempreendedores são muito comprometidos no que irão realizar, tem a capacidades de dar continuidade as atividades que propõem e estão sempre atentos aos interesses e expectativas dos alunos, o que mostra que a maioria dos respondentes apresentam essa competência do comprometimento.

4.3 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: CONJUNTO DE PLANEJAMENTO

Foi apresentada para avaliação dos respondentes uma frase que está relacionada à categoria de análise Conjunto de planejamento. A Tabela 11 expõe os resultados sobre buscas de informações para aplicação de métodos inovadores de ensino.

TABELA 11 – Busca de informações

Aplicação de métodos inovadores de ensino, como forma de proporcionar aos alunos novas formas de aprendizagem						
	MUNICIPAL		ESTADUAL		FEDERAL	
Nunca	2	5%	0	0%	0	0%
Quase Nunca	2	5%	2	22%	0	0%
Algumas vezes	9	22%	1	12%	3	23%
Quase Sempre	11	27%	3	33%	8	62%
Sempre	17	41%	3	33%	2	15%
TOTAL	41	100%	9	100%	13	100%

Fonte: Pesquisa de Campo (2021).

Os resultados obtidos demonstram que 68% dos respondentes na esfera Municipal quase sempre ou sempre estão aplicando formas inovadoras de ensino, na esfera Estadual 66% dos docentes se somados as alternativas quase sempre e sempre tem essa prática, e na esfera Federal esse percentual é maior para as duas últimas alternativas com 77%. Significando que estes percentuais de professores, buscam ativamente informações para desenvolver suas atividades como um todo.

Conforme afirma Mwasalwiba (2010), o professor tem um papel fundamental na formação dos alunos. Eles precisam criar técnicas que contribuam para a melhoria da compreensão dos conceitos e na aplicação do teórico para o prático, e cabe ainda enfatizar que para desenvolver essa vivencia de aprendizado elevado para os estudantes, o docente terá que desenvolver suas habilidades principalmente com a tecnologia para oferecer práticas inovadoras que consigam manter os resultados da aprendizagem. Diante deste fato, é alarmante que na esfera Estadual 22% dos respondentes quase nunca buscam aplicar métodos inovadores de ensino, e não buscam informações para melhorar o aprendizado.

A próxima tabela visa apresentar se os respondentes elaboram metade claras e específicas para o desempenho dos alunos e seus próprio como docente.

TABELA 12 – Estabelecimento de metas

Definição de metas claras e específicas para os desempenhos dos alunos e os meus próprios, como docente	MUNICIPAL		ESTADUAL		FEDERAL	
Nunca	4	10%	1	12%	0	0%
Quase Nunca	1	2%	2	22%	0	0%
Algumas vezes	7	17%	0	0%	2	15%
Quase Sempre	13	32%	3	33%	5	39%
Sempre	16	39%	3	33%	6	46%
TOTAL	41	100%	9	100%	13	100%

Fonte: Pesquisa de Campo (2021).

A esfera Federal se destaca com 85% de seus docentes, se somados as alternativas quase sempre e sempre, estão preocupados em definir objetivos claros e específicos, o mesmo acontece na esfera Municipal onde destaca-se 71% dos respondentes, quase sempre ou sempre procuram definir as metas. Estas que acontece já nos anos iniciais com os alunos de baixa faixa etária, seguem-se normativas para que cada faixa etária receba um norteamento único (BNCC, 2021), essa preocupação dos docentes em conciliar isto, é de extrema relevância.

Na esfera Estadual percebe-se que 66% dos respondentes quase sempre ou sempre buscam definir os objetivos de uma forma clara e específica. Esses percentuais mostram que a maioria dos docentes estão preocupados com o desempenho dos alunos e seus próprios, e isso é positivo já que através dessas metas pode-se desenvolver parâmetros para futuras análises e melhorias. Importante frisar que na esfera Estadual com um percentual de 34% dos docentes quase nunca ou nunca estabelecem essas metas e isso é preocupante, visto a importância dessa competência empreendedora.

A próxima afirmativa teve como objetivo identificar se os respondentes buscam revisar os planos de ensino e métodos de aprendizagem conforme mostra a Tabela 13.

TABELA 13 – Planejamento e monitoramento sistemáticos

Revisão de planos de ensino e métodos de aprendizagem levando em consideração os resultados obtidos anteriormente e mudanças circunstanciais						
	MUNICIPAL		ESTADUAL		FEDERAL	
Nunca	4	10%	1	11%	0	0%
Quase Nunca	2	5%	1	11%	0	0%
Algumas vezes	6	14%	3	33%	2	15%
Quase Sempre	9	22%	2	23%	2	15%
Sempre	20	49%	2	22%	9	70%
TOTAL	41	100%	9	100%	13	100%

Fonte: Pesquisa de Campo (2021).

O significado de ensinar mudou significativamente durante os anos e não é mais apenas o professor transmitir o conhecimento para o aluno. Atualmente “ensinar é desencadear um programa de interações com um grupo de alunos, a fim de atingir determinados objetivos educativos relativos à aprendizagem de conhecimentos e à socialização” (TARDIF, 2004, p. 118).

Estes resultados mostram que, os docentes que atuam na esfera Federal e Municipal estão procurando melhorar seus métodos, para oferecer um serviço que atenda realmente as necessidades dos alunos e que vá de encontro com as expectativas da instituição, isso é possível relatar porque 85% dos respondentes da esfera Federal quase sempre ou sempre procuram revisar seus planos de ensino e métodos utilizados em sala de aula, na esfera Municipal esse resultado chega a 71% se somados as alternativas quase sempre e sempre. Porém, não se pode dizer o mesmo para a esfera Estadual onde apenas 45% dos docentes quase sempre ou sempre tem essa prática na docência.

Para Brianezi e Araujo (2017), o professor precisa estar atento as suas metodologias de ensino e analisar como os discentes estão compreendendo os assuntos abordados, uma vez que cada um aprende de uma forma diferente, e o professor precisa estar capacitado para atendê-los. Diante dos fatos, fica claro a importância dessa competência empreendedora para a docência, e o descontentamento ao analisar que ainda há docentes na esfera Municipal e Estadual que nunca ou quase nunca tem essas atitudes.

Os Planos de ensino e os métodos vem sofrendo alterações diante da evolução dos resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), indicador criado em 2007 pelo governo federal para medir a qualidade do ensino nas escolas públicas. Com notas de zero a dez, é uma ferramenta usada para acompanhar as metas de qualidade para a educação básica e possibilita definir metas de qualidade educacional para os sistemas (INEP, 2021).

O Quadro 3 mostra os índices entre 2007 a 2019 observados e projetados da cidade de Campo Largo nas esferas Estadual e Municipal.

QUADRO 3 – IDEB Campo Largo

	Escolas Municipais						
	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019
IDEB Observado	4,8	5,2	5,4	5,6	5,9	6,2	6,4
IDEB Projetado	4,6	4,9	5,3	5,5	5,8	6,1	6,3

	Escolas Estaduais						
	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019
IDEB Observado	4,3	4,5	4,6	4,7	4,8	5,0	5,4
IDEB Projetado	4,3	4,5	4,7	5,1	5,5	5,7	5,9

Fonte: MEC (2020).

Nota-se que os índices de desenvolvimento da educação nas escolas municipais são superiores aos das escolas estaduais, e é possível analisar também que nas escolas estaduais somente no ano de 2007 e 2009 foi atingido a meta proposta. Os índices municipais nos últimos anos são superiores às expectativas, seguindo gradativo aumento contínuo, o que não acontece com o IDEB observado na esfera Estadual. Percebe-se que os resultados ficam abaixo do esperado e tem grande oscilação, esses dados podem trazer um pouco da realidade da diferença entre o ensino focado da rede municipal e estadual.

4.4 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: CONJUNTO DE PODER

A seguir são apresentadas as afirmativas que correspondem à categoria *Conjunto de poder*. A frase apresentada para avaliação dos respondentes teve como objetivo identificar se eles procuram pessoas chaves para colaborar com o desenvolvimento dos seus objetivos em sala de aula. A Tabela 14 resume os resultados obtidos.

TABELA 14 – Persuasão e rede de contatos

	Busca acesso a pessoas chaves, que possam colaborar com o desenvolvimento dos objetivos propostos, costuma influenciá-los ou persuadi-los					
	MUNICIPAL		ESTADUAL		FEDERAL	
Nunca	1	3%	1	11%	0	0%
Quase Nunca	4	10%	1	11%	1	8%
Algumas vezes	12	29%	2	23%	3	23%
Quase Sempre	10	24%	4	44%	5	38%
Sempre	14	34%	1	11%	4	31%
TOTAL	41	100%	9	100%	13	100%

Fonte: Pesquisa de Campo (2021).

Observa-se que a esfera Estadual, se somados as alternativas quase sempre e sempre, que 55% dos respondentes buscam acesso à pessoas chaves, seja em seus superiores diretos ou até com seus colegas docentes, respostas à melhorias propostas no desenvolvimento de seu trabalho, o que também é percebido na esfera Municipal onde 58% dos docentes quase sempre ou sempre buscam auxílio de seus diretores e órgãos responsáveis, e indicadores que possam corroborar com o desenvolvimento de novos objetivos propostos, mostrando seus resultados obtidos, seja com pesquisa, devolutiva da comunidade escolar ou através do retorno obtido nas avaliações dos próprios alunos. Na esfera Federal esse percentual é ainda maior chegando a 69% se somados as alternativas quase sempre e sempre. Isso significa que a maioria dos docentes apresentam a competência empreendedora persuasão e rede de contato, esse resultado é positivo, pois através desta competência os docentes tem a oportunidade de conseguir alianças importantes para o desenvolvimento do seu trabalho o que pode acabar influenciando no

aprendizado dos alunos, como exemplo, pode-se citar os docentes que trazem para as aulas pessoas-chaves, que trazem suas experiências profissionais que possibilita a associação entre a teoria apresentada em sala de aula e a sua aplicação prática. A afirmativa da Tabela 15, teve como objetivo identificar a disposição dos docentes para desenvolver projetos inovadores e se são resilientes mesmo quando os resultados iniciais não são os esperados.

TABELA 15 – Independência e autoconfiança

Disposição para desenvolver projetos inovadores para atingir novos objetivos – Resiliência diante de resultados inicialmente desanimadores						
	MUNICIPAL		ESTADUAL		FEDERAL	
Nunca	3	7%	0	0%	0	0%
Quase Nunca	4	10%	2	23%	1	8%
Algumas vezes	9	22%	4	44%	3	23%
Quase Sempre	12	29%	0	0%	5	38%
Sempre	13	32%	3	33%	4	31%
TOTAL	41	100%	9	100%	13	100%

Fonte: Pesquisa de Campo (2021).

Os resultados apresentam que na esfera Federal a maioria dos docentes quase sempre ou sempre (69%) tem disposição para desenvolver projetos inovadores com a intenção de atingir novos objetivos, mesmo que inicialmente os resultados não sejam os esperados. O mesmo acontece na esfera Municipal onde 61% dos docentes quase sempre ou sempre tem essa disposição e são resilientes.

Entretanto, na esfera Estadual somente 33% dos docentes sempre têm essa disposição e essa resiliência. Essa diferença é importante ser analisada e compreendida os motivos que levaram a maioria (77%) dos docentes estaduais a perder sua resiliência e a vontade de ter iniciativas inovadoras, quais fatos fazem com que a competência intraempreendedora, autoconfiança e a Independência não seja uma prática constante em suas atividades.

Para ter essa disposição para desenvolver novos projetos e ter essa persistência diante de resultados inicialmente desanimadores, são necessários os docentes estarem motivados. Em se tratando de motivação um estudo realizado em 2019 com o objetivo de discutir sobre a (des) motivação de professores no contexto de educação infantil, mostrou que as principais causas da desmotivação desses profissionais estão a precarização do trabalho pela falta de materiais, baixo salário, a falta de formação e de valorização por parte dos pais, da direção, da instituição e das políticas públicas (LARROZA e SANTANA, 2020).

Esses mesmos motivos podem estar atrelados aos resultados encontrados na Tabela 15 no que diz respeito à esfera Estadual e é de suma importância sua análise.

A afirmativa seguinte apresentada na Tabela 16 mostra a percepção dos professores sobre ter apoio, liberdade e incentivo para propor ideias inovadoras.

TABELA 16 – Apoio, liberdade

Apoio. Liberdade e incentivo dos meus superiores diretos para propor ideias inovadoras dentro da instituição de ensino						
	MUNICIPAL		ESTADUAL		FEDERAL	
Nunca	1	2%	0	0%	1	8%
Quase Nunca	3	7%	3	33%	0	0%
Algumas vezes	13	32%	3	33%	4	31%
Quase Sempre	9	22%	1	11%	3	23%
Sempre	15	37%	2	23%	5	38%
TOTAL	41	100%	9	100%	13	100%

Fonte: Pesquisa de Campo (2021).

Pode-se perceber que em nenhuma esfera os docentes se sentem 100% apoiados e incentivados a propor ideias inovadoras, esse fato é percebido quando destaca-se que somente 34% dos docentes da esfera Estadual quase sempre ou sempre percebem esse apoio, liberdade e incentivo, na esfera Municipal somente 59% se somados as alternativas quase sempre e sempre tem esse apoio e incentivo. Esses resultados são desanimadores, pois para que as inovações aconteçam é de suma importância ter um ambiente propício para tal, que incentive a criatividade empreendedora, conforme relatam os autores (SILVA *et al*, 2017; VALADARES *et al*, 2012). É fato que todas as escolas precisam seguir as normativas contidas na Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e as Propostas Políticas Pedagógicas (BNCC, 2021). Porém, é necessário encontrar maneiras inovadoras para aplicar esse conteúdo, com o intuito de fazer com que o aluno realmente aprenda, e ter essa liberdade e incentivo por parte dos superiores diretos é de importante para que haja inovações, seja nos métodos de ensino, ou nas instituições como um todo. Na esfera federal pode-se perceber que os docentes têm maior apoio, liberdade e incentivo se comparados com as outras esferas com 61% dos docentes que responderam quase sempre e sempre.

4.5 PANORAMA GERAL DOS RESULTADOS OBTIDOS

Tendo a pergunta de pesquisa como fio condutor deste estudo observou-se a relevância de reunir os resultados obtidos na pesquisa de campo possibilitando uma análise sobre a frequência da aplicação das competências intraempreendedoras. Para cada uma das competências empreendedoras deste estudo considerou-se os resultados obtidos por esfera administrativa (Federal, Estadual e Municipal) para apresentação no Quadro 4.

QUADRO 4 – Panorama geral dos resultados obtidos

Com que frequência as competências intraempreendedoras estão presentes na prática docente em instituições públicas de ensino?														
Nível de desempenho na aplicação das competências intraempreendedoras:	Excelente		Muito Bom		Bom		Regular	Baixo		Muito Baixo		Insuficiente		E S F E R A
	I	II	I	II	I	II		I	II	I	II	I	II	
	96%	90%	83%	75%	62%	51%		50%	38%	25%	18%	10%	4,6%	
	100%	95%	89%	82%	74%	61%		49%	37%	24%	17%	9%	4,5%	
Competências Intraempreendedoras:		Sempre		Quase Sempre		Algumas Vezes		Quase Nunca		Nunca				
CONJUNTO DE REALIZAÇÃO	Busca de Oportunidade e Iniciativa	15%		62%		23%		0%		0%				Federal
		11%		11%		67%		0%		11%				Estadual
		17%		29%		37%		12%		5%				Municipal
	Inovação	0%		8%		46%		38%		3%				Federal
		11%		0%		33%		22%		33%				Estadual
		20%		29%		27%		17%		7%				Municipal
	Correr Riscos Calculados	8%		8%		54%		30%		0%				Federal
		44%		0%		44%		0%		12%				Estadual
		22%		24%		34%		15%		5%				Municipal
	Exigência de Qualidade e Eficiência	23%		69%		8%		0%		0%				Federal
		22%		45%		11%		22%		0%				Estadual
		34%		25%		22%		12%		7%				Municipal
Persistência	54%		46%		0%		0%		0%				Federal	
	45%		33%		0%		22%		0%				Estadual	
	49%		22%		12%		7%		10%				Municipal	
Comprometimento	54%		38%		8%		0%		0%				Federal	
	45%		11%		33%		11%		0%				Estadual	
	54%		25%		12%		2%		7%				Municipal	
CONJUNTO DE PLANEJAMENTO	Busca de Informações	15%		62%		23%		0%		0%				Federal
		33%		33%		12%		22%		0%				Estadual
		41%		27%		22%		5%		5%				Municipal
	Estabelecimento de Metas	46%		39%		15%		0%		0%				Federal
		33%		33%		0%		22%		12%				Estadual
		39%		32%		17%		2%		10%				Municipal
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	70%		15%		15%		0%		0%				Federal	
	22%		23%		33%		11%		11%				Estadual	
	49%		22%		14%		5%		10%				Municipal	
CONJUNTO DE PODER	Persuasão e Rede de Contatos	31%		38%		23%		8%		0%				Federal
		11%		44%		23%		11%		11%				Estadual
		34%		24%		29%		10%		3%				Municipal
	Independência e Autoconfiança	31%		38%		23%		8%		0%				Federal
		33%		0%		44%		23%		0%				Estadual
		32%		29%		22%		10%		7%				Municipal
	Apoio e Liberdade	38%		23%		31%		0%		8%				Federal
		23%		11%		33%		33%		0%				Estadual
		37%		22%		32%		7%		2%				Municipal

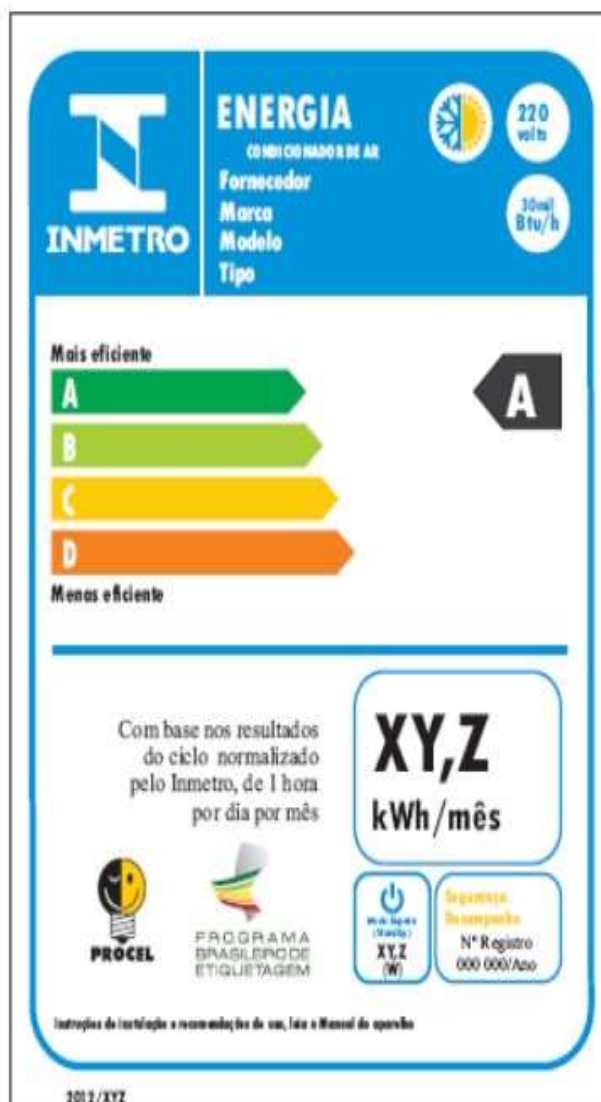
Fonte: Pesquisa de campo (2021).

O questionário aplicado na pesquisa de campo proporcionava aos respondentes a possibilidade de analisar a frequência com que as competências intraempreendedoras estão presentes em sua prática docente. O questionário aplicado apresentou cinco opções para que o docente indicasse essa frequência de aplicação das competências intraempreendedoras: sempre; quase sempre; algumas vezes; quase nunca; e nunca.

Os resultados obtidos nestas cinco opções de frequência de aplicação das competências intraempreendedoras foram relacionados com sete níveis de qualidade. São eles: Excelente; Muito bom; Bom; Regular; Baixo; Muito baixo; Insuficiente. A cada um destes sete níveis de qualidade atribuiu-se uma faixa percentual que permitisse a análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo. Feita uma distribuição dos percentuais obtidos com os resultados da pesquisa de campo, verificou-se a necessidade de dividir os níveis em dois subníveis, com exceção do nível Regular.

Para facilitar a análise visual dos resultados obtidos nesta pesquisa optou-se pelas cores adotadas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO) para a Etiqueta Nacional de Conservação de Energia, apresentada na Figura 1.

FIGURA 1 – Etiqueta Nacional de Conservação de Energia



Fonte: INMETRO (2021).

Esta escolha deu-se porque, conforme o INMETRO (2021), a cor verde escura indica que o equipamento é classificado numa categoria de máxima eficiência. No outro extremo, o vermelho indica a ineficiência do equipamento. Seguindo esta classificação, o verde escuro foi utilizado para indicar que o desempenho pode ser considerado como excelente. O verde claro indica que o desempenho se encontra em nível muito bom. Dois tons de cor de laranja foram escolhidos para indicar que o desempenho foi Bom ou Regular. Foram utilizados três tons de vermelho para indicar que as competências intraempreendedoras estão sendo aplicadas em níveis de desempenho que podem ser considerados menos eficientes. São eles: Baixo, Muito Baixo ou Insuficiente.

Ao observar esta apresentação visual, o resultado é alarmante. Considerando a escala criada para este estudo, a grande maioria dos resultados obtidos indica que a aplicação das competências intraempreendedoras pelos docentes nas três esferas da Administração Pública encontra-se em níveis que vão de Baixo a Insuficiente. Nenhum resultado foi considerado como regular na aplicação das competências intraempreendedoras. O melhor resultado obtido indica que é bom o desempenho na aplicação das competências intraempreendedoras. Este bom desempenho se dá na grande maioria na esfera Federal. O comprometimento, com 54% das respostas, é a única competência intraempreendedora que, de acordo com os resultados desta pesquisa, pode ser considerado como bom na esfera Municipal, já na esfera Estadual a competência intraempreendedora busca de oportunidade e iniciativas com 67% das respostas é a única considerado como bom nessa esfera.

Considerou-se positivo o fato de nenhum dos docentes na esfera Federal terem indicado as opções nunca e quase nunca como suas preferencias no que diz respeito as categorias de análises: busca de oportunidades e iniciativas, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemático.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi escrito para responder a seguinte pergunta de pesquisa: Com que frequência as competências intraempreendedoras estão presentes na prática docente em instituições públicas de ensino? Este estudo analisou as competências intraempreendedoras distribuídas em três conjuntos, conforme orienta Lenzi (2008) em sua pesquisa sobre competências empreendedoras: Realização, Planejamento e Poder. A partir dos dados coletados, observou-se que a presença de competências intraempreendedoras na prática docente está relacionada à esfera administrativa em que o professor atua, ou, seja, a frequência com que os docentes apresentam as competências intraempreendedora é bastante diferente em cada esfera analisada.

Analisando os dados coletados, verifica-se que a maioria dos docentes da esfera Federal apresentam sempre ou quase sempre as competências intraempreendedoras em sua atuação em sala de aula. A competência que mais se destacou nos docentes federais e estaduais foi a persistência, visto que 100% e 78% respectivamente dos respondentes quase sempre ou sempre estão preocupados diante dos desafios diários em transmitir o conhecimento sem diminuir o desempenho e produtividade de suas práticas docentes. Para os docentes municipais a competência que mais se destacou foi comprometimento com 79% dos respondentes que quase sempre ou sempre estão comprometidos em manter seus alunos interessados no fator ensino aprendizagem. Em contrapartida, pode-se dizer que a competência que menos se destacou na

esfera Federal foi correr riscos calculados, significando a indisposição dos docentes em relação a esta competência, na esfera Municipal as competências menos representativas foram: busca de oportunidades e iniciativa para inovação e correr riscos calculados, ambas com 46% apenas dos respondentes. Na esfera Estadual com 22% dos respondentes apenas, a competência busca de oportunidade e iniciativa para inovação foi a que menos se destacou.

Diante do cenário criado com a pandemia causada pelo Covid-19, os docentes de um modo geral precisaram se reinventar e adotar diferentes métodos de ensino. Essa mudança foi bem desafiadora para as três esferas administrativas. A adaptação com as novas tecnologias para lecionar, preparar os materiais e acessar as plataformas digitais são desafios impostos recentemente aos docentes (SILVA, 2021).

Diante do exposto neste estudo, fica clara a importância que o intraempreendedor tem para as organizações, e saber identificar suas competências empreendedoras é fator primordial para as empresas que assim buscam criar equipes cada vez mais intraempreendedoras.

Após todos os fatos apresentados nesta pesquisa, é inegável o papel que o professor tem na formação dos cidadãos, afinal eles têm a responsabilidade de formar trabalhadores mais flexíveis e atualizados com as novas tecnologias, impulsionando a criação de novos mercados de trabalho para o desenvolvimento da sociedade como um todo.

Vale ressaltar que as análises apresentadas neste estudo se limitam aos resultados obtidos na pesquisa de campo realizada no Município de Campo Largo, no Paraná. Limita-se também à escala criada para este estudo utilizada para analisar os resultados diante das categorias de análise que emergiram da literatura consultada. Recomenda-se que futuros estudos sejam desenvolvidos no sentido de levantar as razões que motivam as diferenças expressivas verificadas nas esferas Municipal, Estadual e Federal apontadas na pesquisa aqui detalhada.

Agradecimento: As pesquisadoras agradecem o Prof. Adriano Stadler por sua disposição e contribuições nas discussões iniciais para a realização desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

BNCC. Base Nacional Comum Curricular. **A educação infantil na base nacional comum curricular**. 2021. Disponível em: <<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/abase/#infantil>>. Acesso em 08 de julho de 2021.

BRIANEZI, A. B. L.; ARAUJO, K. A. B. Competência intraempreendedora como vantagem competitiva: estudo empírico analítico com docentes no estado de São Paulo. **Acta Negócios**, v. 1, n. 1, pp. 73-98, 2017.

CANTINI, M. C.; BORTOLOZZO, A. R. S.; FARIA, D. S.; FABRÍCIO, F. B. V.; BASZTABIN, R.; MATOS, E. O desafio do professor frente as novas tecnologias. In: **Congresso Nacional de Educação**, v.6., Curitiba-PR, 2006. *Anais...*, Curitiba: EDUCERE, 2006.

CASTRO, J. S. R.; FLEITH, D. S. Criatividade escolar: relação entre tempo de experiência docente e tipo de escola. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional (ABRAPEE)**, v. 12, n. 1, pp. 101-118, 2008.

CHIEH, N.; ANDREASSI, T. Intraempreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação do termo em uma instituição bancária. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 7, n. 2, pp. 1-12, 2008.

COELHO, M. L. G. M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público**, v. 61, n. 3, pp. 233-247, 2010.

DUTRA, J. S. **Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, pp. 65-80, 2004.

FLEURY, M. T L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe. pp. 183-196, 26 ago. 2018.

FONSECA, L. S. **Ensino, pesquisa e extensão em números**: a informação como aliada na qualidade da educação. 2ª ed. 2019. Ano Base 2018. Campo Largo, 2019. Disponível em: <https://campolargo.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2020/02/EPEN-2%C2%AAEdi%C3%A7%C3%A3o-2019_Ano-base-2018.pdf>. Acesso em 09 de junho de 2021.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. 107 p.

GOMES, R. K. **Melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública**: um estudo de multicasos. 399f. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017.

HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

INMETRO. **Atualização do programa de etiquetagem de refrigeradores poderá gerar economia superior a R\$ 30 bilhões na conta de luz dos brasileiros**. Publicado em 04/08/2021. Disponível em <https://www.gov.br/inmetro/pt-br/centrais-deconteudo/noticias/atualizacao-do-programa-de-etiquetagem-de-refrigeradores-poderagerar-economia-superior-a-r-30-bilhoes-na-conta-de-luz-dos-brasileiros>. Acesso em 08.08.21.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)**. 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb>>. Acesso em 11 de julho de 2021.

- KRÜGER, C.; MINELLO, I. F.; BÜRGER, R. E. **Empreendedorismo na academia: uma análise do comportamento empreendedor de docentes**. 6º Fórum Internacional Ecoinnovar. Santa Maria/RS, 21-23 Ago 2017, pp. 1-16, 2017.
- LARROZA, D. M.; SANTANA, M. L. S. A (des) motivação de professores da educação infantil. **Revista CESUMAR (Ciencias Humanas e Sociais Aplicadas)**, v. 25, n. 1, 2020.
- LAPOLLI, É.; GOMES, R. K. Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, pp. 127-142, 2017.
- LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte**: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. 126f. Tese (doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo, 2008.
- LIZOTE, S. A.; LANA, J.; ORLANDI, C.; CAMARGO, M. P.; BRANCO, M. A.G. A.; LENZI, F. C. Empreendedorismo: uma investigação empírica acerca das relações entre competências empreendedoras e conduta intraempreendedora. **Anais.... Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro/RJ, 2012.
- LIZOTE, S. A.; LANA, J.; GUACHE, S.; VERDINELLI, M. A. Comportamento intraempreendedor: um estudo em instituições de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 1, pp. 233-252, 2013.
- MARQUES, S. B. V.; RASOTO, V. I.; ISHIKAWA, G.; BOCHINNI, L. Intraempreendedorismo no setor público: Estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 5, n. 1, pp. 26-48, 2016.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.
- MARTINS, S. N. **Educação empreendedora transformando o ensino superior**: diversos olhares de estudantes sobre professores empreendedores. 155f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2010.
- MEC Ministério da Educação. **IDEB – Resultados e Metas**. 2020. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/>>. Acesso em 11 de julho de 2021.
- MONTENEGRO, M. C. **Empreendedorismo e intraempreendedorismo**: a bola da vez. 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3055B130E0BFDA0D8325767700400E87/\\$File/NT00042DAA.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3055B130E0BFDA0D8325767700400E87/$File/NT00042DAA.pdf)>. Acesso em 11 de julho de 2021.
- MWASALWIBA, E. S. Entrepreneurship education: a review of its objectives, teaching methods, and impact indicators. **Education + Training** 52(1): pp. 20–47, 2010.
- NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, pp. 33-54, 2011.
- PAGNONCELLI, V.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. Competências empreendedoras de proprietários franqueados de escolas de idiomas do interior do Paraná. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, pp. 129-160, 2014.

- PAIVA, A. M.; SILVA, M. M.; CARRASCO, L. C. Características de um intraempreendedor dentro de uma empresa para a sobrevivência no mercado atual. **Revista Univap**, v. 22, n. 40, p. 725, 2017.
- PAULA, R. M.; ALMEIDA, F. L. B. G. **O Intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações**. 2015.
- POLENA, A.; GOUVEIA, A. B. Perfil do professor: análise de série histórica. In: **Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação**, v.26., Recife, 2013.
- PORTUGAL, M. N. Intraempreendedorismo e Reputação Organizacional: Uma Aproximação Conceptual. In: **5ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo - Ciem 2015**, Oeiras, 15-18 Out 2015 (pp. 226-231). EMPREEND – Associação Portuguesa para o Empreendedorismo, 2015.
- PRADO, M. L.; MACHADO, E.; MELO, M. B.; LAPOLLI, É. M. **Análise do Perfil Intraempreendedor de Servidores de Instituição de Ensino Superior**. 2011.
- ROCHA, M. A. T.; GUIMARÃES, J. C. Intraempreendedorismo no serviço público: um estudo da viabilidade a partir da gestão inovadora. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 7, n. 2, pp. 88-104, 2019.
- SEED. Secretaria Estadual da Educação. **SEED em Números**. 2021. Disponível em: < <http://www4.pr.gov.br/escolas/numeros/>>. Acesso em 13 de junho de 2021.
- SILVA, A. F.; MAGALHÃES, L. C. B.; CHAVES, M. L. Q.; BARROS, A. D. M.; Análise Bibliométrica Sobre Intraempreendedorismo e Seus Direcionamentos. **Revista Foco**, v. 10, n. 3, pp. 46-66, 2017.
- SILVA, J. R. A docência em tempos de pandemia. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar**. ISSN 2675-6218, v. 2, n. 3, pp. 296-301, 2021.
- SILVA, M. V. G. **Intraempreendedorismo e governança pública: a relação entre o comportamento empreendedor e o desempenho da governança na gestão pública municipal**. 167f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPGPGP) Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Curitiba, 2017.
- SCHENATTO, F. J. A.; LEZANA, Á. G. R. O intraempreendedor como agente de mudança nas instituições públicas federais de educação superior. In: **XXIX Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia ABENGE-COBENGE**. 2001.
- SOUZA, A. R. O professor da educação básica no Brasil: identidade e trabalho. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 48, pp. 53-74, abr./jun. 2013.
- STADLER, A.; SMITH, A. J. M. Entrepreneurship in vocational education: A case study of the Brazilian context. **Industry and Higher Education**. V. 31(2), pp. 81–89. 2017.
- TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; ALVES, R. C. M.; MORAIS, M. C. A. O fenômeno do empreendedorismo público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na administração pública brasileira. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, v. 36, 2012.
- VIEIRA, J. G. S. **Metodologia de pesquisa científica na prática**. Curitiba: Editora Fael, 152p. 2010.

WOLF, S. M.; MACHADO, E.; MELO, M. B.; FRANZONI, A. M. B.; CANDIDO, M. S.
Intraempreendedorismo em instituições de ensino público: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC. In: **Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 11, 2011, Florianópolis. Anais. Florianópolis, pp. 1-13, 2011.

CAPÍTULO 3

MARKETING DIGITAL PARA EMPRESAS DE
TRANSPORTE ALTERNATIVO: UM ESTUDO NA
LZR TRANSPORTES

Sheila De Oliveira Vicente

Luiz Fernando Lara

MARKETING DIGITAL PARA EMPRESAS DE TRANSPORTE ALTERNATIVO: UM ESTUDO NA LZR TRANSPORTES

Sheila De Oliveira Vicente ¹

Luiz Fernando Lara ²

RESUMO

A demanda por serviços de transporte de passageiros de maneira alternativa, através de aplicativos ou de motoristas particulares tem crescido nas cidades grandes, porém nas menores também, como é o caso do local onde está situada a empresa que apresentaremos a seguir. Entretanto, a competitividade eleva-se devido ao aumento do número de desempregados que veem como uma fonte de renda o trabalho como motorista, principalmente para aplicativos. Porém a empresa analisada, não trabalha vinculada a marca de terceiros, é privada e não possui parceria com aplicativos. A empresa fundada em 2017, expandiu-se durante a pandemia no ano de 2020 devido ao fato de que o transporte coletivo na cidade foi interrompido, então o empreendedor identificou uma oportunidade para ampliar sua empresa. A maneira encontrada para fazer a propaganda, deu-se através de cartões de visita e indicações, todavia a intenção do proprietário é ampliar o seu público, atingindo a massa através das redes sociais. Sendo assim, neste trabalho será explanado sobre marketing digital com fundamentação no marketing de serviços, buscando ferramentas que poderão ser utilizadas para aumentar o engajamento do público através das redes sociais da empresa (Facebook, Instagram e Whatsapp), facilitando a comunicação com o cliente, proporcionando um atendimento mais eficaz, fidelização dos clientes, acesso às informações sobre a empresa, possibilitando o aumento de viagens. Partindo da problemática pesquisada de como os recursos do Marketing Digital em conjunto com os conceitos de Marketing de Serviços, poderão aumentar o número de usuários da empresa de transporte alternativo, consolidando a marca na região dos Campos Gerais.

1 INTRODUÇÃO

As crescentes mudanças da sociedade, a saturação em todos os nichos de mercado, a ampla concorrência, bem como, as dificuldades da crise econômica mundial, são grandes ameaças para empresas de todos os tamanhos, porém em especial para as micro e pequenas que possuem poucos recursos financeiros, tecnológicos e estruturais.

Para permanecer no mercado é imprescindível que as organizações tenham estratégias que funcionem, além de estarem sempre analisando o microambiente e o macroambiente, de que maneira poderá influenciar positivamente e negativamente as ações da empresa. O marketing tem papel fundamental, pois possibilita a análise de vários setores importantes para o crescimento de uma organização, já que oferece ferramentas para que haja alcance dos objetivos propostos.

Devido a pandemia de Covid-19, em 2020, houveram muitas mudanças no comportamento global, alterando preferências, padrões e necessidades de consumo de produtos

¹ Graduada em Administração pela UEPG. *E-mail*: sheilaoliveiravicente@gmail.com

² Doutor em Ciências Sociais – Sociologia. Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Professor Adjunto do Curso de Administração e Administração Comércio Exterior. *E-mail*: lflara@uepg.br

e serviços. As recomendações de higiene, preservação da saúde e quarentena por conta do vírus, trouxeram a obrigatoriedade da adaptação da humanidade para a nova realidade.

Em relação ao setor de transportes, com o fechamento dos serviços não essenciais houve queda nos usuários de transporte coletivo público, cerca de 82% segundo a pesquisa da CoE BRT + PUC CHILE em parceria com a WIR Brasil, realizada em 2021, sendo que mais de 60% dos usuários eram preocupados ou extremamente preocupados com a higiene dos coletivos, devido ao volume alto de pessoas que circulam diariamente nos veículos. Portanto, em cidades pequenas da região dos Campos Gerais, no estado do Paraná, foram retirados os coletivos, impossibilitando a locomoção dos cidadãos dentro da cidade e nas circunvizinhas.

Diante disso o transporte alternativo, tornou-se popular entre os usuários pela praticidade ao solicitar viagens, baixo custo, e biossegurança, já que as corridas são feitas de modo exclusivo sem gerar aglomerações. Com tal modalidade em alta, para alguns surgiu a oportunidade de negócios de utilizar aplicativos de mensagens como forma de aproximar o cliente sem que houvesse o uso de plataformas mundiais de viagens solicitadas através da internet.

Porém, com essa facilidade, a concorrência também aumentou exponencialmente, por ser um trabalho informal, sem muita fiscalização, qualquer pessoa com um carro pode se tornar motorista particular de transporte alternativo. Como opção para ser diferenciado é conhecer os conceitos do marketing de serviços, adequar a empresa às necessidades e expectativas do cliente, combinado ao marketing digital para redes sociais, pois através dessa estratégia é possível que alcance mais pessoas e com custo reduzido.

A empresa LZR Transportes iniciou suas atividades em 2017, quando o fundador da empresa viu como oportunidade de negócio a compra de um táxi, a carteira de clientes e o espaço onde esse veículo fazia ponto. Porém neste mesmo ano, surgiu o aplicativo UBER que oferece viagens mais baratas através de transporte alternativo. O empresário optou por mudar a maneira de oferecer os seus serviços, optando por utilizar a ideia do aplicativo, mas de maneira particular, usando como recurso de comunicação com seus clientes o aplicativo WhatsApp. Inicialmente era apenas a sua esposa que trabalhava com o carro, pois tinham apenas um.

O serviço começou a ser oferecido em Carambeí, no Paraná, apenas para viagens em perímetro urbano e nas cidades da região, porém com a crescente demanda, houve a necessidade de expansão, contando com filial na cidade de Castro, também situada no Paraná, oferecendo viagens para todas as regiões do país, em carro particular, ou em vans. Além de transporte de passageiros, também há a opção de pequenos fretes com semirreboque de carga.

Em 2022, a empresa conta com 11 funcionários, e 11 veículos, sendo eles 10 carros de passeio e uma van. Destes funcionários, 3 são homens e 8 mulheres, onde 2 das funcionárias atendem na cidade de Castro. Os horários de trabalho são realizados por escalas, para suprir a demanda de passageiros dos municípios, sem que haja prejuízo devido à falta ou excesso de carros em horários inadequados.

Os atendimentos são feitos todos os dias da semana, inclusive feriados, com horários a partir das 5:00 da manhã, até às 00:00, exceto finais de semana onde há um plantonista que fica responsável pelo horário da madrugada. O organograma da empresa é definido pelo tradicional, também conhecido como organograma vertical, que é importante para definir os cargos, a hierarquia, e deixar claro para quem o colaborador deverá se reportar.

A LZR está inserida no terceiro setor da economia, que é serviço. A empresa é classificada como serviço formal, no ramo de transportes. Diante disto, para se diferenciar das

empresas concorrentes e alcançar a preferência dos consumidores é aquela que atende os desejos e necessidades dos clientes (VERAS e COSTA, 2011).

A partir do exposto, o presente estudo objetivou propor um plano de marketing digital para uma empresa de transporte alternativo em Carambeí, com a utilização em conjunto, dos conceitos de marketing de serviços, visando aumentar o número de usuários da empresa por meio do engajamento digital.

2 MARKETING

O Marketing originou-se em 1950 após a segunda guerra mundial, devido ao aumento da produção industrial no mundo, houve a necessidade de aprimorar os produtos e serviços vendidos, pois havia muitas empresas que disputavam o mesmo espaço e competiam entre si para alcançarem o maior número de consumidores (LAS CASAS, 2010).

Com a variedade de produtos de diferentes marcas, o cliente obteve o poder de barganha, procurando o que melhor lhe atendia as necessidades, sendo um produto bom e com um valor adequado. A partir da observação das empresas para com esse consumidor, entenderam que deveriam desenvolver novas técnicas para satisfazer esse cliente, pesquisando o mercado, exposição das vantagens dos produtos em veículos de comunicação ao qual todos tivessem acesso, facilitação de entrega para que o produto chegasse ao consumidor final com mais agilidade (LAS CASAS, 2010).

Segundo Kotler (2000), o objetivo do marketing era que a propaganda despertasse o desejo do consumidor e promovesse os produtos nas quais estavam disponíveis para venda. Produzindo a sensação de desejos e necessidades atendidas pelas indústrias da época. O senso comum sobre marketing é consistido em propaganda e vendas, devido ao fato de observarmos grandes volumes de anúncios em toda parte e em todos os veículos de comunicação possíveis, bombardeando o consumidor com ofertas que despertem o interesse trazendo a sensação de necessidade. Entretanto, esta é apenas uma parte de um todo que envolve os aspectos da Ciência do Marketing.

Com o passar dos anos o conceito satisfação de desejos e necessidade, foram evoluindo para proporcionar experiências sentidas, vividas e compartilhadas pelos clientes (LAS CASAS, 2019). Além da necessidade física e prática do produto, o consumidor adquire satisfação emocional ao comprar o produto, tendo a plenitude de uma compra bem feita, compartilhando as experiências com possíveis futuros compradores e até mesmo com a marca na qual produziu o produto, bem ou serviço.

Para compreender melhor esse universo do marketing nas organizações, encontramos a Administração Mercadológica, que tem como objetivo estruturar o marketing nas organizações tendo como função englobar as funções empresariais.

Na perspectiva da Administração Mercadológica, o marketing é encarado como função empresarial e integra o conjunto de funções desempenhadas na empresa, como produção, finanças, logística, recursos humanos, sistemas de informação, engenharia de produtos, pesquisa tecnológica, entre outras. Desta forma a função de marketing engloba tanto a tomada de decisão, a gestão de recursos, a coordenação de processos e a avaliação de resultados, como qualquer outra função empresarial. Na intenção de suprir as necessidades de clientes e das empresas, nasceu o Marketing. Em sua base fundamental encontramos o conceito de troca e esta área da administração diz respeito ao relacionamento comercial entre a empresa e o cliente (SABBAG, 2014, p. 36).

Segundo Paixão (2012), para entender o comportamento do cliente em relação a seu procedimento de compra, de desejos e necessidades, é importante pesquisar, estudar, ouvir, observar e analisar para produzir, agregar valor, comercializar e gerar experiência para esse consumidor, de maneira que o processo de marketing seja realizado com sucesso, ou seja, que a troca entre as partes seja interessante para ambos, pois sem troca de produtos, de acordo com Kotler e Keller (2012), não há marketing.

O marketing gera valor econômico e social, pois é a partir dele, que produtos, bens e serviços são criados e comercializados para melhorar a qualidade de vida do consumidor, atendendo seus desejos e necessidades, potencializando a experiência de consumo das pessoas, faz com haja produtos com custo-benefício maiores, produz evolução tecnológica, gera empregos, desenvolve economias, dinamiza o processo de comercialização no mundo todo, além de ser fundamental para o funcionamento das organizações. Define-se marketing como:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade, de acordo com Las Casas (2006, p. 10, *apud* LAS CASAS, 2010, p. 19).

Quando foi desenvolvida esta definição para marketing em 1980, ainda não era popular o fato de o comércio ser voltado para as vontades do consumidor, porém era o princípio para que o que se tem na atualidade com relação a satisfação do cliente, pois é através disso que uma empresa se mantém competitiva no mercado, pois consumidores realizados com sua experiência de consumo retornar a comprar mantendo a rentabilidade da organização que está ofertando o produto ou serviço (LAS CASAS, 2010).

A prática do marketing tradicional, de acordo com Las Casas (2010), resume-se em: análise do ambiente para a identificação das oportunidades e ameaças; concentração de pontos fortes e eliminação de fracos para melhores resultados e o desenvolvimento do composto de marketing (4PS) a partir de um posicionamento e escolha de mercado-alvo.

2.1 COMPOSTO DE MARKETING TRADICIONAL (4PS)

A implantação do Marketing nas organizações, dependia de ferramentas que auxiliasse no desenvolvimento do setor abrangendo a empresa em sua totalidade. Proposto por McCarthy em 1960 como os principais fatores do marketing: produto, preço, praça e promoção. Surgiu o Mix de Marketing, desenvolvido por Borden em 1964, atualmente conhecido como Composto de Marketing e seus 4Ps, e difundido por Kotler em 1967. Para essas ferramentas alcançarem resultados satisfatórios no mercado, é necessário saber como manejá-las, e aplicá-las nas organizações (BAKER e SAREN, 2010).

Para compreender o mix de marketing, é necessário entender o objetivo dele, segundo McCarthy (1978, *apud* AMARAL, 2000) é atingir um mercado-alvo, onde o consumidor é o centro desse mix, contudo não sendo parte do composto, embora ele seja o alvo principal das estratégias de marketing, onde todos os esforços são concentrados em atrair esse cliente, por isso o desenvolvimento, preço, propaganda, devem ser direcionadas a esse público-alvo especificamente.

O primeiro dos 4Ps do marketing tradicional, é o produto pelo qual o consumidor busca suprir suas necessidades e desejos, proporcionando experiências de consumo. É a partir do produto que a empresa chega até o cliente diretamente, proporcionando qualidade,

características específicas do produto. Serviços também são vendidos como produtos, mas como característica principal de qualidade no produto “serviço” é o atendimento ao qual o cliente é submetido. Embora no início da proposta do composto de marketing, o produto era canal de ganho para a empresa que o fabricava, tendo baixo custo, onde era mais vantajoso para o fabricante do que para o consumidor (AMARAL, 2000).

O preço, anteriormente, tinha como objetivo o lucro para a empresa, baixo custo e valor para o consumidor onde o fabricante pagaria os custos de produção e ainda obteria lucros. O preço é a fonte de receita da organização, popularmente não há o conceito de que é no marketing que o preço é definido, porém, é através dele que há o estudo do mercado onde o produto será comercializado, a formação do preço, tipos de pagamento, prazos. O preço colocado no produto, deve ser bem analisado, pois de acordo com a qualidade, e valores agregados ao produto é que o consumidor se disponibilizará a pagar, definindo o valor de mercado da marca ou produto. Custo-benefício é a palavra-chave para o P de preço (AMARAL, 2000).

A praça diz respeito ao local em que o produto é comercializado, ou seja, onde o consumidor irá receber ou retirar a mercadoria, bem ou serviço que está adquirindo. Para que a ferramenta praça seja bem executada, parte-se do princípio de que o setor de logística deverá estar bem ajustado, considerando transporte, armazenagem, entrega, meio de transportes desses produtos, tipo de atendimento se físico ou virtual. Ou seja, como esse produto chegará às mãos do consumidor final, de maneira eficaz, focando na conveniência e comodidade da entrega da compra (AMARAL, 2000).

Promoção é tudo aquilo que envolva a comunicação entre marca e consumidor. Promoção não está relacionada apenas a descontos no valor de produtos que estejam em liquidação, mas sim em promover a marca, produto e serviço. Aqui está contido as propagandas, publicidades, promoção de vendas, a chamada de atenção do público-alvo através de imagens que induzem o consumidor criar o desejo e necessidade de adquirir tal produto. Inclui-se aqui o composto de comunicação digital (AMARAL, 2000; KOTTLER e KELLER, 2018; LAS CASAS, 2019).

Embora seja necessário que a promoção esteja em consonância com o produto vendido, para que não haja desvalorização da marca. Esta é a base fundamental para o composto de marketing, se bem aplicadas geram bons resultados para as organizações, aumentando suas vendas, elevando a prospecção de clientes e agregando valor às marcas (AMARAL, 2000).

2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

O marketing em geral procura satisfazer desejos e necessidades dos seus clientes, além de lhe proporcionar a experiência sensorial e emocional da compra. No marketing de serviços, observa-se que por não ser um produto tangível, a empresa possui mais dificuldades para agradar o cliente, pois não é como um produto físico que é palpável, portanto, a experiência na utilização do serviço deverá ultrapassar o que o cliente está esperando (VERAS e COSTA, 2011).

O marketing de serviço pode ser considerado como uma relação mais próxima entre fornecedor e cliente, pois o serviço requer atendimento de qualidade, fidelizando o cliente, fazendo com que ele tenha as expectativas superadas, necessidades atendidas, pós-venda eficiente dando apoio e suporte, para finalmente gerar o desejo de consumo novamente (PRADO *et al*, 2017).

Segundo Las Casas (2008) os serviços são considerados ações dinâmicas que estão presentes nas possibilidades em qualquer item comercializável, sendo ele tangível ou não. Entretanto, segundo Kotler e Keller (2012, p. 382), marketing de serviços pode ser definido “como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um bem concreto”.

Para compreender melhor como funciona, é necessário saber que os serviços têm como características principais, de acordo com Kotler e Keller (2012): intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

A intangibilidade traz o desafio para organização, proporcionar a experiência física para o cliente, ou seja, ao adquirir um serviço de terapia, por exemplo, o ambiente no qual esse paciente estará usufruindo do serviço, deverá ser adequado, com boas instalações, pessoas treinadas adequadamente para atendê-lo, móveis e equipamentos que geram sensação de conforto e segurança, uma imagem comercial que despertem os sentimentos apropriados ao cliente de acordo com o serviço que a marca pretende oferecer. Tudo para que o serviço seja entregue da melhor maneira possível, para que o consumidor saia satisfeito após ter usufruído dos serviços por ele contratado (KOTLER e KELLER, 2012).

A inseparabilidade refere-se ao fato de que ao prestar um serviço, o prestador está em contato direto com o cliente, com isso, o consumidor vai adquirindo preferência pelo profissional. Pode ser que haja forte concorrência no local onde está inserido a prestação do serviço, porém se o cliente está acostumado e fidelizado ao profissional que ali está, dificilmente procurará outro. E quanto maior for a procura, maior a probabilidade de o cliente pagar mais para ter um serviço de qualidade com o prestador de sua confiança (KOTLER e KELLER, 2012).

A variabilidade consiste em uma variável quanto a prestação do serviço, ou seja, “depende de por quem, onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis” (KOTLER e KELLER, 2012, p. 385). Sendo assim, a possibilidade de o serviço não sair de acordo com o combinado, poderá acontecer em qualquer situação, porém, será prejudicial à imagem da empresa que oferece os serviços. Muitos clientes se sentem inseguros ao procurarem prestadores de serviços aos quais não conhecem ou não obtiveram indicação.

Para amenizar essa dificuldade, é necessário que empresas idôneas, tenham informações acessíveis aos possíveis clientes, garantia de serviço, padronização na execução dos serviços, e suporte pós-venda para manter esse cliente satisfeito, e que faça o marketing positivo pela empresa.

A perecibilidade condiz com a impossibilidade de estocar o serviço, ou seja, trabalhe-se de acordo com a oferta e demanda do serviço (KOTLER e KELLER, 2012). Para manter o equilíbrio é necessário que o prestador de serviço tenha condições de suprir demandas maiores no momento certo, e quando a demanda cair saiba como conduzir a oferta. Ou seja, no horário que haja mais movimento dependendo do serviço, deverá ter mais colaboradores fazendo as atividades para que agilizem o atendimento, e quando houver diminuição no fluxo de serviço, remanejar horários de funcionários, entre outras medidas do tipo, para que não haja faltas ou excessos desnecessários (KOTLER e KELLER, 2012).

O marketing de serviços é complexo, por trabalhar com a venda de algo que não seja tão palpável, por isso o desafio de conhecer e aplicar adequadamente à organização, não somente as que prestam serviços, mas também as que vendem bens e produtos, pois o serviço

faz parte do processo, como vimos anteriormente, e sem ele não é possível a finalização de um trabalho (KOTLER e KELLER, 2012).

2.2.1 Composto de marketing de serviços (8Ps)

O marketing de serviços gera muitos desafios para as organizações, visto que, por ser um produto intangível, a maneira de satisfazer o cliente se torna mais difícil. A empresa deverá investir em técnicas para que o consumidor encontre além do que espera, como: investimento em treinamento, equipamentos, instalações, suporte técnico, pós-venda, entre outros (PRADO *et al*, 2017).

Considerando que marketing não é apenas o ato de vender, mas sim um conjunto de estratégias onde o foco principal é o cliente. Para satisfazer esse consumidor, é preciso compreender qual o comportamento dele em relação às compras, qual a expectativa com produto ou serviço, qual a experiência que ele busca ao adquiri-los. Entre tantos fatores, o principal deles é entender o que traz a satisfação completa do cliente, já que o foco é ele. Porém a organização deverá pensar como empresa, tendo como objetivo alcançar não apenas o cliente, mas também seus objetivos enquanto empresa. Para tal, é que foram desenvolvidos os 4 Ps do marketing (PRADO *et al*, 2017).

Segundo Simões (2014) é importante que haja o uso dos 4 Ps para que se obtenha um estudo detalhado do mercado, definindo quais as barreiras que serão encontradas no processo, conhecer melhor o cliente e saber o que ele deseja, trazendo exatamente o que ele espera de um produto ou serviço, produzindo dados e informações para as empresas, para que sejam tomadas as melhores decisões em relação a venda de seus produtos ou serviços, atingindo resultados almejados.

Para Las Casas (2007), as estratégias de marketing de serviços têm como base as ferramentas dos 4 Ps do marketing tradicional, que são elas: Produto, Preço, Praça e Promoção, porém, com a adição de mais quatro Ps: Pessoas, Processos, Procedimentos e Perfil.

- Pessoas, são os que estão comprometidos com a realização do serviço, por isso deve-se levar em consideração o treinamento de todos os profissionais envolvidos no processo de trabalho, para fazê-lo da melhor forma possível, pois na economia de serviços, a qualidade em atendimento, suporte, e a entrega do serviço são imprescindíveis para a satisfação e fidelização do cliente (PRADO *et al*, 2017).
- O processo tem por objetivo a maneira como serviço será prestado, sendo um conjunto de procedimentos. Para que haja sucesso, é necessário que o empresário conheça bem o seu serviço, analise, planeje e aperfeiçoe os processos para que diminua o risco de falhas no momento da entrega, ou no pós-venda do serviço (PRADO *et al*, 2017).
- Os procedimentos são as regras para conduzir a entrega do serviço. Ou seja, deverão ser definidos o passo a passo para a realização do serviço, como o colaborador deverá proceder nas etapas, sendo necessário o planejamento de como será esse serviço, qual a maneira que ele será vendido, como o colaborador deverá proceder com o cliente. Enfim, todo o procedimento minucioso para a prestação de um serviço de qualidade para que o cliente seja satisfeito em seu desejo e necessidade (PRADO *et al*, 2017).
- O perfil é a parte física de onde o serviço é prestado. Ou seja, o local onde está sendo vendido o serviço, às suas instalações, os colaboradores para atendimento, os equipamentos,

dentre outros itens que são palpáveis para o consumidor, sendo uma ferramenta importante para atrair a atenção do cliente, mostrando de maneira tangível, o serviço que essa empresa oferece (PRADO *et al*, 2017).

A partir deste composto de marketing, tem-se maior facilidade em encontrar medidas para que sejam alcançados mais clientes, pois ao aplicar as estratégias do marketing de serviços serão compreendidos e satisfeitos os anseios dos clientes, como resultado aumentando a visibilidade e confiabilidade da marca para o consumidor. Para Ribeiro (2006), é conhecendo o mercado que a empresa irá trabalhar buscando a fidelização e prospecção de novos clientes, sabendo exatamente por onde começar incluindo-se onde haja demanda para o tipo de serviço prestado de acordo com a exigência do cliente, garantindo a escolha do cliente pela marca.

2.3 MARKETING DIGITAL

Sabe-se que o marketing é “um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de e valor para os outros” (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 3).

Sendo assim, o marketing tem por objetivo ser uma ciência que estude o comportamento do mercado e dos consumidores, estabelecendo diretrizes para as empresas, produzirem produtos e serviços aos quais os seus clientes tenham satisfação em adquiri-los em função de todo o processo do desenvolvimento do produto e serviço. Pensando sempre com foco no cliente, buscando alcançar os objetivos e resultados propostos pela organização (PRADO *et al*, 2017).

Em 1980 o marketing passou a ser ainda mais próximo do consumidor, visto que tinha como objetivo o relacionamento entre empresa e cliente. Com o início da internet nos anos de 1990, o mundo começou a ser globalizado ainda de maneira primitiva, pois a era digital ainda era uma incógnita. Porém, aos poucos as empresas começaram a divulgar suas marcas através de sites, em seguida abriram canais de comunicação do cliente com a empresa através de e-mail, e assim surgiu o marketing digital. O marketing digital tem por definição:

[...] o conjunto de estratégias de marketing e publicidade, aplicadas à Internet e ao novo comportamento do consumidor quando está navegando. Não se trata de uma ou outra ação, mas de um conjunto coerente e eficaz de ações que criam um contato permanente de sua empresa com seus clientes. O marketing digital faz com que seus clientes conheçam seu negócio, confiem nele, e tomem a decisão de comprar a seu favor (TORRES, 2009, p. 45).

O marketing digital difere do marketing tradicional, pois o marketing digital divulga a empresa através da utilização de recursos da internet. Para Gabriel (2010, p. 104) o marketing digital é “o marketing que utiliza estratégias em algum componente digital no marketing mix: produto, preço, praça ou promoção”.

Para Torres (2009), é imprescindível medidas estratégicas para o marketing digital, de forma que alcance os objetivos de prospecção e fidelização de clientes, fortalecimento da marca, aumento nas vendas, utilizando as ferramentas digitais para atingir os resultados propostos. São estas as estratégias: marketing de conteúdo que tem por finalidade a publicação de conteúdos atrativos ao consumidor, através de sites, blogs e demais veículos digitais. Em seguida, o marketing nas mídias sociais, que são redes de relacionamento e interação com o consumidor, gerando conteúdos e troca de informações. O marketing viral é uma estratégia que

tem como objetivo a disseminação de publicidade ou uma mensagem com conteúdo de marketing, ao máximo de indivíduos possível através da internet.

Uma estratégia bastante utilizada é o *e-mail* marketing, ferramenta utilizada pelas empresas para que a mensagem chegue ao consumidor através do e-mail. Além do e-mail marketing a publicidade on-line também é estratégia do marketing digital para alcançar o cliente de maneira que são feitos anúncios, imagens que tradicionalmente eram os panfletos, agora na era digital são conhecidos como *banners*, que possuem todo tipo de recurso audiovisual integrado ao ambiente digital (PIZETA; SEVERIANO e FAGUNDES, 2016).

A pesquisa *on-line* é definida como estratégia de marketing digital, pois é utilizada para realizar buscas, embasando o marketing digital, pois é através dela que se sabe como é o comportamento do indivíduo em relação ao que se propõe fornecer. E por fim, o monitoramento que é a junção de todas as outras estratégias. Ao serem utilizadas essas estratégias, alcança-se resultados após a pesquisa e relacionamento próximo com o cliente, o envio e visualização imediata de mensagens de marketing, maior visibilidade da marca, engajamento com o consumidor, sendo possível desenvolver produtos e serviços conforme o desejo do cliente (PIZETA; SEVERIANO e FAGUNDES, 2016).

2.3.1 Composto de marketing digital (8Ps)

Assim como o marketing tradicional e o marketing de serviços, o marketing digital também conta com o composto de marketing, porém que se diferem um pouco do mix utilizado pelo marketing tradicional. Vaz (2011) definiu os 8Ps do marketing digital como: Pesquisa, Planejamento, Produção, Publicação, Promoção, Propagação, Personalização e Precisão.

Na pesquisa é onde a organização estuda o consumidor, qual é o desejo, a necessidade, o que ele espera de um produto ou serviço, o que ele costuma consumir, quais seus hábitos, hobbies, sua localização, seu perfil, ou seja, a pesquisa serve para saber tudo sobre esse cliente. A partir da pesquisa, entra-se no segundo P, que é o planejamento, onde todas as informações sobre o consumidor tornam-se fundamentais para a criação de ações voltadas para esses clientes (VAZ, 2011).

A produção é a parte prática do planejamento, tudo o que foi elaborado na etapa anterior é aplicada, então se no planejamento foi constatado que a montagem de um site, ou contas em rede sociais em determinados formatos é o ideal para atingir o público-alvo, é na produção que se coloca em prática tudo o que foi planejado. A partir da produção, vem a publicação, que é expor o conteúdo gerado por aquele produto ou serviço, para que o consumidor tenha acesso no que se refere ao item disponibilizado (VAZ, 2011).

A promoção é a divulgação do produto ou serviço vendido, ou seja, o desenvolvimento de campanhas, sites, entre outros que promovam o que está sendo comercializado. O objetivo principal do sexto P, conhecido como propagação, é a questão de disseminar a marca, produto ou serviço através das redes sociais, buscando interagir com o consumidor. O sucesso da propagação, ou compartilhamento, é condicionado à identificação do consumidor com a mensagem que está sendo transmitida (VAZ, 2011).

A personalização é criar produtos, serviços e conteúdo que tenham a identidade do consumidor e esse objetivo é alcançado a partir do relacionamento entre a empresa e o consumidor através da internet, tratando o cliente como indivíduo único através da interação com o mesmo (VAZ, 2011).

Por fim, a precisão é a soma de todos os resultados alcançados pela organização por meio do marketing digital, a análise de erros e acertos por parte da organização, buscando o aperfeiçoamento das estratégias para aumentar a clientela e as vendas (VAZ, 2011).

Presentemente, após o surgimento da pandemia do COVID-19 e seus impactos na sociedade, com o distanciamento social, abriu-se um leque de oportunidades na internet, elevando o nível de *e-commerce*, que é o comércio eletrônico, ou seja, segundo Albertin (2014) é todo o processo de negócios, realizados no ambiente digital, utilizando ferramentas de interação que a internet proporciona, para a comercialização. Sendo assim, a praticidade do comércio eletrônico, facilita a vida do cliente e atende às suas necessidades, que neste período de pandemia, é evitar o contato físico, mas sem prejudicar o processo de compra.

2.4 MARKETING DE REDES SOCIAIS

Nos anos 2000, com a popularização da Internet e do computador pessoal, as pessoas passaram a ficarem mais conectadas no mundo virtual, porém o homem é um ser social, que tem necessidade de comunicação e interação com outro da mesma espécie. Diante disso, houve a criação de sites que tinham como objetivo essa socialização por meio da Internet (GUESSER, 2018).

Sites de relacionamentos, mecanismos de mensagens instantâneas através do computador foram criados, sendo conhecido como “redes sociais”, pois através delas, o indivíduo poderia se comunicar com qualquer pessoa que tivesse acesso à internet, independente da sua localização física em qualquer parte do mundo (GUESSER, 2018).

Surgiu então, junto com as redes sociais, mais uma oportunidade de negócios, mais um canal de comunicação entre a empresa e o consumidor, visto que a interação instantânea, a divulgação, visualização, propagação, nas redes sociais são imediatas. Ao fazer poucos cliques o usuário consegue conhecer a empresa, o produto ou o serviço, cadastrar-se nessa empresa, fazer suas compras, receber onde quiser e ainda indicar para amigos. Além de que ao se identificar com a marca, poder expor suas opiniões e ainda ser respondido imediatamente fideliza ainda mais o cliente. O conceito de redes sociais é:

Um ponto de encontro na web para famílias, amigos, colegas de trabalho e companheiros, que permite aos usuários criar um perfil e se conectar com outros usuários por motivos variados, como obter informações, manter contato, construir uma rede de relacionamentos relacionada a trabalho (PRIDE e FERREL, 2015, p. 272).

Redes sociais é a conexão social entre pessoas e organizações, que estão envolvidas em algum tipo de relação. Indivíduos que se identificam com algum pensamento, ideias, crenças, ou valores, estão ligados pela mesma rede social (GUESSER, 2018,)

Embora redes sociais não sejam a mesma coisa do que mídias sociais, ambas trabalham em conjunto. As redes sociais são as conexões entre pessoas que o site, a internet proporciona, já as mídias sociais é todo conteúdo criado, postado, compartilhado e difundido através da internet. Sites como Facebook, Instagram e WhatsApp são considerados redes sociais, embora o seu conteúdo sejam as mídias sociais, utilizados pelo internauta para difundir tal material, possibilitando ainda a armazenagem de dados por parte desses *sites* (GABRIEL, 2010).

As mídias sociais são parte fundamental das redes sociais, pois é a partir delas que há toda uma movimentação dessas redes.

Meios de difusão eletrônicos que funcionam por meio de códigos digitais – quando nos referimos a mídia digital, referimo-nos a mídia disponível por meio de computadores, dispositivos móveis e outros mecanismos [...] incluindo a internet e canais móveis e interativos a fim de desenvolver a comunicação e trocas com o cliente (PRIDE e FERREL, 2015, p. 269).

Os dados e informações contidos nesses sites, contribuem ainda mais para a pesquisa on-line das empresas. Visto que a empresa tem maior aproximação do consumidor, através das postagens e compartilhamentos, fica ainda mais fácil reconhecer as preferências dos clientes (PRIDE e FERREL, 2015). As redes sociais disponibilizam ferramentas gratuitas para a divulgação dos produtos e serviços vendidos pelas empresas, ou por vendedores autônomos informais. Com o crescimento das redes sociais, muitos empresários viram como oportunidade de promoção barata e rápida (GUESSER, 2018).

Neste trabalho serão abordados sobre três deles: O Facebook, o Instagram e o WhatsApp. Como surgiram, sua evolução no mundo digital e como funciona o marketing digital a partir do uso deles. Quais as ferramentas e utilidades que apresentam para as empresas desenvolverem seus negócios nas plataformas digitais.

2.4.1 Marketing no Facebook

O Facebook foi fundado por Mark Zuckerberg e mais três cofundadores, ambos eram da Califórnia, nos Estados Unidos, oficialmente em 2004. No Brasil, a rede social ingressou em 2007, após ser traduzida para o português. Hoje possui mais de 2 bilhões de usuários no mundo todo (GUESSER, 2018).

Nesta plataforma é possível criar contas com perfis profissionais, ou pessoais, com o objetivo de compartilhar conteúdos de diferentes assuntos e formatos, as reações às publicações também são possíveis através das curtidas que foram criadas em 2009. Além de contar com o apoio do Messenger, lançado em 2008, que é uma caixa de mensagens instantâneas onde os usuários utilizam para a comunicação privada e imediata entre si (GUESSER, 2018).

O Facebook vem evoluindo com o passar dos anos, no ano da sua criação alcançou 1 milhão de usuários, dois anos depois já eram 12 milhões de pessoas conectadas na rede social. No ano de 2012 após ser redefinido o *layout*, adicionado novas funcionalidades de interação e comercialização, o Facebook alcançou 1 bilhão de usuários, além de adquirir o aplicativo Instagram (GUESSER, 2018).

E por fim, em 2021 foi lançado o Metaverso, que são várias redes sociais pertencentes ao Facebook Company, com o objetivo de manter as pessoas conectadas em realidade virtual aumentada (FACEBOOK, 2021).

O marketing no Facebook é uma ferramenta utilizada pelas organizações e é feito através de publicações, sejam elas em páginas comerciais, perfis pessoais, em grupos de compra e venda, ou mesmo através de conteúdos disseminados por pessoas famosas, segundo (PORTO, 2014).

Existem duas ferramentas específicas para a realização do marketing e vendas, que são elas a criação da página comercial, tendo como vantagens o número de curtidas ilimitado, possui informações sobre acessos, compartilhamento e alcance das publicações da página, disponibilidade de vários usuários administrarem a página, além de destacar informações sobre a empresa. A outra ferramenta são os anúncios, o usuário poderá criar anúncios e monitorá-los, a partir de uma publicação, é possível promovê-la como propaganda ao pagar um valor x permitindo um alcance maior do anúncio dependendo do valor investido (GUESSER, 2018).

Para as organizações é interessante criar contas comerciais, pois a interação com o cliente é imediata, além do acompanhamento dos dados obtidos pela própria plataforma, ao alcance das mãos. A empresa estará conectada ao consumidor entendendo seus desejos, preferências, compreendendo então seus hábitos de consumo (GUESSER, 2018).

2.4.2 Marketing no Instagram

O Instagram foi criado em 2010 por Kevin Systrom e Mike Krieger, sendo comprado em 2012 pela Facebook Company de Mark Zuckerberg, fazendo parte agora do Metaverso. Nessa rede social é possível postar fotos no *feed*, *story*, *reels*, e vídeos mais longos (GUESSER, 2018).

Os usuários possuem várias ferramentas de edição de fotos e vídeos, compartilhamento externo ou baixar em seu próprio smartphone. Outro item muito utilizado são as *lives*, que tem a opção de gravar vídeos ao vivo, sem dificuldade nenhuma, onde todos os seguidores (como são chamados os usuários) possam assistir em tempo real o que o indivíduo está compartilhando, o que seria uma evolução das transmissões, pois há interação dos seguidores com a pessoa que está fazendo a *live*, através de comentários instantâneos no momento do compartilhamento ao vivo do vídeo (INSTAGRAM, 2022).

Para as empresas, existe também a conta empresarial, onde há a possibilidade de fazer anúncios, publicações, stories, conversa por mensagem instantânea assim como no Facebook. As empresas atualmente têm feito parte dessa rede social, por ser considerada entre os usuários mais jovens, como uma rede social mais moderna (INSTAGRAM, 2022).

O Instagram possui contas comerciais com perfil utilizado como vitrine para a empresas demonstrarem seus produtos com etiquetas que vão nas imagens e vídeos com informações sobre o produto e valores, possui a aba loja para destacar novas marcas e produtos. No perfil comercial possui a opção *insights*, onde ficam as ferramentas para saber quantas contas foram alcançadas, contas com engajamento, total de seguidores, conteúdos compartilhados, interação de seguidores nos últimos dois anos (INSTAGRAM, 2022).

2.4.3 Marketing no WhatsApp

O WhatsApp foi fundado por Jan Koum e Brian Acton, em 2014 o WhatsApp foi incorporado ao Facebook, porém atua de maneira independente focando em oferecer serviço mundial de mensagens instantâneas. Mais de dois bilhões de pessoas em 180 países utilizam o WhatsApp de maneira gratuita (WHATSAPP, 2022).

A ferramenta comercial do WhatsApp é conhecida como WhatsApp Business, tem seu *layout* muito similar ao aplicativo de mensagens instantâneas, podendo enviar mensagens, postar *status* onde os contatos adicionados à lista de contatos do celular são sincronizados com o aplicativo em questão, ficando visível as postagens para os contatos (WHATSAPP, 2022).

Através do WhatsApp é possível, além de mandar mensagens fazer ligações e chamadas de mais, enviar arquivos como fotos, documentos, vídeos, áudios, *emojis* com reações, com figuras de animais ou objetos. No WhatsApp Business é possível contar com todas essas vantagens e algumas adicionais identificadas como ferramentas comerciais que são: perfil comercial, mensagem automática de saudação ou ausência, catálogo de produtos e serviços,

respostas rápidas e a possibilidade de anunciar no Facebook e no Instagram a partir do próprio WhatsApp. Outra ferramenta que se encontra disponível é a possibilidade do envio de *links* curtos ou QR Code para que o cliente tenha facilidade em iniciar uma conversa pelo aplicativo (WHATSAPP, 2022). Mas a principal ferramenta é a comunicação imediata com o cliente através das mensagens. Quando o consumidor possui o número de telefone celular da empresa, além de estar ainda mais próximo, tem a possibilidade de enviar uma mensagem escrita ou um áudio solicitando informações de produtos e serviços, adquirir produtos, realizar pagamento, dar um feedback para a empresa. Enfim, infinitas possibilidades de comunicação entre empresa e cliente (WHATSAPP, 2022).

3 SETOR DE TRANSPORTES DE PASSAGEIROS POR APLICATIVOS NO BRASIL

Desde que chegou ao Brasil em 2012, a empresa UBER já repassou cerca de R\$ 68 bilhões a motoristas e entregadores parceiros e pagou mais de R\$ 4,2 bilhões em tributos (UBER, 2021).

Segundo uma pesquisa da Opinion Box, realizada em setembro de 2020, 78% dos usuários de smartphone no país já realizaram viagens de carro por meio de aplicativo e, destes, 69% dizem usar a Uber com mais frequência (UBER, 2021). Mas além da Uber existem outros aplicativos de mobilidade urbana, como o 99 e até mesmo aplicativos para empresas menores e locais.

A necessidade de mobilidade urbana abriu espaço para que tais empresas ingressassem no mercado de transportes de passageiros, que anteriormente de maneira legal, era feita apenas em transportes públicos ou em táxis. Porém em 2012 a Lei 12.587/2012, regulamentou o transporte particular de passageiros, contudo apenas a partir de plataformas digitais específicas para tal uso, com exceção dos taxistas.

Art. 11-B Parágrafo único - A exploração dos serviços remunerados de transporte privado individual de passageiros sem o cumprimento dos requisitos previstos nesta Lei e na regulamentação do poder público municipal e do Distrito Federal, caracteriza transporte ilegal de passageiros (BRASIL, 2018).

Ou seja, ao ser pego pela fiscalização, o motorista que estiver irregular, segundo O Código de Trânsito Brasileiro artigo 231, sofrerá penalidades, tais quais infração gravíssima, multa e remoção do veículo (Brasil, 2019). Sendo assim os motoristas precisavam se regularizar, cadastrando-se nos aplicativos de transportes ou por outros aplicativos que contem com a funcionalidade de mensagens instantâneas, como o WhatsApp, também tem validade legal segundo a Lei 12.2587/2012.

Além do desafio de cumprir a legislação de maneira correta, já que começou este tipo de mercado de maneira tão informal, muitos motoristas não se preocupam em regularizar-se perante a lei, crendo na ausência de fiscalização e também por não saber quais são as regras federais para o exercício da profissão. Outro desafio é a grande concorrência, tendo por competidor direto os taxistas, embora o desemprego tenha aumentado, contribuindo para que muitos trabalhadores migrassem para o uso dos aplicativos. A violência urbana também é um grande fator de risco, problemas com trânsito também são desafios além do aumento para custear manutenção e combustíveis (ALMEIDA, 2020).

A estrutura adequada, segundo Almeida (2020), para começar o transporte de passageiros por aplicativo, é um smartphone com acesso à internet, máquina de cartão, veículo

limpo, com a manutenção em dia, com um condutor devidamente habilitado na categoria B, contendo as inscrições Exerce Atividade Remunerada (EAR) na habilitação, cadastrado no aplicativo, que seja prudente e dirija com responsabilidade, fornecendo um serviço de qualidade onde o cliente sintá-se seguro.

O bom atendimento por parte do motorista é imprescindível para a qualidade do serviço. Cordialidade e entendimento na hora de falar ou de calar. Ter controle emocional, conhecimento estratégico e operacional, para lidar com as suas situações, sejam elas com passageiros, trânsito, veículo ou com o trajeto (ALMEIDA, 2020).

3.1 PLANO DE MARKETING PARA EMPRESAS DE TRANSPORTE ALTERNATIVO

O transporte alternativo de passageiros é um serviço de transporte de mobilidade urbana, no caso do deslocamento de passageiros através de aplicativos é de maneira individual e privada (BRASIL, 2012).

Segundo Marques (2014), é necessário a criação de um plano de marketing, para definir metas e objetivos no qual a empresa deseja alcançar através desta estratégia. Afirma ainda Marques (2014), que deverá ser colocado o cliente como foco principal, incorporar ferramentas no ambiente digital para colocar em prática o que está sendo planejado, embora esteja apto a sofrer alterações, pois o ambiente externo é instável.

Alguns passos são necessários para a formação de um plano de marketing digital. Entre eles está a análise da situação (FONSECA, 2021), que quer dizer analisar onde a empresa está inserida, quais são seus concorrentes, fornecedores e clientes pela ótica externa, e pela interna a organização como um todo.

Para Fonseca (2021) duas ferramentas importantes chamadas de análise SWOT¹ e PESTEL², são consideradas fundamentais para compreender o ambiente interno e externo, além do uso do composto de marketing digital, conhecido também como 8Ps do marketing digital. Além do marketing digital, para complementar o plano de marketing deste tipo de prestação de serviço, o marketing de redes sociais será utilizado.

Tendo em vista que segundo a legislação brasileira, é através dos aplicativos de comunicação de mensagem direta ou de aplicativos específicos para passageiros e motoristas, que é possível trabalhar de maneira legalizada. A partir disso, deve-se buscar resultados através da aplicabilidade das ferramentas disponibilizadas nas plataformas digitais (BAKURA, 2021).

Através do Facebook e Instagram é possível fazer postagens referentes a empresa, mostrar sua estrutura, seus veículos, apresentar os motoristas. Gerar conteúdos que os usuários se sintam atraídos para acionarem o serviço de transportes da empresa mostrando ao internauta destinos diferentes, da cidade ou região, criando o desejo desse espectador de conhecer aquele lugar, e solicitar o transporte. Os anúncios através das redes sociais são feitos por meio de postagens diárias, semanais ou quinzenais, promovendo a marca, utilizando sorteios de viagens

¹ Análise ou matriz SWOT – em português, análise ou matriz FOFA – é um método de planejamento estratégico que engloba a análise de cenários para tomada de decisões, observando 4 fatores. São eles, em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities e threats*. Em português: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

² Os elementos relevantes para a análise englobam aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. As palavras em inglês formam o acrônimo Pestel: *Political, Economic, Social, Technological, Environmental e Legal*.

ou brindes, mantendo o engajamento com o cliente através de seus comentários e compartilhamentos (SIQUEIRA e CHRISTINO, 2016).

Ao utilizar o plano de marketing digital focado em oferecer qualidade, segurança para o cliente, identificação com a marca, possibilitando viralizar a empresa que estiver suprimindo as necessidades, criando desejo e dando experiência que vá além das expectativas do cliente.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Propõe-se a abordagem qualitativa nesta pesquisa para demonstrar a experiência dos envolvidos de forma geral, compreender o comportamento dos indivíduos apresentados neste trabalho. De modo que a pesquisa qualitativa tem por preocupação aquilo que não pode ser quantificado, no qual são consideradas as dinâmicas sociais (MINAYO, 2014).

Os objetivos de uma pesquisa podem ser definidos como pesquisa exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa apresentada é exploratória, como o próprio nome já diz, tem por finalidade demonstrar quais os fatores determinantes para situações que ocorrem em um meio, desta forma o pesquisador busca explicações para tais ocorrências, levantando hipóteses e tornando o fenômeno mais explanado possível (BAPTISTA, 1999).

Os procedimentos técnicos são: pesquisa bibliográfica. Esta pesquisa está classificada como pesquisa bibliográfica partindo de tudo aquilo que já se tem escrito sobre o assunto, sendo necessária para o estudo científico, proporcionando a direção da pesquisa em sua totalidade com relação ao embasamento teórico, e ao levantamento de informações para o desenvolvimento da pesquisa (AMARAL, 2007). A pesquisa será realizada em campo, pois a pesquisadora estará inserida no meio, do objeto de estudo para melhor observação para a coleta de informações (GIL, 2008).

Para realizar a pesquisa, foi adotada a amostragem não probabilística, onde não há parcialidade entre os entrevistados, já que conta com a participação de todos os envolvidos de um determinado grupo no objeto de pesquisa. A vantagem da amostra é a otimização do tempo para a obtenção dos dados necessários para gerar informações. Para a captação das amostras necessárias foram entrevistados dois homens e oito mulheres (OLIVEIRA, 2001).

As pesquisas realizadas na empresa LZR transportes, foram feitas através de reuniões com o empresário e a equipe de Carambeí, no dia 18 de janeiro de 2022, via presencial na matriz da empresa, para conhecer melhor a organização, constatando que não possuía nenhuma estrutura com relação a marketing. Neste dia, foram feitos levantamentos das estratégias necessárias para começar a implantação do plano de marketing e também para a formação da análise SWOT e PESTEL, e a formulação da missão, visão e valores da empresa.

As reuniões para entrevistas foram definidas da seguinte forma: no dia 07 de fevereiro de 2022, formulou-se em conjunto com o gestor a missão, visão e valores da empresa. Explicada com a sua importância para uma organização, em seguida, apresentado de maneira sucinta, o que são análise SWOT e PESTEL, qual a sua relevância, qual a sua atuação prática na empresa, e como deverá ser feita. Portanto, nos dias 14 e 15 de fevereiro foram levantados os dados para o desenvolvimento da análise PESTEL e SWOT.

As entrevistas foram feitas de modo que todos pudessem participar, dar suas opiniões, compartilhar seus conhecimentos e experiências, sendo todas anotadas para avaliação posterior extraindo as melhores ideias para colocá-las em prática.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nas observações e reuniões com o proprietário da empresa, percebeu-se que as estratégias de marketing são mínimas, feitas de maneira simples, sem estudo do mercado na qual a empresa está inserida, não possuindo observância quanto às necessidades e desejos dos clientes. Não há um catálogo estruturado com as informações sobre a empresa, carros e serviços oferecidos. As postagens sem recorrência no Facebook afetam a qualidade da divulgação e busca por novos interessados, embora a marca seja conhecida na cidade.

As estratégias para que a empresa alcance seus objetivos de ter a preferência dos clientes, é a fidelização, aproximação com o maior número de pessoas do município e da região, através de promoções, postagens, parcerias e qualidade nos serviços prestados apresentado os resultados nas plataformas digitais para que o cliente perceba que a organização agrega valor ao que está sendo oferecido. Para que tais objetivos sejam alcançados, é necessário o desenvolvimento de um plano de marketing digital.

Nas entrevistas foram levantados pontos sobre cada fator da análise PESTEL¹, o primeiro é o fator político que é onde o governo tem influência sobre as regulamentações que envolvem a empresa e poderá influenciar na regulamentação do transporte alternativo de passageiros, tornando o processo mais burocrático dependendo das políticas públicas que envolvam a realização deste tipo de serviço, obrigando aos donos de veículos, por exemplo, que regulamentem seus veículos na agência nacional de transporte terrestre (ANTT).

Já os fatores econômicos são os que mais atingem diretamente a empresa LZR Transportes, pois devido ao aumento dos preços combustíveis, dos juros do financiamento dos veículos, nos valores das manutenções e no crescente desemprego, prejudicam a realização dos serviços e aumentam os custos exponencialmente.

Os fatores sociais estão ligados aos pensamentos, costumes, acontecimentos e atitudes da população de maneira geral, diante disso, utilizar transporte alternativo tem se tornado um hábito entre os cidadãos que buscam mobilidade urbana, conforto e segurança, principalmente após a pandemia do COVID-19 devido ao transporte coletivo ter aglomerações e potencializar a transmissão do vírus, além de que cada vez mais as pessoas tem perdido o preconceito em se locomover desta forma, pois entendem que atende suas necessidades.

O fator tecnológico tende a facilitar o processo de atendimento ao cliente, e como oportunidade, a empresa LZR Transportes pensa em incorporar um aplicativo que o cliente possa solicitar a viagem e fazer o pagamento online, assim como é o aplicativo UBER e 99.

Pensando nos fatores ambientais, a empresa busca sempre renovar sua frota com veículos menos poluentes, além da gestão de resíduos descartar adequadamente o que já não tem mais utilidade para os veículos. E por fim os fatores legais que são as leis que podem prejudicar ou melhorar o andamento dos serviços, com leis atualizadas que regulamentam esse tipo de transportes.

Portanto, ao utilizar a análise PESTEL, a empresa tem uma visão ampla sobre o macroambiente, podendo se planejar conforme as ações externas à empresa para que possam ter a oportunidade de se adaptar em caso de ameaça e de aproveitar as oportunidades dos benefícios que trarão as mudanças externas para a empresa.

¹ Análise Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal.

Após a análise PESTEL foram criadas a missão, visão e valores da empresa, sendo elas, missão: “Conceder transporte de passageiros com agilidade, segurança, confiabilidade e excelente atendimento, superando as expectativas dos clientes”.

Visão: “Tornar-se a maior empresa de serviços de transportes de passageiros do sul do Brasil contribuindo para o crescimento da economia do país.” E valores: “Honestidade, segurança, pontualidade, agilidade, confiabilidade, respeito à vida”. Foram desenvolvidos para que a empresa tenha descrito seu foco organizacional, seus objetivos, suas contribuições de maneira geral, demonstrando sua visão de futuro para a empresa e seus valores mostrando suas características, direcionado para o marketing de serviços combinado ao marketing digital.

Em seguida para análise SWOT foram levantados os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e ameaças da empresa. Esta análise é feita de dentro para fora, por isso é essencial conhecer a empresa, onde está acertando e errando, e como as ações exteriores podem influenciar na organização. Foram verificados que a empresa tem credibilidade no mercado, equipe engajada e qualidade no atendimento, parcerias que contribuem para o avanço da marca.

Embora barreiras como crise econômica, aumento na concorrência e poucas vendas pelos canais digitais, podem interferir negativamente na empresa, dificultando o crescimento da mesma.

Portanto, com estes dados coletados é possível incluir as estratégias do marketing digital e melhorar alguns dos pontos fracos, como por exemplo, o pouco uso das redes sociais, poderá ser revertido e, ao serem usadas constantemente as vendas começarão a crescer e a marca a ser conhecida por outras pessoas que não conheciam antes os serviços prestados. Mesmo com grande concorrência é possível ser diferenciado dos demais, utilizando as plataformas digitais para atrair novos consumidores e fidelizar os que já conhecem a marca.

A empresa LZR Transportes, espera alavancar suas vendas, e através do acesso nas redes sociais, expandir seu negócio para todo o sul do país, fornecendo serviço de transporte de passageiros com qualidade e segurança.

5.1 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO (OU PROPOSTA DE MELHORIA)

Para ser diferenciado no mercado, e sobressair em relação aos concorrentes é importante estar sempre atualizado nas estratégias necessárias para prospectar novos clientes e fidelizar os que já consomem os serviços. Diante disto, a combinação entre o marketing de serviços e o marketing digital é ideal para a economia de serviços no cenário atual no qual encontra-se a empresa LZR Transportes. Sendo assim, torna-se uma maneira de desenvolver estratégias para alavancar a prospecção de novos clientes, elevando as vendas dos serviços.

Portanto, sugere-se o desenvolvimento e aplicação de uma proposta de intervenção ou proposta de melhoria, que tem por objetivo a implementação de um plano de marketing digital para desenvolver as redes sociais da empresa, focando nas plataformas Facebook, Instagram e WhatsApp que hoje são atribuídas ao Metaverso, sendo interligadas.

Para complementar o marketing digital, utiliza-se estratégias do marketing de serviços, tendo como propósito divulgar, aproximar, e compartilhar informações com os clientes de maneira atraente, para que haja engajamento nas redes sociais, além da qualidade dos serviços fornecidos, gerando resultados esperados pela empresa em curto e médio prazo.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/262542959_Comercio_eletronico_beneficios_e_aspectos_de_sua_aplicacao. Acesso em: 23 de fevereiro de 2022.

ALMEIDA, L. M. **Transporte por aplicativo**. São Paulo: SEBRAE, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/transporte-por-aplicativo,5a25fbd3394df610VgnVCM1000004c00210aRCRD#apresentacao-denegocio>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

AMARAL, J. J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Ceará: Universidade Federal do Ceará, 2007. Disponível em: <http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses-1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>. Acesso em: 13 de dezembro de 2021.

AMARAL, S. A. **Os 4Ps do Composto de Marketing na Literatura de Ciência da Informação**. Brasília: Universidade de Brasília, 2000. Disponível em: Acesso em: 11 de janeiro de 2022 <http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/1530>.

BAKURA, L. **Motorista de Aplicativo e a pratica ilegal da atividade no estado de Minas Gerais**. Minas Gerais: Jusbrasil, 2021. Disponível em: <https://leandrobakura1010.jusbrasil.com.br/artigos/1279132861/motorista-por-aplicativo-e-apratica-ilegal-da-atividade-no-estado-de-minas-gerais>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2022.

BAPTISTA, D. M. T. O debate sobre o uso de técnicas qualitativas e quantitativas de pesquisa. In: MARTINELLI, M. L. (Org). **Pesquisa Qualitativa: Um desafio instigante**. São Paulo: Veras, 1999.

BRASIL. **Lei n. 12.587**, de 3 de janeiro de 2012. Diário Oficial República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 2012. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2012/lei-12587-3-janeiro-2012-612248-norma-actualizada-pl.pdf&ved=2ahUKEwjTy_LorqH3AhXxMDUKHZifBj8QFnoECAQQAQ&usq=AOvVaw1XmBc80JzVrcOXq_DnIclz. Acesso em: 14 de fevereiro de 2022.

BRASIL. **Lei n. 13.640**, de 26 de março de 2018. Diário Oficial República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113640.htm. Acesso em: 14 de fevereiro de 2022.

BRASIL. BRASIL. Artigo 231 código de trânsito brasileiro, parágrafo X. **Código de Trânsito Brasileiro**. Brasília, DF, 2019. Disponível em: Acesso em: 14 de fevereiro de 2022.

FACEBOOK. **Base de Dados, 2022**. Disponível em: <https://about.fb.com/br/news/2021/10/apresentando-meta-uma-empresa-de-tecnologia-social/>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2022.

FONSECA, L. H. **Proposta de um plano de marketing de redes sociais para a associação de feirantes solidários (AFESol) de Ponta Grossa - PR**. Ponta Grossa: UEPG, 2021.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTAGRAM. **Base de Dados, 2022.** Disponível em: <https://about.instagram.com/pt-br/features/stories>. Acesso em: 04 de abril de 2022.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P., KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo. Pearson, 2012

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, A. L.; GARCIA M. T. **Marketing de Serviços.** Curitiba: IESD Brasil S.A. Disponível em: <http://docero.com.br/doc/n1e1enx>. Acesso em: 04 de abril de 2022.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARQUES, V. **Marketing digital 360.** Coimbra: Actual Editora. 2014.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde.** 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

OLIVEIRA, T. M. V. **Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas.** São Paulo: FECAP, 2001. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_amostragem_nao_probabilistica_adeguacao_de_situacoes_para_uso_e_limitacoes_de_amostras_por_conveniencia.pdf&ved=2ahUKEwiRIKmBi_p_3AhXst5UCHYPVB-0QFnoECAgQAQ&usg=AOvVaw31cqTaWvCpVOBo9pf8D8dT. Acesso: 13 de abril de 2022.

PAIXÃO, M. V. **A influência do consumidor nas decisões de marketing.** Curitiba: IbpeX. 2012.

PIZETA, D. S.; SEVERIANO, W. R.; FAGUNDES, A. J. Marketing Digital: A Utilização das Mídias Sociais Como Canal de Comunicação Impulsionando a Compra do Consumidor. Itapemirim: **Revista Acadêmico**, v. 2, n. 1, 2016.

PRADO, J. S.; SCHUINDT, J.; SILVA N. F. N. M.; MENDONÇA, S. A. T. **As estratégias de marketing de serviços e a prática dos 4PS.** Birigui: Faculdade de Ciências e Tecnologia Birigui, 2017.

PRIDE, W.; FERRELL, O. C. **Marketing Conceitos e Práticas.** São Paulo: Cengage Learning, 2015.

PORTO, C. **Facebook Marketing: Tudo que você precisa saber para gerar negócios na maior rede social do mundo.** São Paulo: Novatec: 2014.

RIBEIRO, A. **Marketing e Serviços: Que ainda fazem a diferença.** São Paulo, Saraiva, 2006.

SABBAG, K. K. **Marketing Tradicional e Marketing Digital: Evolução ou Mudança?** UFPR. Curitiba, 2014.

SIMÕES, G. **Marketing de Serviços: A satisfação de clientes voltada para a prestação de serviços de uma contabilidade.** Pará de Minas, 2014.

SIQUEIRA, N. S. C.; CHRISTINO, J. M. M. **Análise do Mix de Marketing de Serviços de Transporte de Passageiros Através de Dispositivos Móveis no Brasil**. Belo Horizonte: UFMG, 2017.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

UBER. **A história da Uber: linha do tempo**. São Paulo: Uber Technologies Inc. | Uber do Brasil Tecnologia Ltda, 2021. Disponível em: https://www.uber.com/br/pt-br/about/?utm_campaign=CM2057687-search-google-brand_25_-99_BR-National_driver_web_acq_cpc_pt-BR_Generic_Exact_uber_kwd-169801042_587573237199_134136106278_e_t&utm_source=AdWords_Brand. Acesso em: 24 de novembro de 2021.

VAZ, A. C. **Os 8Ps do marketing digital: O seu guia estratégico de marketing de marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2011.

VERAS, J. G. F. V.; COSTA, J. O. **Análise dos 8PS do marketing de serviços na empresa plano de assistência familiar**. Pernambuco: UEPB. Disponível em: Acesso em: 17 de janeiro de 2022.

WHATSAPP. **Base de Dados**. Disponível em: <https://www.whatsapp.com/about>. Acessado em: 13 de abril de 2022.

ANEXO A -TERMO DE PUBLICAÇÃO DE DADOS

ANEXO – TERMO DE PUBLICAÇÃO DE DADOS TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

LZR TRANSPORTES

CNPJ: 41.358.040/0001-97

Inscrição Estadual: ISENTO

Endereço: rua Tamareira, 120, Jardim Eldorado, Carambei, Paraná

Representante da organização/empresa:

Telefone: (42) 99135-7516 e-mail: lzrtransportes42@gmail.com

Autores: **Sheila De Oliveira Vicente** e **Luiz Fernando Lara**

Título do estudo: **MARKETING DIGITAL PARA EMPRESAS DE
TRANSPORTE ALTERNATIVO: UM ESTUDO NA LZR
TRANSPORTES**

Eu, Luis Antônio Pedroso Moreira, como representante da LZR TRANSPORTES
acima nominada, declaro que as informações e/ou documentos disponibilizados pela
<organização/empresa> para o trabalho citado:

- (x) Podem ser publicados sem restrição, como artigo, parte do livro Administração
Contemporânea vol. 5 pela Editora ZH4, CNPJ 39.857.442/0001-94.
- () Podem ser publicados com restrição dos seguintes dados.
- () Não podem ser publicados.

Ponta Grossa, 06 de junho de 2022.

Luiz Antonio Pedroso morais

Assinatura do Representante e carimbo

CAPÍTULO 4

A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA INTERNA E EXTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

Regiane de Fatima Rodrigues

Rejane Cristiny Barbosa

Silvano Luiz da Silva

DOI: 10.51360/zh4.20226-05-71-78

A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA INTERNA E EXTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

Regiane de Fatima Rodrigues ¹
Rejane Cristiny Barbosa
Silvano Luiz da Silva

RESUMO

A auditoria tem papel muito importante dentro das organizações, ela deve zelar pela verdade, agindo com princípios éticos e morais, a concorrência e outros fatores influenciam as empresas a conquistar seu lugar no mercado a qualquer custo, é importante agir com integridade, cumprir as obrigações financeiras e operacionais. Observa-se que a função da auditoria é gerenciar e reunir recursos físicos e humanos, fazendo com que a organização consiga atingir seus objetivos, suas metas, atendendo a necessidade do mercado e principalmente de seus clientes, pois deve sempre passar uma imagem de confiança. O presente estudo analisou a importância da auditoria interna e externa no desenvolvimento operacional e financeiro das organizações, em relação a minimizar falhas e evitar problemas que coloquem em risco a imagem da entidade no mercado em que está inserido.

Palavras-chave: Auditoria. Auditoria externa. Auditoria interna. Imagem da empresa.

1 INTRODUÇÃO

Com o cenário atual de globalização exige-se mais das organizações na aplicação de controles internos e externos, para salvaguardar os interesses da entidade independentemente do tamanho e natureza da empresa, com papel de fiscalizar e averiguar o auditor constitui um controle gerencial que mede e avalia a eficiência dos controles existentes, tendo em vista a necessidade de controlar os procedimentos realizados. Tem a finalidade de revisar os registros e documentos, inspecionando as informações e confirmações relacionadas com o controle do patrimônio, obter elementos de convicção que permitam julgar se os resultados dos registros são confiáveis, bem como garantir as práticas de *compliance*, entendidas estas como as boas práticas fiscais, administrativas, financeiras, dentre outras, as quais servem de salvaguarda às entidades.

Tem-se como problema de pesquisa: Qual a importância da auditoria interna e externa no desenvolvimento operacional e financeiro das organizações, em relação a minimizar falhas e evitar problemas que coloquem em risco a imagem da entidade no mercado em que está inserido?

Na maioria das empresas o administrador ou proprietário, não consegue acompanhar todos os procedimentos. Na intenção de verificar se os mesmos estão sendo aplicados de forma correta por seus colaboradores, surgiu-se então a necessidade da auditoria interna, onde o mesmo emitira relatórios, no qual procurar-se-á posicionar o empresário, no que tange às rotinas e legislação trabalhista.

¹ E-mail: regidefatima@hotmail.com

No presente trabalho, será abordado a Auditoria interna de uma empresa de eletromóveis, para verificar qual a finalidade, a intenção e a importância da auditoria dentro de uma empresa.

2 AUDITORIA

Auditoria é uma técnica que tem como objetivo comprovar as informações contábeis, bem como dar agilidade, rapidez e qualidade ao controle patrimonial implantado.

As informações contidas das demonstrações contábeis visam mostrar se todos os itens, formas e métodos, os quais influenciam também a obtenção das informações estão sendo levados em conta.

Por outro lado, o exame da auditoria verifica a análise documental, os livros e registros obrigatórios, adquirindo informações de caráter interno ou externo relacionadas com controle do patrimônio e fatos exatos dos registros e as demonstrações decorrentes deles.

A ênfase depende de cada situação do segmento que compõem cada organização, os exames de auditoria, seguem suas regras e abrangem procedimentos de comprovação de dados em estudo caracterizados por atitudes de reflexão competente e independente (ATTIE, 2011) e, de acordo com Crepaldi (2011, p. 3) “consiste em controlar as áreas-chaves nas empresas a fim de evitar situações que propiciem fraudes, desfalques e subornos, através de testes regulares nos controles internos específicos de cada organização”.

2.1 TIPOS DE AUDITORIA

Segundo Crepaldi (2000, p.40) podemos classificar os serviços de auditoria, na forma intervencionista, de duas maneiras: auditoria interna e externa.

Da forma como os trabalhos são desenvolvidos a interna ou externa. Com relação aos assuntos contábeis, o auditor interno e o auditor externo trabalham no mesmo campo e possuem o interesse na verificação da existência de um sistema de controle interno que funcione de forma satisfatória e de acordo com as normas legais e internas da empresa, bem como de um sistema contábil que forneça dados permitindo a preparação das demonstrações contábeis.

Desta forma a auditoria desempenha um papel importante na economia e no desenvolvimento da empresa e seus negócios, assim como no governo e nas informações para seus usuários internos e externos (DAMASCENA, FIRMINO e PAULO, 2010).

2.1.1 Auditoria interna

Crepaldi (2011) afirma que auditoria interna é um conjunto de procedimentos que tem por objetivo analisar a veracidade dos controles interno e das informações físicas, financeira, operacionais e contábeis da empresa.

A auditoria interna é uma avaliação que será feita na empresa se necessário para encontrar erros e corrigi-los, sendo feito por um profissional ligado a empresa. O auditor precisa ser de confiança dos dirigentes para assim predominar a verificação constante dos

controles internos, o manejo de valores e execução de rotinas administrativas, com objetivo de auxiliar todos os membros no seguimento certo de suas funções e responsabilidades, cedendo análises, apreciações, recomendações e comentários próprios às atividades examinadas.

Na auditoria interna entende-se que os exames, as análises, as avaliações, os levantamentos de dados e comprovações, a eficácia, eficiência, economia dos processos e dos sistemas informações de aprovações e outros, tem a perspectiva de acompanhar à administração da entidade na execução de seu objetivo.

Segundo Crepaldi (2011), o auditor interno pratica qualquer atividade de um negócio que seja proveitoso para a administração da empresa visando derrogar (eliminar) tudo que for desvantajoso para a mesma, o auditor precisa ter cautela e praticar a ética dentro da empresa, porém, perderá sua independência profissional por ser um colaborador da empresa dependente dos administradores.

A autoridade representante deve permitir o livre acesso a todos os registros, propriedades e colaboradores da entidade que possam ter importância ao assunto que está sendo examinado. A responsabilidade da auditoria deve seguir as políticas interna da empresa, contudo, o auditor precisa se sentir à vontade para emendar (revisar), mensurar diretrizes, planos, procedimentos e registros.

Sabe-se que o auditor interno não possui nenhuma responsabilidade direta na execução de suas funções e nem autoridade sob as atividades que examina, mas, a posição em que um auditor as executa são determinantes para a ampliação e valorização de uma determinada empresa.

2.1.2 Auditoria externa

Segundo Crepaldi (2011), diferente da auditoria interna a auditoria externa é executada por profissionais independentes, não havendo nenhum vínculo com o quadro da empresa. Seu trabalho de intervenção será estabelecido em contratos de serviços.

Para Crepaldi, (2011, p. 38):

Auditoria externa constitui um conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão do parecer sobre a adequação com que estes representam a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), a Demonstrações do Fluxo de Caixa (DFC) e a Demonstração do Valor Adicionado (DVA) da entidade auditada consoante as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC).

O grau de independência do auditor externo é maior, visto que, se favorece dos resultados da auditoria interna para emitir uma opinião sobre a adequação das Demonstrações Contábeis (VÍDEO YOUTUBE).

Consciente de sua profissão e responsabilidade o auditor também presta serviços aos acionistas, banqueiros, aos órgãos dos governos e ao público.

2.2 TÉCNICAS OU PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA

As técnicas de auditoria são um conjunto de dados averiguado pelo auditor para reunir por completo as evidências essenciais para a emissão de um parecer exato. As técnicas não são prova entre si, porém, pode facilitar na obtenção de provas necessárias para emitir a opinião do auditor (CREPALDI, 2011).

Em verdade, os procedimentos de auditoria são as ferramentas técnicas, das quais o auditor se beneficia para a realização de seu trabalho, avaliando informações obtidas ou reunindo provas, para a formação de sua opinião imparcial (ATTIE, 2010).

Para o autor da auditoria os resultados do trabalho são enviados aos administradores, possui caráter geralmente confidencial e é composto por: declaração dos objetivos e extensão da auditoria, descrição geral dos trabalhos realizados e apresentação dos pontos observados junto as consequências e recomendações.

A auditoria externa realiza uma revisão global das atividades, como consequência, de maneira menos detalhada.

2.3 PLANEJAMENTO DE AUDITORIA

Ao planejar realização de uma auditoria eficiente seja interna ou externa é fundamental garantir que todos os detalhes dos processos a serem realizados sejam desempenhados da melhor forma possível para evitar problemas na execução das tarefas, evitando falta de informações e de outros detalhes que são importantes, pois quando feita de forma indevida traz diversos problemas para empresa.

Deve ser planejado quais atividades serão realizadas antes mesmo do início da auditoria, realizando assim um plano de ação a ser seguido de forma organizada dentro do tempo estipulado. É necessário realizar um escopo com os processos a serem feitos, isso vai direcionar ações permitindo que os responsáveis foquem naquilo que é realmente importante, facilitando que o auditor pontue toda documentação necessária como procedimentos de qualidade e políticas, sendo importante para garantir os esforços e foco estejam presentes durante o processo. A diferença, portanto, da forma que vai acontecer a auditoria, sendo ela interna ou externa o profissional deve ter o objetivo estabelecido, para que consigam realizar as ações com maior precisão, foco e produtividade.

É muito importante o auditor externo seguir quatro etapas para desempenhar sua função com qualidade, são elas: Planejar, preparar, executar e encerrar, com esse esquema ele fará uma auditoria de sucesso com confiabilidade e credibilidade.

2.4 TESTES DE AUDITORIA

A auditoria por testes ou por de amostragem, compreende o exame de determinada porcentagem dos controles, documentos ou registros, considerados para que o auditor faça seu trabalho com legitimidade e exatidão dos elementos por ele examinados.

Os procedimentos são divididos por teste de observância (controle) e testes substantivos que se subdividem em testes de detalhes e procedimentos analíticos substantivos.

Santi (1988) define testes de observância como:

- Testes de observância como: “o conjunto de procedimentos de auditoria destinados a confirmar se as funções críticas de controle interno, das quais o auditor dependerá nas fases subsequentes da auditoria, estão sendo efetivamente executadas”.
- Teste de observância ou controle são utilizados para que o funcionamento do controle interno da empresa seja certificado, já o teste substantivo obtém evidência do funcionamento contábil quanto aos registros adequados para demonstrações contábeis confiáveis.
- Teste substantivo é o procedimento aplicado para constatar razoabilidade ou não nas transações e saldos contábeis registrados, tem como intuito verificar existência de alterações nas demonstrações contábeis da empresa.

2.5 PAPÉIS DE TRABALHO

Papéis de trabalho tem por objetivos servir como base e sustentação na opinião do auditor, constituem o testemunho do trabalho feito e a forma que foi realizado o registro documentando as conclusões por ele encontradas.

Papéis de trabalho devem ser preparados de modo que apresentem todos os detalhes, pois em uma auditoria todos os itens são importantes e não podem passar despercebidos.

O auditor deve ser tempestivo com a documentação da auditoria, a elaboração prévia facilita a revisão e avaliação mais eficaz das evidências da auditoria e das conclusões antes de finalizar o relatório.

Informações importantes que devem conter nos papéis de trabalho: Escopo do trabalho efetuado, fonte das informações obtidas e as opiniões e conclusões do auditor.

Os tipos de papéis de trabalho são: auxiliar na execução de exames, evidenciar o trabalho e as conclusões emitidas, servir de suporte aos relatórios, constituir um registro onde possa ser feitas consultas posteriores para detalhamento relacionado a auditoria, fornecer um meio de revisão por supervisores.

Alguns papéis de trabalho podem ser documentos como: cartas de confirmação de terceiros, contas bancárias, aplicações financeiras, contas a receber, estoques, etc. Outras cópias importantes são o estatuto social, contratos, manuais de procedimentos internos, etc.

2.6 RELATÓRIOS DE AUDITORIA

O relatório de auditoria tem como objetivo fornecer elementos suficientes para os gestores avaliarem os resultados planejados. Visando reduzir os riscos e falhas nos processos internos, que possam impactar no negócio da empresa.

De acordo com Almeida (2012) os principais tipos de relatórios de auditoria independente são os seguintes: relatório sem ressalva; relatório com ressalva; relatório com opinião adversa; relatório com abstenção de opinião; relatório com parágrafo de ênfase; relatório com parágrafo de outros assuntos.

- Parecer sem ressalva: esse parecer certifica que as informações analisadas estão dentro dos conformes.

- Parecer com ressalva: esse parecer demonstra se as informações estão corretas, mas destaca se existem pequenos erros de discordâncias a serem corrigidos.
- Parecer adverso: atesta que algumas demonstrações não atendem as conformidades das normas contábeis, estando incompletas, incertas sendo não confiáveis.
- Parecer com abstenção: ressalva que a auditoria externa houve limitação na extensão de informações, sendo assim impossibilitado de emitir opinião e comprovação suficiente para fundamentá-la.
- Parágrafo de ênfase é incluído no relatório referente a um assunto apropriadamente apresentado ou divulgado nas demonstrações de acordo com o julgamento do auditor, é fundamental para o entendimento dos usuários das demonstrações contábeis.
- Parágrafo de outros assuntos é incluído no relatório que se refere a um assunto não apresentado ou não divulgado nas demonstrações contábeis, é relevante para os usuários entenderem a auditoria.

3 DISCUSSÃO E ANÁLISE

Conforme questionário feito ao auditor M.F. da Empresa de Eletromóveis, respondeu que a necessidade de ser feita auditoria numa empresa é para garantir que os processos estabelecidos estejam alinhados,

Para Perez (1995, p. 129), a auditoria é “o levantamento, o estudo e a avaliação sistemática de transações, procedimentos, rotinas e demonstrações contábeis de uma entidade, com o objetivo de fornecer a seus usuários uma opinião imparcial e fundamentada em normas e princípios sobre a sua adequação”. que os fatores que levam a empresa a fazer a auditoria é para melhor organização, maior avanço tecnológico, garantindo assim o reconhecimento da empresa com maior competitividade no mercado.

Segundo Sá (2002, p. 407), “é objetivo da auditoria interna não só observar como os controles internos funcionam, mas especialmente a qualidade dos registros e seguranças destes (especialmente nos sistemas informatizados, onde a entrada e a saída de dados podem criar problemas de confiabilidade)”.

As técnicas utilizadas para a auditoria bem sucedida é a atenção, controle, domínio de todos os processos a serem auditados, assim como minuciosidade nos levantamentos.

Attie (2011) afirma que a eficiência do sistema de controle interno como um todo deve permitir detectar não somente irregularidades de atos intencionais, como também erros de atos não intencionais. Esses erros podem ser de interpretação como, por exemplo: a aplicação errônea dos princípios contábeis geralmente aceitos na contabilização de transações; de omissão por não aplicar um procedimento prescrito nas normas em vigor; decorrentes de má aplicação de uma norma ou procedimento.

Respondeu também que a importância da auditoria interna o processo da auditoria externa é averiguar e garantir o nível de segurança dos controles internos da organização, além de constatar a existência desses controles.

A auditoria interna atuante, independente e qualificada possibilita maior segurança ao auditor independente, uma vez que a qualidade dos trabalhos praticados assim o indique, e permite a identificação e resolução antecipada de problemas que comumente só são solucionados no último instante (ATTIE, 2000, p. 35).

Auditoria é a técnica contábil que através de procedimentos específicos que lhe são peculiares, aplicados no exame de registros e documentos, inspeções e na obtenção de informações e confirmações relacionadas com o controle do patrimônio de uma entidade, objetiva obter elementos de convicção que permitam julgar se os registros contábeis foram efetuados de acordo com os princípios fundamentais e normas de contabilidade e se as demonstrações contábeis refletem adequadamente a situação econômica financeira do patrimônio, os resultados do período administrativo examinado e as demais situações nelas demonstradas (FRANCO e MARRA, 2001, p. 28).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desse trabalho conclui-se que o auditor é responsável pelo trabalho primórdio elaborado através de investigações feitas dentro da empresa, zelando por manter a veracidade e credibilidade de seus conhecimentos e das normas contábeis, fazendo assim que a empresa tenha seu crescimento contínuo através das informações obtidas e manter a adequação dos procedimentos nela estabelecidos, trabalhando dentro dos conformes e zelando pelo patrimônio a ele confiado.

A auditoria tem papel muito importante dentro das organizações, ela deve zelar pela verdade, agindo com princípios éticos e morais, a concorrência e outros fatores influenciam as empresas a conquistar seu lugar no mercado a qualquer custo, é importante agir com integridade, cumprir as obrigações financeiras e operacionais.

Observa-se que a função da auditoria é gerenciar e reunir recursos físicos e humanos, fazendo com que a organização consiga atingir seus objetivos, suas metas, atendendo a necessidade do mercado e principalmente de seus clientes, pois deve sempre passar uma imagem de confiança.

Para a boa saúde das organizações, os controles internos são ferramentas que permitem identificar erros e fraudes, auxiliando na prevenção, tomadas de decisões e registro de fluxos contábeis, proporcionando ao administrador uma visão mais clara da empresa.

Sendo assim, a realidade aponta o quanto é essencial preparar a empresa para o processo de auditoria externa e interna, conhecer as necessidades do empreendimento, para os desafios do mercado competitivo.

REFERÊNCIAS

- ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRASIL. **Lei n° 6.385**. Brasília 1976.
- BRASIL. **Lei n° 6.404**. Brasília, 1976.
- BRASIL. **Lei n° 11.638**. Brasília, 2007.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**: Teoria e Prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**: teoria e prática. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CUNHA, Paulo Roberto da; BEUREN, Ilse Maria; HEIN, Nelson. Procedimentos de auditoria utilizados pelas empresas de auditoria independente estabelecidas e Santa Catarina. 2006. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. Disponível em: <http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/Publicacoes/Basev3n1/art06_cunha_beiren_hein.pdf> Acesso em: 11 jul. 2011.

DAMASCENA, Luzivalda Guedes; FIRMINO, José Emerson; PAULO Edilson. Estudos sobre os pareceres de auditoria: análise dos parágrafos de ênfase e ressalvas constantes nas demonstrações contábeis das companhias listadas na Bovespa. **IV Congresso ANPCONT 2010**. Disponível em: <<http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoIV/02/CUE315.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2011.

DIEHL, Astor A.; TATIM, Denise C. **Metodologia e técnica de pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Passo Fundo: Clio, 2002.

GARCIA, et al. **La importancia relativa en auditoría las nuevas normas internacionales en comparación con la normativa vigente en Iberoamérica**. 2009. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39511867005>>. Acesso em: 10 de jul. 2011.

LINS, Luiz dos Santos. **Auditoria**: Uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Auditoria de demonstrações contábeis**: normas e procedimentos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RICARDINO, Álvaro; CARVALHO, Nelson L. Breve retrospectiva do desenvolvimento das atividades de auditoria do Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo 2004.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. 8. ed. ver., ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 1998.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. São Paulo: Atlas, 2001.

ATTIE, Willian. **Auditoria**: Conceitos e aplicações. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2011

CAPÍTULO 5

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA FORTALECE O
ENDOMARKETING E ENVOLVE O COLABORADOR: O
CASO DE UMA LOJA DO RAMO MOVELEIRO EM
PONTA GROSSA/PR**

Dalvane Lemos

Maria Fernanda Cordeiro

Luciane Pereira da Silva Navarro

A EDUCAÇÃO CORPORATIVA FORTALECE O ENDOMARKETING E ENVOLVE O COLABORADOR: O CASO DE UMA LOJA DO RAMO MOVELEIRO EM PONTA GROSSA/PR

Dalvane Lemos ¹
Maria Fernanda Cordeiro ²
Luciane Pereira da Silva Navarro ³

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a percepção dos colaboradores de uma loja do ramo moveleiro localizada em Ponta Grossa, Paraná, acerca dos conceitos de educação corporativa e endomarketing, bem como a aplicação destes na referida empresa. O método da pesquisa foi o estudo de caso, o qual incluiu uma pesquisa quantitativa e qualitativa com os colaboradores da empresa por meio de questionário. O questionário abordou questões que versavam sobre o alinhamento estratégico entre empresa e funcionários, relações trabalhistas, comunicação e *feedback*. Os principais resultados demonstram que os funcionários percebem as questões ligadas à educação corporativa e marketing interno de forma positiva, mesmo havendo opiniões divergentes entre eles no que diz respeito a algumas variáveis pesquisadas.

Palavras-chave: Endomarketing. Comunicação. Educação Corporativa. Satisfação.

1 INTRODUÇÃO

Acredita-se em uma evolução quando o assunto é educação dentro das organizações, pois é através da educação corporativa que o marketing interno vem conquistando um espaço de grande valia, pois cliente interno satisfeito aumenta a competitividade da empresa.

De acordo com as teorias de Henri Fayol (idealizador da Teoria Clássica da Administração), toda organização, não importando o tamanho de sua estrutura ou complexidade, possui seis funções essenciais, as quais precisam ser atendidas. As funções essenciais compõem a empresa para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira possível.

As funções administrativas, técnicas, financeiras, comerciais, contábeis e de segurança fazem da organização como um todo atingir seus objetivos, independente quais sejam eles, de modo que fazer a junção das funções com aspectos primordiais para o crescimento da empresa oferece resultados formidáveis.

¹ Aluna do MBA em Marketing das Faculdades Ponta Grossa - Cescage. Graduada em Administração pela Faculdade Secal. *E-mail:* dalvanelemos@yahoo.com.br

² Aluna do MBA em Marketing das Faculdades Ponta Grossa - Cescage. Graduada em Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo e Bacharelado em Turismo pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Pós-graduada em Fotografia: Práxis e Discurso Fotográfico pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). *E-mail:* fer_foto@hotmail.com

³ Mestre e coordenadora da pós-graduação de Comunicação Empresarial das Faculdades Ponta Grossa, Ponta Grossa, Paraná. *E-mail:* lucianesilvanavarro@gmail.com

Um dos aspectos primordiais é o endomarketing, pois através dele as atitudes que visam aumentar o bem-estar, motivar e desenvolver o sentimento de compromisso entre colaborador e empresa é empreendido.

Colaborador motivado apresenta melhores resultados, com isso os benefícios são para ambas as partes, tanto para a empresa quanto para o colaborador, o objetivo do endomarketing é promover um bom clima organizacional, e boas relações entre os departamentos que, por consequência, chegam a influenciar as relações com os fornecedores e clientes.

Em um cenário de competitividade presente, é imprescindível investir na preparação de uma equipe para gerenciar pessoas, fazendo com que as mesmas se mantenham motivadas ao que se propuseram a fazer, assim, garantindo o retorno econômico através da excelência de serviços e produtos ofertados pela empresa. Prezando sempre pela ética, consequentemente resultando em qualidade de vida dos colaboradores e dos envolvidos diretamente e indiretamente, assim, mantendo-se no mercado competitivo.

O presente artigo tem como objetivo identificar algumas definições principais da educação corporativa e do endomarketing dentro das organizações, dentre elas é importante ressaltar a percepção de clientes internos e externos quanto à educação dentro da empresa, assim como o treinamento, qualificação e o incentivo ao egresso a uma universidade, além das tendências da área da Educação e do Marketing.

Dentre os objetivos deste estudo, está a elaboração de um instrumento de coleta de dados, a pesquisa de campo sob forma de questionamento quantitativo e qualitativo, que foi aplicado aos colaboradores da empresa, objetivando diagnosticar a importância da educação corporativa envolvendo o Endomarketing, e, finalmente, analisar os dados coletados em prol de melhoria contínua em uma rede de lojas do ramo moveleiro da cidade de Ponta Grossa, Paraná.

O tema explorado é de protuberância acadêmica e profissional, é com este estudo que será possível inteirar a lacuna em trabalhos acadêmicos. Assim como agregar conhecimento sobre endomarketing em organizações a cada colaborador.

Segundo Bekin (2004, p. 51), o endomarketing hoje é visto como “um meio de diminuir o isolamento departamental, reduzindo atritos internos e superando resistências a mudanças”. Com isso considera-se fundamental o desenvolvimento do endomarketing nas organizações, pois os benefícios com relação ao clima organizacionais são desmesurados.

2 ENDOMARKETING OU MARKETING INTERNO

Alguns autores utilizam as expressões endomarketing e marketing interno como sinônimos, enquanto outros apresentam conceitos diferenciados para cada uma delas. Na sequência destacaremos alguns destes conceitos e trabalharemos, neste artigo, adotaremos as duas expressões não somente como sinônimos, mas como complemento uma da outra.

As duas nomenclaturas que se completam, endomarketing e marketing interno são essenciais para o processo de construção da imagem de uma empresa, tanto interna quanto externa. É grande valia prevalecer das relações humanas e da boa interdependência entre os setores, cujo acompanhamento é de suma importância e de interesse dos gestores das organizações.

De acordo com Bekin (*apud* Zenker e Zenone, 2011, p. 187) ao promover os valores destinados a servir o cliente externo, a empresa precisa transferir esses valores ao tratamento do cliente interno (colaboradores) e, conseqüentemente, estimular os colaboradores a desenvolver o trabalho em equipe, a cooperação e a integração dos diversos setores utilizando de grande parte do instrumental fornecido pelo marketing.

Segundo Kotler (2011, p. 40) o marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários para atenderem bem aos consumidores. Dessa forma, o marketing interno é tão importante (ou mais importante) quanto o marketing voltado ao público externo.

2.1 ENDOMARKETING

A palavra Endomarketing tem origem no prefixo grego *éndon*, que significa “em, para dentro, movimento interior”. Assim, pode-se dizer que, no seu sentido literal, endomarketing significa marketing para dentro. Esse movimento foca um determinado mercado, sendo ele os colaboradores das organizações (público interno). Segundo Zenker e Zenone (2011, p. 185):

[...] endomarketing se constitui como um complemento natural de marketing quando considera os colaboradores como sendo o primeiro mercado das organizações. A noção de cliente transfere-se para o tratamento dado aos colaboradores com a finalidade de atraí-los, mantê-los e comprometê-los ou motivá-los aos objetivos do negócio.

Brum (1998) define o endomarketing como um conjunto de ações mercadológicas voltadas para o público interno, que a empresa deve utilizar adequadamente para vender sua imagem aos funcionários e familiares. Para a autora, se uma organização visa melhorar o relacionamento com seu público externo, deve iniciar com o planejamento de um programa eficiente de relacionamento interno.

Nesse sentido, endomarketing é a incorporação de técnicas, ferramentas e conceitos de marketing para atingir específico segmento de mercado de clientes, ou seja, o cliente interno. Assim, a função do endomarketing é identificar as necessidades dos clientes internos com o objetivo de desenvolver programas para satisfazê-las, da mesma forma que o objetivo do marketing voltado ao público externo.

Por outro lado, o endomarketing seria o responsável pelos treinamentos e não o marketing interno. Em relação às definições:

[...] a diferença conceitual está no foco da empresa: quando é no cliente externo (como mercado alvo) seria marketing interno; quando é no cliente interno (como um segmento de mercado) seria endomarketing. Marketing interno prepararia os funcionários da empresa para o atendimento das necessidades do cliente externo, cuidando da motivação, das informações, do treinamento com vistas ao mercado externo. Endomarketing tornaria a empresa o produto apresentado ao cliente interno, conquistando-o e fidelizando, além de outros aspectos (INKOTTE *apud* ZENKER e ZENONE, 2011, p. 189).

O referido autor menciona que o endomarketing é uma evolução do conceito de marketing interno. Deve ser entendido como uma forma opcional de gestão para aquelas organizações que já utilizam das estratégias de marketing. O cliente interno deve ser visto como um segmento de mercado e a organização deve adaptar-se para motivar, conquistar, encantar e fidelizar, tornando-se atrativa para ele. Não há como oferecer para o mercado excelentes serviços se, internamente, a organização não consegue administrar os anseios e desejos do seu cliente interno.

Para Inkotte (2000), existem diferenças entre esses dois conceitos demonstradas no Quadro 1:

QUADRO 1 – Diferenças Básicas entre Marketing Interno e Endomarketing

Marketing Interno	Endomarketing
Tem no cliente externo o seu mercado-alvo e, a partir desta máxima, treina, motiva e adapta seus funcionários para a consecução de seus objetivos.	Tem o cliente interno como um segmento de mercado e adapta sua empresa para motivar e conquistar seus funcionários.
Não há Marketing sem Marketing Interno (pré-requisito)	Forma opcional de gestão para as empresas que adotam a administração de Marketing
A empresa confecciona seu produto, que é ofertado ao mercado	A empresa é o seu produto

Fonte: Inkotte (2000).

Para Brum (1998), o endomarketing é um processo de oferecer ao colaborador educação e atenção, tornando-o bem preparado e melhor informado, assim a empresa consegue conquistar o cliente interno por meio de informações e diversas ações e isso reflete também no cliente externo.

Se o endomarketing é um processo educativo, se o produto da comunicação interna é a informação e se o treinamento é uma forma de se transmitir informação e conhecimento, podemos dizer que o treinamento é um dos mais importantes instrumentos de endomarketing (BRUM, 1998, p. 25).

Endomarketing é o embasamento de todas essas definições. Portanto, a recompensa imensa é a importância e reforço em todo o cenário de marketing, das quais se constituem qualitativamente e quantitativamente sob as práticas sugeridas pela gestão, a fim de determinar confiança, alastrar a cultura das organizações aos colaboradores e estabelecer internamente mecanismos eficientes para projetar ao ambiente externo uma empresa com a cara e o jeito de seus colaboradores e clientes. Conclui-se que, endomarketing ganha seu espaço para modificar as técnicas em vias de evolução, desenvolvimento e aprimoramento, além de preparar e transportar os parceiros ao macroambiente, onde se aloja as práticas e as estratégias empresariais.

2.2 MARKETING INTERNO

A definição de marketing interno compreende as atividades e suas aplicabilidades nos processos definidos pelas instituições, apoiado no desenvolvimento de colaboradores, na ativação de uma comunicação interna efetiva amparada em contínuos feedbacks, pelas quais suas definições apoiam-se nas técnicas de gestão e nos recursos demarcados pela administração.

Tudo isso em prol de um único motivo: levar aos *stakeholders*¹ a ideia de uma cultura organizacional bem resolvida, preparada para o mercado, de maneira clara e objetiva.

Diante destes conceitos e, dentro do tema proposto neste artigo, utilizaremos a abordagem da importância do treinamento dos colaboradores (funcionários) de uma organização como uma das principais ferramentas de endomarketing e marketing interno.

Acredita-se que a educação corporativa, por meio de treinamentos e outras ações, contribui significativamente para fidelizar e motivar o cliente interno. “Educação, portanto, é um dos principais fatores a serem levados em consideração quando se está planejando um programa de endomarketing” (BRUM, 1998, p. 25).

O marketing interno estimula os colaboradores para que eles possam cativar os clientes de sua empresa. Segundo Kotler (1998) o marketing interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores. A função do marketing interno é apresentar aos colaboradores a importância do cliente e propiciá-los um progresso na qualidade de produtos e serviços prestados a esses clientes, com produtividade e estímulo, criando um ambiente favorável a todos.

Para Bekin (1995) é um ambiente que se cria a partir do momento em que todos aqueles que formam a empresa se empenhem em uma atuação marcada por valores de cooperação, orientados ao objetivo final: satisfazer o cliente, proporcionando-lhes a qualidade esperada. Para chegar a este resultado, é imprescindível restaurar a própria concepção de marketing, que não pode ser mais visto como uma atividade única, isolada. É necessário que a realidade do marketing esteja presente na organização em todos os lugares, do setor financeiro até às vendas, da criação e desenvolvimento do produto até a Gestão de Pessoas. Somente desta maneira todos compreenderão a necessidade de que suas ações estejam norteadas para o cliente como peça fundamental de estratégia final de uma organização.

O entendimento tem que partir da organização, antes de lançar promessas e expectativas de seus produtos e serviços aos seus clientes externos com publicidades e propagandas, seus colaboradores necessitam de preparação adequada e eficaz para suprirem as demandas que há de surgir. Kotler (1998) complementa, dizendo de fato, que marketing interno deve vir antes de marketing externo. Não faz sentido a empresa prometer serviço excelente antes de seus funcionários estarem preparados para isso.

O que se percebe é que na maioria das empresas, o funcionário não tem ao seu alcance informações necessárias para satisfazer as necessidades do cliente, nem possibilidades de tomar uma decisão acertada, sem que o gerente ou diretor autorize. As empresas precisam adequar-se a um mercado orientado para o cliente, afinal, depois da Era da Informação, chegou a vez da Era do Cliente.

2.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A educação corporativa é uma estratégia utilizada pelas organizações com o objetivo de preparar seus funcionários para que a empresa possua vantagem competitiva. Desde o final do século XX é perceptível uma gradativa transição de uma sociedade industrial para uma sociedade baseada no conhecimento. “Vivemos em uma economia em que o conhecimento se

¹ O termo *stakeholders* foi criado pelo filósofo Robert Edward Freeman e refere-se a um grupo ou indivíduo que influencia ou é influenciado pelo alcance dos objetivos de uma organização.

tornou uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentável” (MUNDIM e RICARDO, 2004, p. 03)

Neste contexto, verifica-se a importância da educação corporativa para o sucesso organizacional visando atender às estratégias empresariais com o objetivo de buscar novas oportunidades, conquistar novos mercados, estreitar o relacionamento com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro (GDIKIAN e SILVA, 2002).

A educação corporativa é o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional, impedindo que se desatualize, e perca a capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência. Seus objetivos, segundo Eboli (1999) são:

- Difundir a ideia de que o capital intelectual será fator de diferenciação das empresas no próximo milênio;
- Despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado;
- Incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento;
- Motivar e reter os melhores talentos contribuindo para o aumento da felicidade pessoal, dentro de um clima organizacional saudável;
- Estimular gerente e líderes a se envolver com a aprendizagem, tornando-se responsáveis pelo processo.

O desafio é criar um ambiente de aprendizagem no qual todo funcionário e todo elemento do sistema comercial da empresa compreenda a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas organizacionais.

Educação permanente, formação permanente, educação continuada, educação corporativa, requalificação profissional e desenvolvimento profissional são termos em torno de um mesmo núcleo de preocupação: o desenvolvimento da empresa. Segundo Meister (*apud* Gdikian e Silva, 2002), a educação corporativa está crescendo rapidamente para atender às necessidades de educação continuada e sustentar a vantagem competitiva. Assim, inspira um aprendizado permanente e um melhor desempenho das pessoas e, conseqüentemente, das organizações.

Além disso, a educação corporativa é importante para o desenvolvimento das imagens externa e interna da empresa, bem como para o reforço dos valores. Assim cria uma imagem positiva, construindo uma base competitiva da empresa no mercado (TOBIN *apud* GDIKIAN e SILVA, 2002). Nesse sentido, pode-se dizer que tanto a educação corporativa quanto o endomarketing têm como foco o desenvolvimento do colaborador para motivá-lo e fidelizá-lo e, assim, promover a vantagem competitiva da organização.

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo moveleiro da cidade de Ponta Grossa, onde, a mesma prioriza a qualidade no atendimento ao cliente, para isso, investe e incentiva seus 2.611 colaboradores a qualificarem-se com os cursos e treinamentos oferecidos internamente, fazendo da Educação Corporativa uma ferramenta do Endomarketing. A empresa possui mais de 190 lojas nas regiões do Paraná, Santa Catarina, São Paulo e Mato Grosso do Sul, segundo relatos de um dos supervisores, a empresa incentiva o colaborador e o retorno são os resultados brilhantes que vem aparecendo, inclusive a empresa está entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

A empresa oferece cursos de qualificação e aperfeiçoamento, além de treinamentos específicos para cada função, os cursos variam de curto a longo período, as ofertas de cursos depende do tempo de inserção do colaborador na empresa, se ainda está entre os três primeiros meses até doze meses o tipo de cursos ofertados são voltados para integração, faz com que o colaborador conheça a empresa através desses cursos, depois é disponibilizado no login desse colaborador cursos mais específicos à função que exerce, a cada curso finalizado abre novas opções e é cada vez mais atrativo, inclusive existe uma parceria com uma Universidade, onde as mensalidades tornam-se mais acessíveis para o colaborador interessado em graduar-se ou especializar-se.

As divulgações desses cursos ficam disponíveis no acesso diário da intranet dos colaboradores, além de serem ofertados através de reuniões com líderes imediatos e ainda impressos em folders e cartazes em murais.

É possível perceber que a Educação Corporativa é uma ferramenta preciosa, quando se trata de Endomarketing, pois através do incentivo e investimento da empresa para com a qualificação do colaborador gera satisfação, motivação e entusiasmo, resultando em maior produtividade e repercussão positiva ao cliente externo, pois colaborador feliz, produz mais e com eficácia, voltando olhares para a empresa, até que se cheque ao patamar de estar entre as melhores empresas para se trabalhar no país por conta da satisfação dos colaboradores.

A empresa entende que há uma grande importância que colaboradores busquem por qualificação, pelo fato de apresentarem melhores resultados em suas metas organizacionais e principalmente a excelência no atendimento ao consumidor. O endomarketing reflete diretamente nos bons resultados, os bons resultados vêm da satisfação dos clientes, colaborador bem preparado, qualificado e motivado tem orgulho no que se propõe a executar, independentemente de suas atividades, a satisfação de representar aquela determinada marca é notável em seu comportamento.

2.3.1 Educação corporativa como ferramenta do endomarketing

Antes de aprofundar sobre a relação entre educação corporativa e endomarketing, é importante tratar do composto do endomarketing ou os 4 P's do endomarketing destacados por Zenker e Zenone (2011). No endomarketing, o produto é a própria estrutura organizacional alinhada à atividade desenvolvida pelo negócio da empresa e o mercado de atuação. O preço representa o custo necessário para que a atividade organizacional se desenvolva. A praça ou "ponto de venda" é o ambiente onde os colaboradores atuam. E a promoção é a comunicação interna.

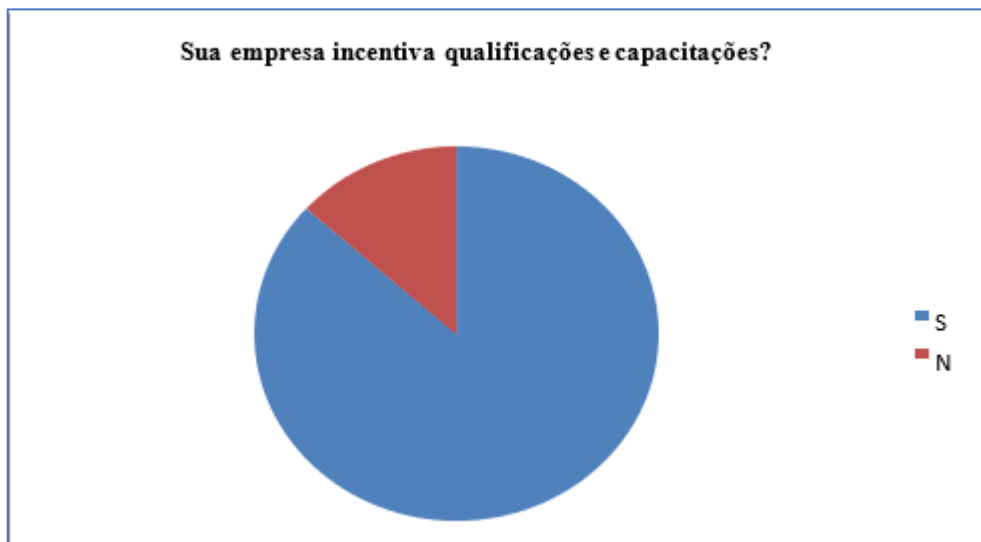
Dentro do contexto deste artigo, serão destacados os dois primeiros P's: produto e preço. A empresa como um produto, assim como no marketing, precisa atender às expectativas do cliente interno. Ou seja, deve planejar e desenvolver ações para conquistar, encantar, atrair e fidelizar o colaborador. Já o preço está ligado a quanto a organização investe em seus colaboradores, seja em relação a perspectivas de desenvolvimento profissional, treinamento, remuneração, benefícios e outras ações.

Assim, para conquistar, encantar, atrair e fidelizar o cliente interno, a educação corporativa pode ser utilizada como uma importante ferramenta de marketing interno, pois além de ser um programa de desenvolvimento de pessoas e talentos, deve estar associada às estratégias da organização.

Nesse sentido, foi feito um estudo de caso de uma empresa do ramo moveleiro em Ponta Grossa a partir da aplicação de questionários com os colaboradores. No total, foram entrevistadas 15 pessoas (8 do setor administrativo, 5 do comercial, 1 de gestão de pessoas e 1 de logística), sendo que a maioria delas tem ensino superior completo e apenas uma tem superior incompleto.

A partir da análise de dados do questionário aplicado, foi possível perceber que a empresa investe e incentiva a qualificação profissional, conforme figuras 1 e 2.

FIGURA 1 – Incentivo à qualificação e capacitação



Fonte: Elaborada pelos autores.

FIGURA 2 – Oferta de facilidades para estudar



Fonte: Elaborada pelos autores.

Em relação à oferta de cursos de qualificação e capacitação pela empresa, todos afirmaram que a intranet da empresa disponibiliza recursos educacionais para os colaboradores. E a divulgação destes cursos acontece, principalmente, pela própria intranet de acordo com 12 dos entrevistados. Os outros três destacaram a divulgação via encartes ou folders.

Mesmo tendo conhecimento da oferta de qualificação por parte da empresa, somente oito (8) deles já finalizaram algum curso ofertado internamente e um (1) está com curso em andamento. Dos oito colaboradores formados em cursos ofertados pela empresa, 50% avaliou como satisfatória a qualificação.

Para os colaboradores que já fizeram algum curso ofertado pela empresa, foi aplicado um questionário qualitativo e todos consideram importantes, o incentivo e a oferta de cursos. A justificativa de 80% é que essa qualificação possibilita o crescimento profissional e, conseqüentemente, o aumento do salário.

Mesmo com o incentivo e suporte que a empresa dá, um dos entrevistados colocou que cabe ao colaborador o interesse pelos cursos e pelo crescimento profissional. Para ele há bastante divulgação, porém, acredita que os superiores deveriam explicar mais sobre a importância da qualificação para o crescimento dentro da empresa.

Uma das maneiras que a empresa mede o grau de satisfação do cliente interno é por meio de uma pesquisa de humor feita diariamente na intranet. De acordo com os entrevistados, a partir dos resultados desta pesquisa diária, os superiores conversam com os colaboradores e orientam para que o clima organizacional esteja sempre satisfatório.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado desta pesquisa, percebe-se a importância da educação corporativa como ferramenta do endomarketing. Profissionais que aproveitam a oportunidade de qualificação que a empresa oferta são mais motivados, pois sentem-se valorizados por meio do crescimento profissional.

Esse resultado é bom tanto para a empresa quanto para o colaborador. Uma empresa com empregados satisfeitos cria uma imagem favorável para o público externo.

E o colaborador motivado, contribui para a vantagem competitiva da empresa no mercado, pois compreende que o seu crescimento depende do crescimento da empresa.

Contudo, percebe-se que ainda há um desafio para as empresas, pois nem todos os colaboradores interessam-se pela educação corporativa. É preciso buscar alternativas diferenciadas para alcançar 100% do público interno e motivá-los a participar das oportunidades de qualificação internas e externas, mostrando as vantagens de crescimento profissionais a eles.

A empresa que enxerga a educação corporativa como ferramenta essencial para satisfazer o cliente interno, com certeza, terá maiores chances de satisfazer o cliente externo também. Colaborador satisfeito tende a refletir sua satisfação no seu trabalho, oferecendo um serviço de qualidade, o que contribui positivamente para o marketing externo da empresa.

Baseado na aplicabilidade do questionário qualitativo, foi possível compreender a satisfação de ambas as partes, tanto do colaborador para com a empresa quanto da empresa para com os resultados obtidos através da satisfação desse colaborador. Ainda, foi possível observar que a empresa, sim, faz um investimento financeiro alto com as ofertas de qualificação e especializações internas, porém o feedback positivo os mantém no mercado como uma das

melhores empresas para se trabalhar no país, e isso é um grande triunfo para a organização como um todo.

Em virtude dos fatos mencionados a percepção sobre a empresa é clara para os colaboradores entrevistados, que a empresa incentiva e oferece facilidades para que sejam realizadas as qualificações com intuito de crescimento profissional e que a excelência nas atividades seja alcançada e logo o melhor atendimento aos clientes.

Levando-se em consideração esses aspectos, a prática da Educação Corporativa como ferramenta de Endomarketing, tem como foco direto desenvolver talentos, motivá-los e fidelizá-los para que a organização tenha defensores de sua marca e que a competitividade seja saudável e garantida.

Em vista dos argumentos apresentados, é possível concluir que a empresa tem retorno positivo e certo, pois através dessas ações a organização é reconhecida pela excelência em investimento e cuidado com o capital humano e conseqüentemente haverá retenção de talentos, diminuindo significativamente a rotatividade de colaboradores, gerando um marketing eficaz.

REFERÊNCIAS

- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. L&PM Editores, 1998.
- EBOLI, Marisa. **Universidades Corporativas**. Brasília: USP/PROGEP, 1999.
- GDIKIAN, Elizabeth Ayres; SILVA, Moisés Correia da. **Educação estratégica nas organizações**: como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa. São Paulo: ABRH, 2002.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed – 9ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- MUNDIM, Ana Paula Freitas e RICARDO, Eleonora Jorge (Org.). **Educação Corporativa**: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- VIEIRA JÚNIOR, I. L. **Endomarketing nas empresas contemporâneas**. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketingnas-empresas-contemporaneas/54241/>. Acesso em: 13/01/2016.
- ZENKER, Márcia Rosiello e ZENONE, Luiz Claudio. **Endomarketing**. In: ZENONE, Luiz Claudio (Org.). **Gestão estratégica de marketing: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

CAPÍTULO 6

DE QUE MANEIRA AS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROJETOS PODEM SER UTILIZADAS PELOS MICROEMPRESÁRIOS NO GERENCIAMENTO DO NEGÓCIO?

Ana Paula Souza dos Santos

Fabiany Heloiza Gonçalves

Elaine Arantes

DE QUE MANEIRA AS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROJETOS PODEM SER UTILIZADAS PELOS MICROEMPRESÁRIOS NO GERENCIAMENTO DO NEGÓCIO?

Ana Paula Souza dos Santos ¹

Fabiany Heloiza Gonçalves ²

Elaine Arantes ³

RESUMO

Em cada quatro empresas abertas no Brasil, uma fecha antes de completar dois anos de existência no mercado. As principais causas são a falta de planejamento prévio, ausência de gestão empresarial, o comportamento do empreendedor, dificuldades financeiras oriundas de prejuízos e a falta de clientela (SEBRAE, 2014; 2018; 2019a; 2019b). Nesse contexto, observa-se como problema a ausência de uma metodologia que promova flexibilidade no uso de ferramentas para o gerenciamento de projetos pelos microempresários frente às suas dificuldades de recursos. Este artigo tem como objetivo: Estudar as ferramentas de gestão de projetos propondo uma metodologia para sua utilização pelos microempresários. Realizou-se uma pesquisa qualitativa de natureza aplicada com coleta de dados secundários em pesquisas e relatórios disponíveis na internet. A base teórica utilizada se compõe de autores que tratam o gerenciamento de projetos. O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos e únicos (VARGAS, 2009). Como resultado, propõe-se uma adaptação híbrida de ferramentas de gestão de projetos como apoio para a solução de dificuldades que os microempresários encontram na gestão do negócio. As ferramentas aqui apresentadas contribuem para que essas organizações alcancem êxito na organização e planejamento de suas estratégias, bem como, na solução de eventuais problemas do negócio.

Palavras-chave: Gestão de projetos, ferramentas gerenciais, microempresas.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas possuem uma importante representatividade no país. De acordo com os dados divulgados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), elas representam 98% do total de empresas privadas. São também responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes no Brasil (SEBRAE, 2018).

Entretanto, em cada quatro empresas abertas no Brasil, uma fecha antes de completar dois anos de existência no mercado. As principais causas do fechamento destas empresas a falta

¹ Graduada em Administração de empresas pela FSC. *E-mail:* anapaula.ibgep@gmail.com

² Graduada em Ciências Contábeis pelo IFPR. *E-mail:* faby.dka@gmail.com

³ Pós doutora em Ciências Aeroespaciais (UBI/Portugal). Doutora e Mestre em Administração (PUC/PR). Especialista e Bacharel em Administração (FAE). Docente e professora-orientadora do IFPR, lotada no *campus* Colombo. *E-mail:* elaine.arantes@ifpr.edu.br

de planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento do empreendedor (SEBRAE, 2014), bem como dificuldades com prejuízos financeiros e falta de clientes (SEBRAE, 2019a). Diante deste cenário, definiu-se como objeto de estudo a gestão adequada de projetos uma vez que pode instigar estratégias e inovações trazendo vantagens competitivas e contribuindo para as atividades e para a sobrevivência do negócio.

A partir daí, definiu-se o gerenciamento de projetos como tema desta pesquisa. O gerenciamento de projetos é definido como um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos e únicos (VARGAS, 2009). A abordagem do tema foi delimitada na aplicação de ferramentas de gestão de projetos que se apliquem à realidade de gestão das microempresas.

No cenário que foi apresentado e considerando o tema e sua delimitação, observa-se como problema a ausência de uma metodologia que promova flexibilidade no uso de ferramentas para o gerenciamento de projetos pelos microempresários frente às suas dificuldades de recursos.

Nesse sentido, a pergunta de pesquisa que representa o fio condutor deste artigo é: De que maneira as ferramentas de gestão de projetos podem ser utilizadas pelos microempresários no gerenciamento do negócio? Para responder esta pergunta, definiu-se que o objetivo geral que este trabalho se propôs atingir é: Estudar as ferramentas de gestão de projetos propondo uma metodologia para sua utilização pelos microempresários. Definiu-se que os objetivos específicos a serem atingidos por esta pesquisa são: apontar as dificuldades que encontram os microempresários para gerenciar o negócio; levantar ferramentas aplicáveis a microempresas para a gestão de projetos; propor uma adaptação de ferramentas de gestão de projetos, como apoio para a solução de dificuldades e inovação na gestão de microempresas.

A fundamentação teórica escolhida para orientar na pesquisa volta-se para a apresentação de algumas ferramentas existentes no mercado para a gestão de projetos. Os principais autores citados neste trabalho são: Calôba e Klaes (2016); Vianna *et al.* (2012); Behr (2008) e Costa (2019). Os procedimentos metodológicos adotados seguem as orientações para a realização de uma pesquisa qualitativa descritiva de natureza aplicada com base em pesquisa bibliográfica. Dados secundários foram coletados em pesquisas e relatórios disponíveis na *internet*.

As contribuições que esta pesquisa apresenta se dão nos campos prático, teórico, metodológico e acadêmico. Em termos práticos, a ação dos autores em propor um modelo híbrido para aplicação de ferramentas de gestão de projetos contribui para a melhoria da gestão e bem como possivelmente nos resultados em microempresas.

No que diz respeito às contribuições teóricas, este trabalho aprofunda o conhecimento teórico sobre as ferramentas para gestão de projetos. Em termos metodológicos, apresenta o caminho percorrido pelos pesquisadores que poderá ser replicado em futuros estudos sobre o tema. Em relação às contribuições acadêmicas, este estudo aponta para pesquisas que podem ser feitas por estudiosos interessados em contribuir para o aprofundamento do tema aqui tratado.

Esta pesquisa se inicia com esta Introdução e na sequência são aprofundados os aspectos teóricos relativos ao tema estudado dentro da delimitação definida. Depois disso são esclarecidos os procedimentos metodológicos adotados. Desenvolvimento é o item que apresenta a sugestão proposta pelos pesquisadores para que microempresários possam utilizar ferramentas de gestão de projetos em seus negócios. As considerações finais encerram a

pesquisa respondendo à pergunta que o estudo se propôs responder e esclarecendo o alcance dos objetivos propostos.

2 GESTÃO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos e únicos (VARGAS, 2009).

Para auxiliar os microempresários em sua gestão dos negócios e a melhoria em sua estratégia, segundo Cleland e Ireland (2002), é possível a utilização de recursos organizacionais para se criar algo novo, ou seja, um projeto. O conceito de projeto pode ser entendido como um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas possa atingir seus objetivos respeitando seus parâmetros de prazo, custo e qualidade (MENEZES, 2009, p. 44).

As fases do projeto são caracterizadas pela entrega, ou finalização, de um determinado trabalho e seu gerenciamento é definido como um conjunto de ferramentas para aplicação do conhecimento, habilidades e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos (PMI, 2013). Houve uma disseminação dos conhecimentos e melhores práticas de gestão de projetos com o surgimento de instituições como o *Project Management Institute* (PMI).

O guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), elaborado pelo PMI, divide um projeto em grupos de processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento; e reconhece nove áreas do conhecimento, nas quais o gerente de projetos deve se concentrar durante a vida do projeto: Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos e Aquisições (PMI, 2013).

Entretanto, Zwikael (2009) afirma que a maioria dos gerentes de projeto geralmente tem tempo limitado para executar todas as tarefas exigidas pelo PMBOK, portanto, podem optar por executar apenas os processos com os quais eles estão mais familiarizados ou que são mais fáceis de executar, podendo atribuir maior ou menor prioridade aos processos, de acordo com seus impactos sobre o sucesso do projeto.

2.1 FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DE PROJETOS

Nesta seção, apresentam-se as ferramentas selecionadas para utilização pelos microempresários para a gestão dos projetos voltados para o negócio. Estas ferramentas foram consideradas por sua aplicabilidade no contexto das microempresas. Um resumo das características destas ferramentas é apresentado na sequência.

2.1.1 Ciclo PDCA

A sigla PDCA origina-se do inglês *Plan, Do, Check e Act* significando respectivamente planejar, fazer, monitorar e agir sobre a diferença entre o previsto e o planejado. De acordo com Endeavor Brasil (2020) as etapas do ciclo PDCA são:

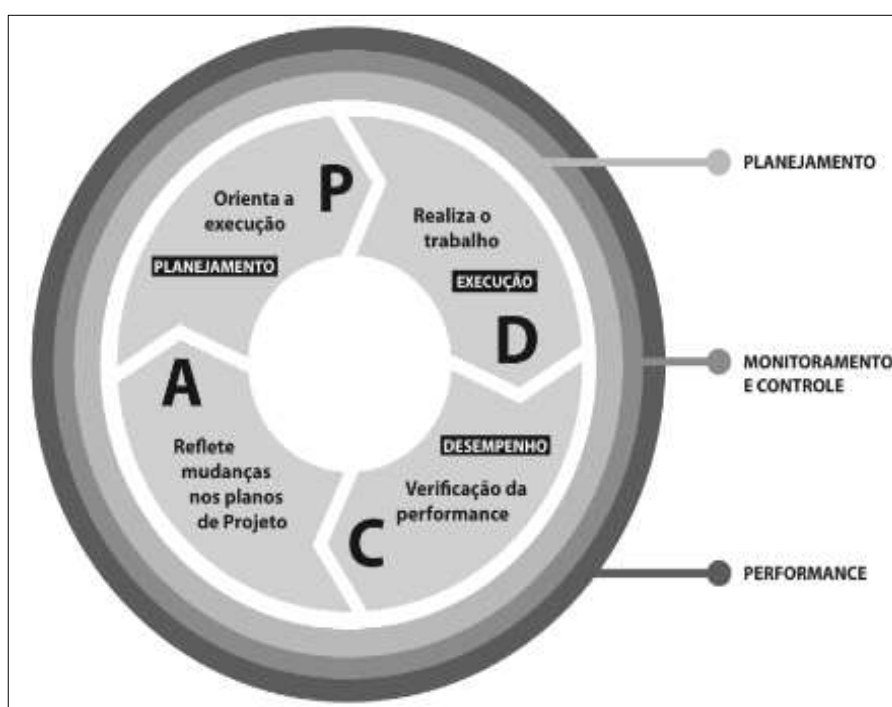
1. P (*PLAN* – PLANEJAR): elaboração de um plano, estabelecimento de objetivos, metas e métodos;

2. D (*DO* – FAZER): execução de atividades conforme previsão na etapa de planejamento, é a etapa mais importante do ciclo, deve ser acompanhada e que consiste também em treinar os envolvidos para prepará-los para o método que será empregado.

3. C (*CHECK* – VERIFICAR): verificação dos dados coletados na etapa de execução e comparação com as metas estabelecidas na etapa de planejamento;

4. A (*ACT* – AGIR): é a última fase, são tomadas as ações corretivas com base no que foi verificado. Ou seja, deve-se corrigir as falhas encontradas no passo anterior. Então, após realizada a investigação das causas destas falhas ou desvios no processo e após agir para solucioná-las, comece tudo de novo. A Figura 1 exemplifica a utilização do PDCA na prática.

FIGURA 1 - Níveis de indicadores para PDCA



Fonte: Calôba e Klaes (2016).

Cada conjunto de indicadores ajuda gerar melhorias na atividade de gestão e de projetos. Endeavor Brasil (2020) ainda sinaliza que o Ciclo PDCA é uma metodologia de gerenciamento de fácil utilização que proporciona melhoria contínua de processos por meio de planejamento e medição de resultados. Conduz a ações que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações, bem como na utilização de projetos (QUINQUIOLO, 2002).

Segundo Calôba e Klaes (2016), esta metodologia foi consagrada por Willian Edwards Deming na década de 1950, referência em controle de qualidade e também é chamado de Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar.

Utiliza-se no Brasil a sigla DMAIC considerando o original em inglês: *Define, Measure, Analyse, Improvement e Control* significando respectivamente medir, analisar, aprimorar e controlar. O planejamento, controle e melhoria das atividades de um projeto podem ser associados ao Ciclo PDCA. Este método determina os passos para melhorar as atividades

executadas, também proporciona uma gestão interativa e permite encontrar a causa de um problema. Conforme Campos (2004), as etapas do ciclo PDCA são compostas por:

- Identificação do problema: é realizado quando a empresa se depara com um resultado indesejado;
- Análise do fenômeno: análise do problema identificado;
- Análise do processo: busca das causas que provocam o problema;
- Plano de ação: conjunto de ações para atingir um objetivo;
- Execução da Ação: quando o plano de ação é executado;
- Verificação: análise ou verificação dos resultados alcançados e dados coletados.
- Padronização e controle: realização de ações corretivas e padronização das ações executadas, cuja eficácia foi verificada anteriormente.

2.1.2 Design Thinking

Segundo Bonini e Sbragia (2012), o uso mais reconhecido do conceito *Design Thinking* foi introduzido por David Kelley em 2003. O *design* passou a ter relevância como processo de transformação, passando a fazer parte da estratégia de negócio, focado nos processos organizacionais e estratégias do pensamento criativo. A abordagem do *Design Thinking* permite que possíveis soluções para o problema analisado sejam definidas, possibilitando melhores produtos e serviços, bem como aumento da produtividade e melhorias operacionais. Também é entendido como uma abordagem colaborativa para resolução de problemas que utiliza ferramentas de criatividade e conceitos de diversas disciplinas para buscar uma solução para a gestão do negócio (GRUBER *et al*, 2015).

Os princípios nos quais o *Design Thinking* se baseia são empatia, colaboração e experimentação conforme sinalizado no Quadro 1:

QUADRO 1 - Princípios *Design Thinking*

Princípio	Detalhamento
Empatia	Definida como a capacidade de se colocar no lugar do outro a fim de compreender melhor o seu comportamento.
Colaboração	Caracteriza-se o trabalho em equipe, a valorização das pessoas e da diversidade na busca por solução de problema.
Experimentação	Desenvolvimento de protótipos para auxiliar a adaptar e melhorar as ideias de maneira ágil e sem necessidade de grandes investimentos, buscando aprendizado rápido sobre os pontos fortes e fracos da ideia, além da identificação de novos caminhos e minimização de falhas.

Fonte: Pontes (2011).

O *Design Thinking* se divide em quatro fases, de forma a organizar as ideias e propostas. São elas: Imersão, Análise e Síntese, Ideação e Prototipação, conforme sinalizado no Quadro 2.

QUADRO 2 - Fases do *Design Thinking*

Fase	Detalhamento
Imersão	Fase inicial em que a equipe do projeto se aproxima do contexto do problema a ser resolvido. Para isso, a equipe deve observar os indivíduos e elementos que se relacionam com o processo, mapear potenciais oportunidades de negócio, mapear os processos de negócio que já ocorrem, pesquisar e consultar especialistas no domínio do problema e finalmente entender expectativas de stakeholders em relação a solução.
Análise e Síntese	Fase em que as informações coletadas na primeira fase são organizadas, os padrões que podem auxiliar na solução do problema são criados e as oportunidades e seus desafios são identificados.
Ideação	Fase onde ocorre a geração de ideias através de atividades colaborativas que estimule a criatividade. É importante que pessoas de diferentes perfis estejam integradas no processo. O objetivo é contribuir com diferentes perspectivas tornando o resultado mais rico e assertivo. Este processo pode ocorrer em workshops que visam estimular a colaboração e a criatividade entre os participantes com diferentes conhecimentos.
Prototipação	Fase onde ocorre a validação das ideias levantadas e identificação de seus pontos fortes e fracos possibilitando o aprendizado contínuo e a validação da solução que se espera encontrar. O projeto pode possuir muitos detalhes para serem observados. Desta forma, criar um protótipo ajuda na construção de uma perspectiva mais fácil de compreender. A prototipagem rápida faz parte do processo de concepção da ideia, visto que transforma uma ideia em algo tangível e, às vezes, em modelos experimentais, permitindo visualizar o conceito e criar novas soluções.

Fonte: Vianna *et al.* (2012).

2.1.3 Ferramenta 5W2H

Esta ferramenta é definida, segundo BEHR *et al.* (2008, p. 39) como sendo "uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio". A denominação deve-se ao uso de sete palavras em inglês: *What* (O quê, qual), *Where* (onde), *Who* (quem), *Why* (por quê, para quê), *When* (quando), *How* (como) e *How Much* (quanto custa). Esta ferramenta é amplamente utilizada devido à sua compreensão e facilidade de utilização.

O método consiste em responder às sete perguntas de modo que todos os aspectos básicos e essenciais de um planejamento sejam analisados. De acordo com Franklin (2006), a ferramenta 5W2H é entendida como um plano de ação, ou seja, resultado de um planejamento como forma de orientação de ações que deverão ser executadas e implementadas, sendo uma forma de acompanhamento do desenvolvimento do estabelecido na etapa de planejamento. Com a crescente complexidade em gerenciar processos e informações, essa metodologia, através de respostas simples e objetivas, permite que informações extremamente cruciais para a contextualização de um planejamento sejam identificadas.

A Figura 2 apresenta o modelo de aplicação da ferramenta 5W2H e o conteúdo esperado para de cada pergunta.

FIGURA 2 - Modelo de aplicação da ferramenta 5W2H

<i>What</i>	<i>Why</i>	<i>Who</i>	<i>Where</i>	<i>When</i>	<i>How</i>	<i>How much</i>
O que	Por que	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
Ação, problema, desafio	Justificativa, explicação, motivo	Responsável	Local	Prazo, cronograma	Procedimento, etapas	Custo, desembolsos

Fonte: Sebrae (2020).

Santos *et al.* (2014) afirmam que a ferramenta 5W2H possibilita que todas as informações necessárias estejam organizadas para a execução de um planejamento e esta é citada por pesquisadores da área como sendo uma ferramenta de fácil entendimento e que possibilita para a empresa efetuar o plano de ação de modo organizado fazendo com que os gestores executem seu plano de forma bem planejada.

2.1.4 Kanban

Kanban é uma metodologia que minimiza riscos baseado em interações curtas com entregáveis claramente descritos e comunicação direta com os envolvidos no processo, denominado *metodologia ágil*, segundo Dias (2005). Seu fundamento básico é manter um fluxo contínuo de produção. O *Kanban* é uma ferramenta simples de planejamento e controle de produção. No contexto do *Just in Time*, termo em inglês utilizado para indicar que a gestão da produção é feita no tempo certo, bem como sinalizar o andamento da sua operação (GAITHER e FRAIZER, 2001). O surgimento desta ferramenta se deu no contexto do Sistema Toyota de Produção criado pelo japonês Taiichi Ohno. Esta metodologia tem por objetivo a eficiência por excelência, através da eliminação de desperdícios e de refugos industriais. Foi a pioneira na adoção de tal sistema, desta forma, pode-se considerar uma filosofia simples e eficiente capaz de otimizar o uso do capital (MOURA, 1989, p. 25).

De acordo com Martins e Laugeni (2006), o método *Kanban* permite determinadas funções dentro do processo de produção. Dentre estas funções estão a visibilidade já que a informação e o fluxo de material são combinados e movem-se com seus componentes, desta forma, controla-se a produção em seus estágios indicando o tempo, quantidade e tipo de componente a ser produzido. A palavra *kanban*, em japonês, possui vários significados. Alguns destes significados são cartão, símbolo ou painel. Em linhas gerais é um sistema de controle da produção cujo objetivo é minimizar os estoques de material em processo, produzindo em pequenos lotes somente o necessário e no tempo certo.

O *Kanban* permite que o processo de trabalho seja customizado em cada time de cada projeto de cada organização. Ou seja, um processo não deve ter suas práticas seguidas à risca da mesma forma em todos os times, de todos os projetos. É possível que se consiga visualizar quais práticas estão sendo positivas e quais estão sendo negativas. Isso, conseqüentemente, vai conduzir as mudanças necessárias, que, naturalmente ocorrerão nas práticas atuais de trabalho (GHISI, 2012).

O sistema *Kanban* é composto por fluxos de valor, onde unidades de trabalho deslocam-se da esquerda para a direita, de forma visual. Cada etapa do processo acresce mais valor ao produto, para que este, quando chegue ao fim do processo, esteja concluído. Este fluxo pode ser aplicado em diversos projetos. Pode ser o desenvolvimento de um *software*, a prestação de

um serviço ou a criação de um produto físico (COSTA, 2019). A Figura 3 exemplifica a utilização do *Kanban* na prática:

FIGURA 3 - Quadro de Tarefas *Kanban*

Fazer	Fazendo	Aprovação	Feito

Fonte: Espinha (2019).

Segundo Costa (2019), o quadro de tarefas *Kanban* é uma ferramenta de visualização e um dos componentes chaves do método. Este quadro é dividido em colunas e linhas. As colunas representam etapas do fluxo de trabalho e as linhas separam os diferentes tipos de atividade. Utilizam-se também cartões *Kanban*, podendo-se utilizar *post-its*¹ no caso de quadros físicos, ou quadro colorido.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva de natureza aplicada com base em pesquisa bibliográfica. Conforme orienta Yin (2016) o protocolo de pesquisa adotado nos estudos qualitativos pode ser formal ou informal. No caso desta pesquisa, o protocolo de pesquisa foi informal, ou seja, à medida em que avançavam as leituras da fundamentação teórica, os pesquisadores compreenderam melhor o objeto de estudo e adequaram o delineamento da pesquisa. Dados secundários foram coletados em pesquisas e relatórios disponíveis na *internet*. Considerando que o cenário estudado envolve os microempresários, a principal base de coleta de dados secundários foi o material disponibilizado pelo SEBRAE. O Quadro 3 resume as etapas percorridas para a realização deste estudo.

QUADRO 3 – Etapas percorridas para a realização do estudo

1. Delineamento da pesquisa	Definição do objeto de estudo. Escolha e delimitação de tema relevante relacionado à gestão de projetos. Definição do problema, pergunta de pesquisa, objetivos gerais e específicos. Pesquisa bibliográfica em obras seminais e contemporâneas para definição, leitura e fichamento da base teórica. Relação das contribuições teóricas, práticas e metodológicas.
2. Definição dos procedimentos metodológicos	Escolha das estratégias de pesquisa. Levantamento, seleção e tratamento dos dados. Organização da seção Referências à medida que as fontes foram definidas.
3. Elaboração do relatório final	Descrição do objeto de estudo. Retomada das categorias de análise. Revisão do problema e pergunta de pesquisa e adequação dos textos dos objetivos. Discussão do objeto de estudo face às categorias de análise, considerando as teorias definidas. Resposta à pergunta de pesquisa. Discussões sobre os objetivos geral e específicos do estudo. Considerações finais. Referências.

Fonte: Elaboração própria (2020).

¹ *Post it* é o nome de uma marca para um pequeno pedaço de papel colorido para mensagens curtas que podem ser presas temporariamente a outra coisa (CAMBRIDGE DICTIONARY, 2020).

O Quadro 4 apresenta as categorias de análise escolhidas para abordar o objeto de estudo.

QUADRO 4 - Categorias de análise

Categorias de análise: ferramentas de gestão de projetos selecionadas para aplicação na gestão de microempresas	Definição constitutiva
Ciclo PDCA	Metodologia de gerenciamento de fácil utilização que proporciona melhoria contínua de processos por meio de planejamento e medição de resultados (ENDEAVOR BRASIL, 2020). Conduz a ações que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações, bem como na utilização de projetos (QUINQUIOLO, 2002).
<i>Design thinking</i>	Abordagem colaborativa para resolução de problemas que utiliza ferramentas de criatividade e conceitos de diversas disciplinas para buscar uma solução para a gestão do negócio (GRUBER <i>et al.</i> , 2015). Segundo Pontes (2011) os princípios nos quais o <i>Design Thinking</i> se baseia são empatia, colaboração e experimentação.
5W2H	Segundo (BEHR, 2008, p. 39) é definida como "uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio". A denominação deve-se ao uso de sete palavras em inglês: <i>What</i> (O quê, qual), <i>Where</i> (onde), <i>Who</i> (quem), <i>Why</i> (por quê, para quê), <i>When</i> (quando), <i>How</i> (como) e <i>How Much</i> (quanto custa). Esta ferramenta é amplamente utilizada devido à sua compreensão e facilidade de utilização.
<i>Kanban</i>	Metodologia que minimiza riscos baseado em interações curtas com entregáveis claramente descritos e comunicação direta com os envolvidos no processo, denominado metodologia ágil e tem como fundamento básico manter um fluxo contínuo de produção (DIAS, 2005).

Fonte: Elaboração própria (2020).

As categorias de análise emergiram da leitura da fundamentação teórica. Esta leitura foi feita com foco na delimitação do tema deste estudo. O estudo aqui desenvolvido não tem a pretensão de esgotar o assunto, ao contrário, os autores incentivam outros estudiosos a aprofundarem o tema.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com o intuito de facilitar o entendimento e a compreensão do tema abordado, a seguir será demonstrado as principais dificuldades para os microempresários gerenciar os seus negócios seguidos dos motivos de falência das organizações nos primeiros anos de

funcionamento, como também a proposta para adaptar o uso das ferramentas de gestão de projetos na aplicação da gestão de negócios

4.1 DIFICULDADES QUE ENCONTRAM OS MICROEMPRESÁRIOS BRASILEIROS NA GESTÃO DO NEGÓCIO

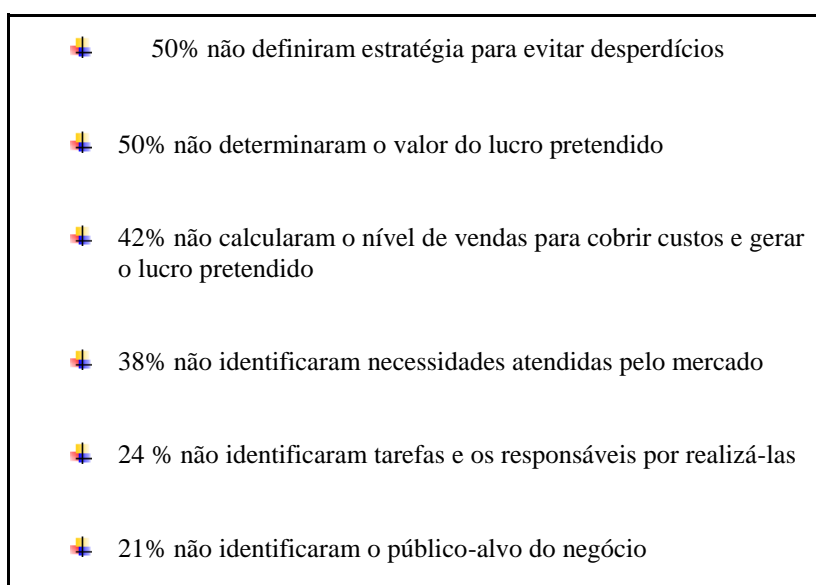
No Brasil, o registro das Microempresas Individuais (MEI) contava, em junho/2019, com 8.4 milhões de inscrições. Em atividade, encontravam-se naquela oportunidade 72% das MEI, ou seja, cerca de 6 milhões de MEI em atividade. Observa-se que 76% das empresas em atividade empresarial tem como sua única fonte de renda o faturamento do MEI, sendo assim, há cerca de 4.6 milhões de pessoas que dependem exclusivamente da sua atividade empreendedora (SEBRAE, 2019a).

O registro do MEI tem estimulado o empreendedorismo. Existe, portanto, um considerável espaço a ser ocupado pelos MEI nos negócios. A tendência a profissionalização se confirma com um percentual maior de MEI já exercendo as suas atividades em estabelecimentos comerciais ou em empresas dos próprios clientes (SEBRAE, 2019b).

De acordo com um estudo realizado pelo SEBRAE de São Paulo, na região Sudeste, aponta que as três principais causas de falência das microempresas nos primeiros 5 anos de vida são: Falta de planejamento prévio; Gestão empresarial inadequada; Comportamento do empreendedor (SEBRAE, 2014). De acordo com a pesquisa de perfil ao microempresário a nível nacional de realizado pelo Sebrae (2019a) o empreendedor também tem dificuldades na geração de lucro e obtenção de clientes.

No item de planejamento prévio, ainda de acordo com estudo Sebrae (2014), numa base de 1829 entrevistas, mais da metade não realizaram o planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa e conforme observa-se na Figura 4, cerca de 50% não definiram estratégia para evitar desperdícios e também não definiram o lucro pretendido.

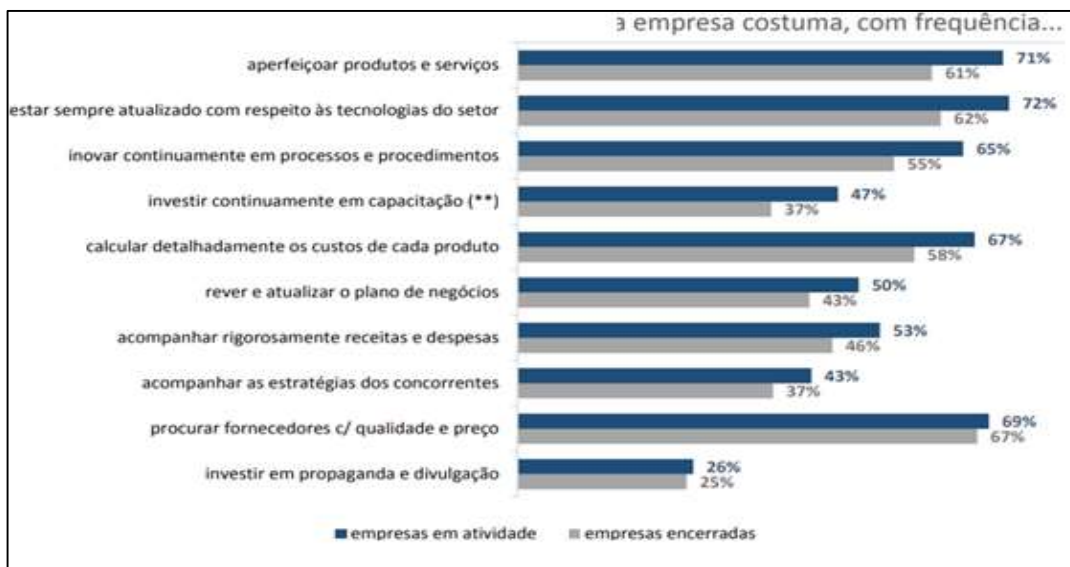
FIGURA 4 - Resultados planejamento prévio



Fonte: Sebrae (2014, p. 7).

Observa-se no Gráfico 1 que tendem a sobreviver no mercado as empresas que frequentemente aperfeiçoam produtos e serviços, estão atualizadas com respeito às tecnologias do setor, inovam em processos e em procedimentos e investem em capacitação. Desta forma, as ferramentas de gestão de projetos poderão contribuir para a perenidade da empresa.

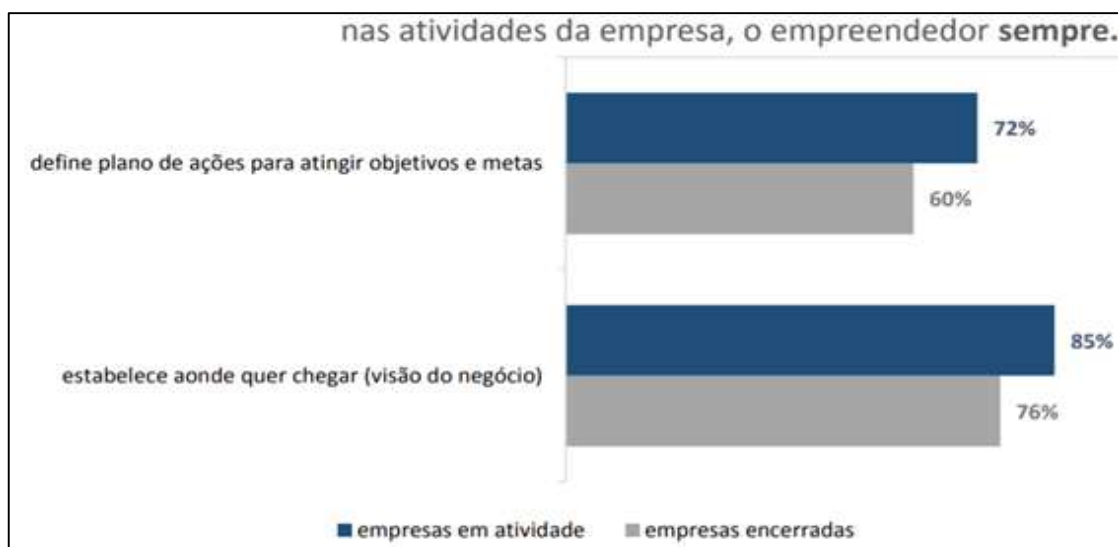
GRÁFICO 1 - Resultados gestão empresarial



Fonte: Sebrae (2014).

Com relação ao comportamento do empreendedor (Gráfico 2), o estudo desenvolvido pelo SEBRAE (2014) apontou que é importante que o empresário tenha definida a visão do seu negócio. Assim, poderá traçar um plano de ação para atingir os objetivos e as metas.

GRÁFICO 2 - Resultados Comportamento Empreendedor



Fonte: Sebrae (2014).

O gerenciamento de projetos é importante para contribuir para o alcance dos resultados desejados pelo empresário. Além disso, comportamentos que distinguem os empreendedores de sucesso são: antecipar-se aos fatos, buscar intensamente informação sobre o negócio, construir conhecimento, persistir nos objetivos e traçar metas claras (SEBRAE, 2014).

4.2 PROPOSTA DE ADAPTAÇÃO HÍBRIDA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROJETOS PARA APLICAÇÃO EM MICROEMPRESAS

Na proposta para utilização de ferramentas para gerenciamento de projetos em microempresas, sugere-se a composição detalhada a seguir e resumida na Figura 5.

- Ciclo PDCA: ferramenta para gerenciamento que utiliza as etapas de Planejamento; Execução; Controle e Ação.
- *Design Thinking*: permite possíveis soluções para o problema analisado, possibilitando melhores produtos e serviços, bem como aumento da produtividade e melhorias operacionais;
- 5W2H: ferramenta para elaboração de planos de ação, que por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, pode ser utilizada no gerenciamento de projetos, análise de negócios, elaboração de plano de negócio, planejamento estratégico e disciplinas de gestão;
- *Kanban*: quadro de tarefas para gestão à vista.

FIGURA 5 - Adaptação híbrida de ferramentas para gestão de projetos em microempresas



Fonte: Elaboração das autoras (2020), adaptado de Campos (2004).

Na sequência são detalhadas as etapas do Ciclo PDCA e a aplicação das ferramentas aqui definidas.

4.3 APLICAÇÃO DA PROPOSTA PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM MICROEMPRESA

A aplicação proposta pode ser utilizada para auxiliar os microempresários a minimizar dificuldades na gestão do negócio por meio do gerenciamento de projetos que também influenciará no melhor andamento dos processos e atividades.

As principais dificuldades levantadas foram: falta de planejamento prévio; gestão empresarial inadequada; comportamento do empreendedor; geração de lucro e obtenção de clientes. Para cada uma dessas dificuldades diagnosticadas, pode ser realizada a aplicação de ferramentas PDCA; *Design Thinking*; 5W2H e *Kanban*, em conjunto para melhor desempenho e orientação a nível básico. Com isso realizar pequenos projetos para obter resultados e melhoria de processos.

No Ciclo PDCA o microempresário poderá seguir etapas de Planejamento (P), Execução (D), Controle (C) e Ação (A) para melhorar as atividades executadas em um projeto. Na etapa de planejamento, poderá identificar o problema e analisá-lo, e com auxílio da ferramenta de *Design Thinking* poderá encontrar meios para resolvê-lo produzindo mais de uma solução. Nessa ferramenta os usuários passarão pelas etapas de Imersão, Análise e Síntese, Ideação e Prototipação. Isso se dá porque auxiliará na validação de ideias e identificação de pontos fortes e fracos e poderá colocá-las em prática por meio de um projeto.

Ainda na etapa de planejamento será necessário realizar um plano de ação, que poderá ser feito por meio da ferramenta 5W2H. Esta ferramenta é simples e ajudará o microempresário por meio de perguntas a identificar informações básicas do projeto. Estas perguntas são: O que será feito? Por que será feito? Onde será feito? Quem fará? Quando será feito? Como será feito? Quanto custará? As perguntas têm o objetivo de responder com clareza o que se deseja alcançar. A ferramenta 5W2H traz grandes benefícios para empresas, pois a ausência das dúvidas facilita o cumprimento de tarefas e prazos, otimizando as atividades a serem desenvolvidas.

Em uma situação hipotética uma microempresa identificou, na etapa de planejamento, por meio do Ciclo PDCA e com auxílio da ferramenta de *Design Thinking*, que sua dificuldade é a falta de clientes e uma possível solução seria realizar um pequeno projeto para prospecção e para isso será necessário realizar um plano de ação. Na Figura 6 apresenta-se uma aplicação hipotética para um projeto genérico para prospecção de clientes.

FIGURA 6 - Projeto: *Workshop online* para prospectar clientes

O que?	Por que?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Projeto para prospecção de clientes	Divulgar serviços prestados; Prospectar clientes; Aumentar portfólio de clientes; Aumentar a receita da empresa	Empresa	Sócios/ colaborador	2º semestre 2020	Workshop via plataforma <i>online</i>	-

Fonte: Elaboração das autoras (2020), adaptado de SEBRAE (2020).

As tarefas do projeto também podem ser aplicadas na ferramenta 5W2H, para um melhor entendimento, conforme Figura 7.

FIGURA 7 - Projeto: *Workshop online* para prospectar clientes – Tarefas

O que?	Por que?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Definir tema do workshop	Criar pauta	Empresa	Sócios	A definir	A definir	-
Definir público alvo do workshop	Estratégia empresarial	Empresa	Sócios	A definir	A definir	-
Definir plataformas online para apresentação do workshop	Saber onde será realizado o workshop	Empresa	Colaborador	A definir	A definir	-
Definir data de apresentação do workshop	Organizar atividades	Empresa	Sócios	A definir	A definir	-
Definir ferramentas de divulgação do workshop	Organizar divulgação	Empresa	Colaborador	A definir	A definir	-
Realizar material para apresentação	Criar roteiro de apresentação	Empresa	Sócios/colaborador	A definir	A definir	-
Realizar divulgação do workshop	Comunicar público alvo	Empresa	Colaborador	A definir	A definir	-
Realizar workshop	Divulgar serviços prestados; prospectar clientes	Empresa	Sócios	A definir	A definir	-
Realizar análise de resultados	Aumentar portfólio de clientes	Empresa	Sócios/colaborador	A definir	A definir	-
Prestar serviço a clientes prospectados	Aumentar receita da empresa	Empresa	Colaborador	A definir	A definir	-

Fonte: Elaboração das autoras (2020), adaptado de Costa (2019).

Durante a execução do plano de ação do projeto, o microempresário pode sinalizar o status de tarefas por meio da ferramenta *Kanban* conforme apresentado na Figura 8.

FIGURA 8 - Projeto: *Workshop online* para prospectar clientes - Quadro de tarefas

A fazer	Fazendo	Aprovado	Feito
Realizar <i>workshop</i>	Definir tema do <i>workshop</i>	-	-
Realizar análise de resultados	Definir público alvo do <i>workshop</i>	-	-
Prestar serviço a clientes prospectados	Definir plataformas online para apresentação do <i>workshop</i>	-	-
-	Definir data de apresentação do <i>workshop</i>	-	-
-	Definir ferramentas de divulgação do <i>workshop</i>	-	-
-	Realizar material para apresentação	-	-
-	Realizar divulgação do <i>workshop</i>	-	-

Fonte: Elaboração das autoras (2020), adaptado de Costa (2019).

Na etapa seguinte do Ciclo PDCA, o controle (C), pode-se acompanhar o andamento das atividades através do quadro de tarefas *Kanban*. Já na última etapa do ciclo PDCA, ação (A), deve-se corrigir as falhas encontradas no passo anterior, podendo ser realizado o ajuste no plano de ação, com a ferramenta 5W2H, retornando ao ciclo de execução e verificação até a finalização do projeto. A proposta aqui apresentada pode ser utilizada para segmentos diversos em pequenos projetos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi realizado para responder a seguinte pergunta de pesquisa: De que maneira as ferramentas de gestão de projetos podem ser utilizadas pelos microempresários no gerenciamento do negócio? Iniciou-se o estudo pela compreensão sobre o gerenciamento de projetos. Considerando a literatura sobre o tema, foram levantadas metodologias que podem ser utilizadas no gerenciamento de projetos em microempresas. São elas: Ciclo PDCA, *Design Thinking*, 5W2H e *Kanban*. Uma vez que estas ferramentas podem ser utilizadas de forma

avulsa, se propôs uma adaptação híbrida para serem utilizadas por microempresários para melhor detalhamento das informações do projeto ainda de forma simplificada.

Realizado este estudo, atingiu-se o objetivo geral a que esta pesquisa se propôs. Através da pesquisa realizada, entende-se que o microempresário pode traçar meta e objetivos para maximizar seus resultados utilizando a ferramenta sugerida de forma simples e didática, sendo acessível a diversos modelos de negócios, contribuindo assim para efetivação e consolidação dos MEI no mercado atual. Os objetivos específicos também foram atingidos na medida que foram apresentados. Inicialmente, foram apontadas As dificuldades que encontram os microempresários para gerenciar o negócio com base em estudo realizado pelo SEBRAE (2014). Na sequência, foram conceituadas ferramentas para a gestão de projetos. Por fim, propôs-se uma adaptação híbrida de ferramentas de gestão de projetos como apoio para a solução de dificuldades que os microempresários encontram na gestão do negócio.

Esta pesquisa limitou-se ao estudo realizado pelo SEBRAE (2014) em São Paulo. Com base na pesquisa realizada, identificamos os principais motivos de causa mortis das microempresas, sendo que, a maior parte está ligada a fatores de planejamento e prospecção de clientes. As ferramentas aqui apresentadas contribuem para que essas organizações alcancem êxito na organização e planejamento de suas estratégias, bem como, na solução de eventuais problemas do negócio. Com a adaptação, visando ao perfil do microempresário, foi pensando em todos os perfis que possam ter acesso a essa ferramenta, de forma simples e clara e que gere resultados consistentes ao negócio.

Recomenda-se que futuras pesquisas sejam desenvolvidas para aplicação prática das adaptações aqui apresentadas no contexto das microempresas. Sugere-se que sejam analisados os seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades para melhoria dos resultados do negócio. Recomenda-se ainda que futuras pesquisas considerem outros levantamentos feitos pelo Sebrae em outras regiões do país verificando se os resultados aqui apresentados se aplicam também a estas regiões. Outra recomendação que se faz é que o IFPR promova cursos de curta duração para capacitar microempresários na utilização da metodologia aqui desenvolvida. Esta seria uma grande contribuição da instituição para a comunidade empresarial paranaense.

REFERÊNCIAS

- BEHR, A. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca.** Brasília, vol 37 n° 2, 2008, 39 p.
- BONINI, L. A.; SBRAGIA, R. O modelo de *design thinking* como indutor da inovação nas empresas: Um estudo empírico. **Revista de Gestão e Projetos.** v. 2, n. 1, 2012.
- CALÔBA, G.; KLAES, M. **Gerenciamento de projetos com PDCA.** Conceitos e técnicas para planejamento, monitoramento e avaliação do desempenho de projetos e portfólio. Rio de Janeiro; Alta Books, 2016.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.
- CAMBRIDGE DICTIONARY. Post-it. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/post-it-note>>. Acesso em: 24/set/2020.
- CLELAND, D.; IRELAND, L. **Gerência de projetos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- COSTA, R. **Kanban: simples e prático,** 2019. Disponível em: <[10](https://www.portal-</p></div><div data-bbox=)

gestao.com/artigos/8102-kanban-simples-e-pr%C3%A1tico.html> Acesso em: 12/ago/2020.

DIAS, M.V.B. **Um novo enfoque para o gerenciamento de projetos de desenvolvimento de software**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

ENDEAVOR BRASIL. **PDCA: a prática levando sua gestão à perfeição**. 2020. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/pdca/>>. Acesso em: 10/ago/2020.

ESPINHA, R. **O que é KANBAN: guia completo**, 2019. Disponível em: <<https://artia.com/kanban/>>. Acesso em: 12/ago/2020.

FRANKLIN, Y.; NUSS, L. F. **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.

GAITHER, N.; FRAIZER, G. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GHISI, T. **Kanban no desenvolvimento de projetos de software**. Engenharia de Software Magazine, 45. ed., 2012. Disponível em: <<https://www.devmedia.com.br/kanban-no-desenvolvimento-de-projetos-de-software-revista-engenharia-de-software-magazine-45/23561>>. Acesso em 12/ago/2020.

Gruber, M., Leon, N. de, George, G., & Thompson, P. **Managing by design**. *Academy of Management Journal*. 2015. Disponível em: <<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.5465/amj.2015.4001>>. Acesso em: 10/ago/2020.

SANTOS, L. A.; LUZ, A. C. G.; HAMMES, J.; BIEDACHA, T. A.; GODOY, L. P. **Implantação de layout celular em uma empresa de start-up de tecnologia**. In: XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2014.

SEBRAE. **Causa Mortis**. O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. São Paulo, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 27/set/2020.

SEBRAE. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte 2018**. Brasília. 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%202004%202018.pdf>>. Acesso em: 27/set/2020.

SEBRAE. **Perfil do MEI**. 2019a. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/perfil-do-microempreendedor-individual/>>. Acesso em: 15/set/2020.

SEBRAE. **MEI é a porta de entrada para o empreendedorismo**. 2019b. Disponível em: <<https://sebraers.com.br/momento-da-empresa/mei-e-porta-de-entrada-para-o-empendedorismo/>>. Acesso em: 07/nov/2020.

MARTINS, G; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MENEZES, L. C. de M. **Gestão de Projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

MOURA, R. A. **A simplicidade do controle de produção**. 3. ed. São Paulo: IMAN, 1989.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: guia PMBOK**. 5. ed. PMI, 2013.

PONTES, F; PINHEIRO, T; ALT L. **Design thinking Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva**. Universidade de Taubaté, São Paulo, 2002.

TRIPP, D. **Pesquisa-ação**: uma introdução metodológica. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>>. Acesso em: 27/jun/2020.

TUMELERO, N. **Pesquisa-ação**: material completo desde o ciclo básico às organizações. Mettzer, Publicado em 14/10/2019. Disponível em <<https://blog.mettzer.com/pesquisa-acao/>>. Acesso em: 27/jun/2020.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VIANNA, M; VIANNA, Y; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZWIKAEEL, O. The relative importance of the PMBOK Guide nine Knowledge Areas during Project planning, 2009. **Project Management Journal**, 40 (4), pp. 94-103. December, 2009.

A hand holding a card with a target icon. The background is dark with faint icons of a suit, gears, and a lightbulb.

CAPÍTULO 7

**ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA SOBRE SOCIEDADE
DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO CONTÁBIL DO
ANO DE 2006 A 2021**

Suelen Cristina De Araujo Vila Branca

Claudio Nogas

Leandro Ângelo Pereira

Sidney Reinaldo Da Silva

Carlos Ubiratan Da Costa Schier

ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA SOBRE SOCIEDADE DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO CONTÁBIL DO ANO DE 2006 A 2021

Suelen Cristina De Araujo Vila Branca ¹

Claudio Nogas ²

Leandro Ângelo Pereira ³

Sidney Reinaldo Da Silva ⁴

Carlos Ubiratan Da Costa Schier ⁵

RESUMO

A pesquisa busca trazer uma visão da importância de abordar sobre a sociedade do conhecimento dentro do âmbito contábil, abordando os principais conceitos, principais autores bem como a evolução do tema. O objetivo deste artigo é realizar uma análise bibliométrica sobre sociedade do conhecimento dentro da área contábil. Para atender ao objetivo geral, os objetivos específicos foram desmembrados em: efetuar um levantamento quantitativo sobre sociedade do conhecimento no âmbito contábil dentro da base de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e da base de dados *Web of Science*; Levantar a evolução temporal sobre sociedade do conhecimento dentro do âmbito contábil e construir um mapeamento nas regiões brasileiras e dos países que abordam sobre o tema; As publicações de interesse foram localizadas por meio de consultas sobre a conciliação das palavras sociedade do conhecimento e contabilidade, através da base de banco de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações utilizados como palavras-chave, considerando os anos de 2006 a 2021 e também na base de dados do dados *Web of Science* por meio da conciliação das palavras-chave “*Knowledge Society*” and “*accounting*”. De uma maneira geral nas duas bases de dados foram encontradas 14 publicações: 7 publicações na *Web of science* e 7 publicações também na BDTD. Das 14 publicações, sete foram no Brasil, 6 na Espanha e 1 no Canadá. A autora que mais publicou sobre o tema foi Popescu, com sete publicações. O ano que mais teve publicações foi o ano de 2019.

Palavras-Chave: Contabilidade. Intangível. Sociedade do Conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

¹ Professora Msc. do Curso de Ciências Contábeis na Unespar – Campus Paranaguá. *E-mail:* sue_le_n@hotmail.com.

² Dr. em Engenharia de Produção (UFSC), professor do Curso de Ciências Contábeis na Unespar – Campus Paranaguá. *E-mail:* claudio.nogas@unespar.edu.br

³ Dr. na área de Ecologia e Conservação pela Universidade Federal do Paraná. Professor Dr. do Programa de Pósgraduação da IFPR – Campus Paranaguá. *E-mail:* Leandro.pereira@ifpr.edu.br

⁴ Pós-doutorado em Educação pela Universidade Estadual de Campinas. Professor Dr. do Programa de Pósgraduação da IFPR – Campus Paranaguá. *E-mail:* sidney.silva@ifpr.edu.br

⁵ Dr. em Engenharia de Produção (UFSC), professor da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). *Email:* ubiratanschier@hotmail.com

A contabilidade é uma ciência social, sendo assim, esta ciência se altera conforme evolui a sociedade, por meio de fatores como a globalização, o avanço da tecnologia, a otimização do tempo, entre outros fatores que resultam na transição de uma sociedade capitalista em uma sociedade denominada “sociedade do conhecimento”.

A nomenclatura “sociedade do conhecimento” foi criada por Daniel Bell (1973), onde o termo derivou de uma mudança de período, de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial, onde o foco seria o conhecimento, onde é construído por meio da geração, processamento e transmissão de informações. Portanto o conhecimento se torna o principal ativo social e organizacional (BERNARDO, 2016).

Um dos primeiros artigos a abordar a “sociedade do conhecimento” no âmbito contábil, foi Barrosoq (1999), onde buscava trazer uma visão interdisciplinar da gestão do conhecimento, bem como o processo de aprendizado, capacidade cognitiva, e outros fatores ligados à produção do conhecimento.

Assim, percebe-se que nesta nova sociedade o capitalismo está ganhando uma nova face, a feição do intangível, no qual são incorporados os conhecimentos relacionados às empresas. Dessa forma percebe-se que os valores sociais são incorporados no conhecimento (ciência) e na tecnologia (aplicação desta ciência), gerando um novo capitalismo, uma nova economia, denominada “sociedade do conhecimento”.

Deste modo torna-se relevante o estudo do tema, pois o conhecimento é formado por informações. Dentro do âmbito contábil a geração de informações fidedignas para os stakeholders é a principal finalidade da contabilidade, desta forma, no caso das empresas, o interesse será focado em aumentar o faturamento, aumentar os lucros, enfim, interesses econômicos, nos quais incorporam valores sociais, assim também é possível perceber o conflito de interesses, como abordado pela Teoria da Agência.

Neste conflito há uma dificuldade de controle em tempo integral do principal para com o agente, como também há uma questão de assimetria de informacional, pois há um desequilíbrio de informações, onde um dos lados possui mais acesso às informações que o outro, gerando uma desvantagem para um dos lados (JENSEN e MECKLING, 1976).

Assim as informações que geram conhecimento, buscam resolver conflitos, otimizar o tempo, aumentar os lucros, enfim, o conhecimento passa a ser o ativo mais valioso das organizações, nesta nova sociedade baseada no conhecimento.

O objetivo deste artigo é realizar uma análise bibliométrica sobre o tema “sociedade do conhecimento” dentro da área contábil.

2 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

De acordo com Silva (2006) a sociedade está passando por uma transição de sociedade capitalista para a era da Informação, onde o capital intelectual passa a ter grande relevância. O autor trabalha conceitos ligados ao capital intelectual, bem como realiza um estudo de caso em uma empresa de calçados do Estado de Paraíba, onde demonstra a mensuração do capital intelectual desta empresa.

Para Araújo (2009) a sociedade adota um novo modelo socioeconômico denominado “Sociedade do conhecimento”, onde o conhecimento passa a ser um bem, gera um ativo organizacional. O autor enfatizou a lacuna que há diante deste novo modelo de sociedade, e

trabalhou na lacuna que é: como será protegido este conhecimento organizacional, onde enfatiza a segurança do conhecimento.

Ainda no que tange ao capital intelectual Valle (2010) realizou um estudo analisando o conhecimento dos estudantes dos cursos de Administração, Agronomia, Ciências Econômicas, Economia Doméstica, História, Engenharia Agrícola, Engenharia de Alimentos, Engenharia Florestal e Zootecnia da UFRRJ, em uma amostra de 402 estudantes, analisando a matriz curricular.

Em se tratando de conhecimento Souza (2011) realizou uma pesquisa para mensurar o conhecimento dos estudantes em relação ao conteúdo de custo de produção, do curso técnico Agroindústria do IFES – Campus de Alegre, a metodologia aplicada foi a resolução de problemas da área, com uma amostra de 21 alunos.

Para Bernardo (2016) com a globalização surgiu a sociedade do conhecimento, assim o autor realizou um estudo de caso referente as cooperativas agrícolas na região do Mato Grosso do Sul, onde agregam valor, incorporando recursos intangíveis ao produto final.

Para Miyazaki (2017) em sua dissertação, realiza um estudo sobre quais os principais motivos que para estimular a geração do conhecimento, bem como os motivos do aprimoramento e utilização deste conhecimento. O autor enfatiza a aprendizagem dentro das organizações, dentro da área de gestão do conhecimento. O estudo foi realizado com duas grandes organizações de consultoria localizadas na cidade de São Paulo, entre os anos de 2016 e 2017.

Os principais motivos para estimular a geração de conhecimentos são: ascensão de cargos ou nível hierárquico, atingir padrões de qualidade, oferecer um diferencial competitivo aos clientes. Assim como de acordo com o autor, o que facilita a aprendizagem são pessoas que tem como um diferencial incentivar o conhecimento, dentro das organizações (MIYAZAKI, 2017).

Já o que dificulta o aprendizado é um ambiente de serviço onde há multiplicidade de áreas, pois demanda esforços adicionais para a aquisição de novos conhecimentos, demandando tempo e energia (MIYAZAKI, 2017).

Já Farias (2018) aborda uma consequência da nova sociedade, conhecida como ‘sociedade do conhecimento’, onde pode ocasionar stress ocupacional, caso não haja qualidade de vida. O autor enfatiza como o stress ocupacional interfere na qualidade de vida. Por meio de uma abordagem qualitativa realizou uma pesquisa com 34 professores do ensino superior, de uma instituição pública federal de educação, no Rio de Janeiro, distribuídos em três campus. De acordo com Farias (2018) esta nova sociedade baseada no conhecimento possui a tendência de ter mais stress, devido à fatores como: relacionamentos ruins com os superiores, pressões, conflitos interpessoais, falta de planejamento, falta de organização, desgastes emocionais, exaustão, o que afeta a qualidade de vida e interfere na saúde desta nova sociedade. Já Popescu (2018) realizou um estudo de caso com organizações romenas, onde o foco era analisar o desempenho presente e futuro do capital intelectual. O autor aborda a importância do capital intelectual para o funcionamento das empresas, sendo um dos ativos mais valiosos para as organizações. Sendo o capital intelectual, o conhecimento, o combustível para as organizações gerarem um melhor desempenho financeiro.

Em 2018 em outro trabalho, a mesma autora aborda sobre a importância do Capital Intelectual dentro das organizações, ressalta a diferença entre o desempenho do capital intelectual baseado na contabilidade entre baseado no valor de mercado. O capital intelectual é

o ativo que mais gera vantagem competitiva nas organizações, que pertence a nova sociedade baseada no conhecimento (POPESCU, 2018).

De acordo com Popescu (2018) os ativos tangíveis são apenas parte da riqueza de uma empresa, trazendo uma nova abordagem do conhecimento baseada na sociedade, desta maneira se dá a importância de se abordar o ativo intangível dentro das organizações (POPESCU, 2018). No ano de 2019, os autores Cristina Raluca Popescu e Gheorghe Popescu, buscaram de forma sintética sobre a evolução e a avaliação do capital intelectual, bem como as formas de como melhorar a economia baseada no conhecimento. Aborda o capital intelectual sob a vertente da propriedade intelectual (POPESCU e POPESCU, 2019).

Ainda em 2019, foi publicado sobre o capital intelectual em um ambiente internacional de negócios, no período em que abrange o contexto do antes e depois da crise financeira, em países onde a governança corporativa assume um papel importante, como a Romênia por exemplo, trazendo assimetria nas informações que geram conhecimento (POPESCU e DUMITRESCU, 2019).

Também enfatiza os papéis da governança corporativa, como uma importante ferramenta que visa trazer transparência, equidade e assimetria de informações, que são transformadas em conhecimento. O trabalho dos autores traz uma abordagem muito interessante sobre a assimetria do conhecimento e do capital intelectual, trazendo à tona o tema

“informação oculta”, em específico ao ambiente organizacional romeno, pois nos anos de 2007 e 2008 a Romênia foi gravemente afetada (POPESCU e DUMITRESCU, 2019).

No ano de 2019, foi publicado outro trabalho, onde aborda o capital intelectual como uma ferramenta estratégica para criar valor nas organizações, e gerar uma vantagem competitiva. Enfatiza as estratégias do marketing verde e sua relação com o capital intelectual, um ponto interessante neste artigo é que é levantado a nomenclatura “capital intelectual verde”, e a nova economia baseada na sociedade do conhecimento sobre o meio ambiente e sustentabilidade (POPESCU, 2019).

O artigo aborda o ambiente internacional de negócios voltados para o desenvolvimento sustentável, também traz a importância do capital intelectual em um ambiente empresarial (POPESCU e POPESCU, 2019).

No ano de 2021, foi publicado o trabalho *A Focus on Ethical Value under the Vision of Leadership, Teamwork, Effective Communication and Productivity*, que traduzido é o Foco no Valor Ético sob a Visão de Liderança, Trabalho em Equipe, Comunicação Eficaz e Produtividade, foi abordado com mais ênfase sobre a sociedade do conhecimento, principalmente com as alterações na rotina da sociedade de uma maneira geral com o impacto da pandemia COVID -19 (MERCADER, GALVAN, RAVINA e POPESCU, 2021).

A pesquisa aborda sobre a ética, comunicação e trabalho em equipe, e suas contribuições para a sociedade baseada no conhecimento. A pesquisa foi realizada para verificar a relação entre ética, liderança e trabalho em equipe, realizada por meio de um questionário com 410 estudantes universitários. Neste estudo percebeu-se a ausência de pesquisas relacionadas à ética, no tema sociedade baseada no conhecimento (MERCADER, GALVAN, RAVINA e POPESCU, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As publicações de interesse foram localizadas por meio de consultas sobre a conciliação das palavras “sociedade do conhecimento” e “contabilidade”, através da base de banco de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) mapeando todas as teses e dissertações sobre o tema, onde compreenderam os anos de 2006 a 2021.

Na pesquisa buscou-se informações em paralelo também por Instituições que publicaram entre teses e dissertações sobre o tema, bem como os Programas e as áreas de concentração.

Também foi realizada uma pesquisa na base de dados dos dados *Web of Science* por meio da conciliação das palavras-chave “*Knowledge Society*” and “*accouting*”, por meio do acesso *CAF* no *portal de periódico Capes*.

Após a reunião dos dados no *Microsoft Excel*, tabulada as informações e analisadas, juntamente com auxílio do aplicativo *Tableau Public*, foram geradas as figuras e tabelas utilizadas ao longo do artigo. Os resultados serão demonstrados através de gráficos, tabelas e mapas.

A consulta revelou um total de sete publicações sobre “sociedade do conhecimento” e “contabilidade” na base do banco de dados da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações Brasileiras (BDTD) e sete publicações sobre o mesmo tema, em inglês na base de dados *Web of Science* por meio da conciliação das palavras-chave de autor “*Knowledge Society*” and “*accouting*”, por meio do acesso *CAF* no *portal de periódico Capes*.

A pesquisa é quantitativa, pois busca analisar os dados dos estudos encontrados de forma quantitativa. (BRYMANE e BELL ,2007). O quadro abaixo aborda os detalhes dos passos transcorridos para o desenvolvimento deste artigo:

QUADRO 1 - Passos da Metodologia

Passos da Metodologia			
Passos	Descrição	Complementação BDTD	Complementação Web of Science
1	Estabelecer as palavras-chaves que serão utilizadas na base pesquisada	Sociedade do conhecimento e contabilidade	Sociedade do conhecimento e contabilidade
2	Identificar Bases de dados	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações	Complementação Web of Science
3	Realizar a busca inicial referente às palavras-chave e registrar o resultado obtido	7 Publicações	7 Publicações
4	Utilizar os dados para elaboração de tabelas	Organização dos dados	Organização dos dados
5	Transformar os dados das tabelas e graficos	Gráficos por área, autor, por ano	Gráficos por área, autor, por ano
6	Aplicar os dados das tabelas no software Tableau Public para mapear as regiões	Mapas	Mapas

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Quanto ao modelo é uma pesquisa bibliométrica, onde busca analisar a quantidade de atividades científicas sobre o tema (SILVA, 2004).

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme as bases de dados Web of Science e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertação (BDTD) o número de publicações sobre o tema “sociedade do conhecimento” e “contabilidade” ou “*Knowledge Society*” and “*accounting*” foram encontradas o total de 14

publicações¹, dentre estas, o total de sete publicações no Brasil, seis publicações na Espanha e uma publicação no Canadá, conforme a figura 01 a seguir:

FIGURA 1 - Publicações Internacionais sobre *Knowledge Society and accounting*



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Na base de dados *Web of Science - Coleção Principal (Clarivate Analytics)*, que é uma das principais bases mundial, foi pesquisado as palavras-chave em inglês “*Knowledge*

Society” and “*accounting*”, o que resultou em sete publicações internacionais, nesta base o Brasil não foi mencionado, somente o Canadá com uma publicação e a Espanha com seis publicações conforme a figura 02 abaixo:

FIGURA 2 - Publicações na Web of Science sobre *Knowledge Society and accounting*



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

¹ A pesquisa foi realizada no dia 08 de fevereiro de 2022, sendo um dado importante à ser considerado, pois o número de publicações são constantemente atualizados.

A Espanha é o país que mais aborda sobre o assunto em congressos internacionais com o total de seis publicações nas cidades de Madri, Granada e Seville (mais conhecida como Sevilha), cada uma com duas publicações. A outra cidade que também publicou em Congressos Internacionais foi Toronto, no Canadá, mas foi somente uma publicação, conforme a figura 03 abaixo:

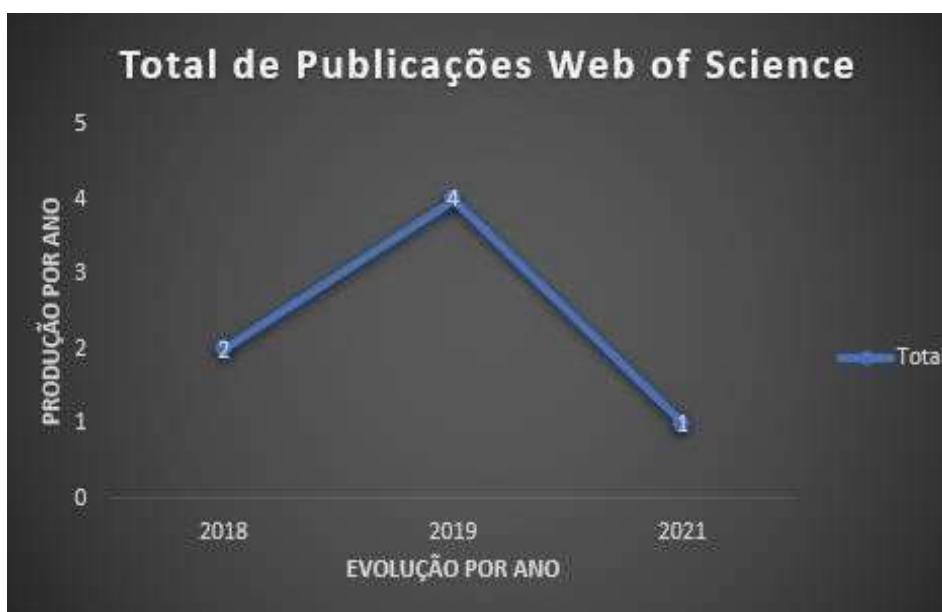
FIGURA 3 - Publicações na Espanha no Web of Science



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Do total de sete publicações da base de dados da *Web of Science* sobre o tema, as publicações internacionais sobre o tema se iniciaram no ano de 2018, com duas publicações, as duas foram publicados na Espanha, conforme a base, neste quesito as publicações sobre o tema se iniciaram no ano de 2006, um ano anterior à lei 11.638/07, no qual introduziu no Brasil o conceito de ativos intangíveis, onde começou a se expandir sobre o intangível, nisto também sobre o conhecimento.

FIGURA 4 - Evolução temporal sobre o tema

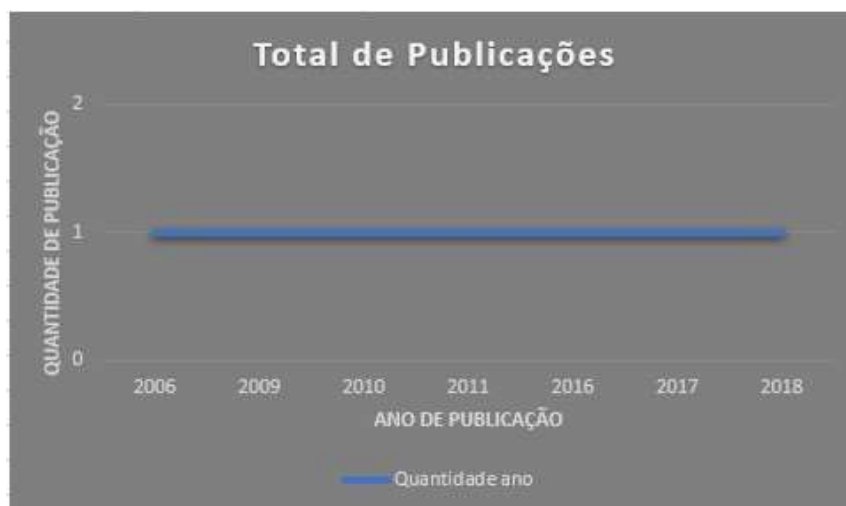


Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O ano que mais se publicou sobre o assunto foi em 2019, com um total de quatro publicações sobre o tema também na Espanha, no ano de 2020 não foi publicada nenhuma publicação sobre o assunto. Já no ano de 2021 o assunto volta à tona, desta vez na cidade de Toronto, no Canadá, conforme o histograma acima.

Já na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, o total de publicações foram sete, não sendo nenhum ano com mais de uma publicação, de 2006 à 2018, não tendo publicações nesta base de dados após o ano de 2018.

FIGURA 5 - Produções por ano na BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações)



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Quanto ao tipo de documento as sete publicações da base de dados do Web of Science são artigos de conferências.

FIGURA 6 - Tipos de publicações sobre o tema

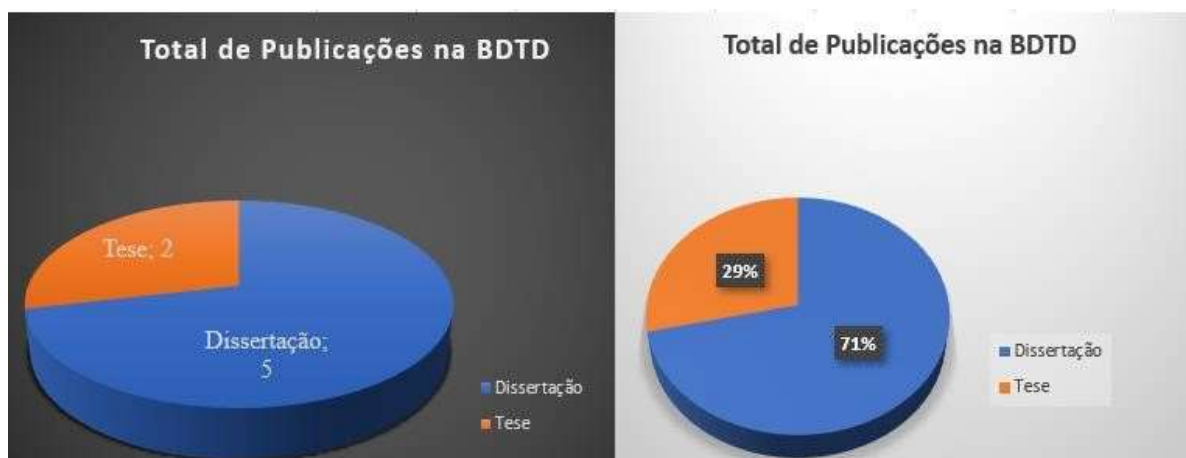


Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Com relação ao tipo de publicações sobre o tema, cinco foram abordadas em dissertações nos Programas de mestrado, correspondendo à 71% do total, e duas foram

publicações de Teses, em Programas de doutorado, equivalente à 29%, dentro da base de dados da BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações) conforme o gráfico abaixo:

FIGURA 7 - Evolução temporal sobre o tema



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Quanto as categorias da mesma base, as publicações se enquadram nas categorias de: Negócios, Economia, Administração, Negócios Financeiros e Educação.

Na outra base de dados utilizada foi a Biblioteca Brasileira Digital de Teses e Dissertações (BDTD), que coincidentemente, também resultou em sete publicações. Desta vez foram utilizadas apenas as palavras-chave “Sociedade do Conhecimento” e “contabilidade”.

Abaixo segue a figura com o total de publicações da BDTD:

FIGURA 8 - Produções sobre Sociedade do Conhecimento na Contabilidade por Estado

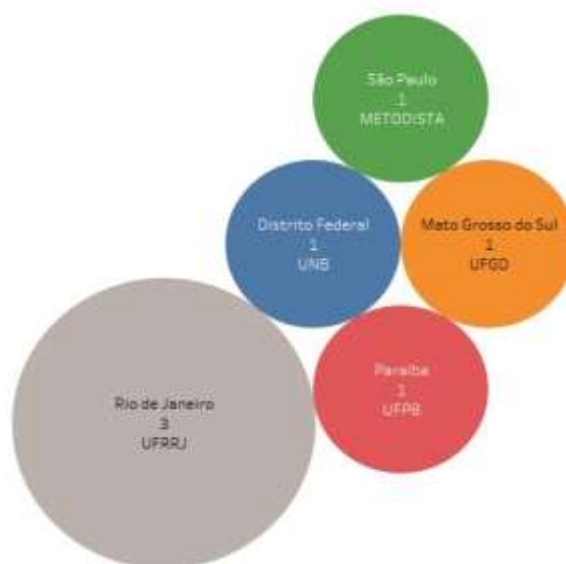


Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Conforme os dados da BDTD o Estado brasileiro que mais produziu sobre o assunto foi o Estado do Rio de Janeiro, ficando com um total de três publicações, seguidos de São Paulo, Mato Grosso do Sul, Paraíba e o Distrito Federal que também é considerado um Estado, cada um com uma publicação. A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) é a Instituição de

ensino que mais publicou sobre o assunto, totalizando as três publicações no Estado do Rio de Janeiro, sendo a única deste Estado. As outras Instituições que também produziram sobre o assunto foram a Universidade Estadual de Paraíba (UEPB), a Universidade Metodista de São Paulo, a Universidade de Brasília (UNB) e a Universidade Federal de Grande Dourados (UFGD) no Estado do Mato Grosso do Sul, conforme a figura abaixo:

Figura 9 - Produções sobre Sociedade do Conhecimento na Contabilidade por Instituição



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

No Estado do Paraná até o momento não há nenhuma dissertação ou tese onde o foco central seja a “sociedade do conhecimento” no âmbito contábil, conforme os dados da Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e a da base do *Web of Science* (2022).

Quanto aos editores da mesma base seis destas publicações é o editor Soliman KS, já as editoras seis são da editora Int Business Information Management Assoc – IBIMA e a outra editora com uma publicação que é a editora MDPI.

FIGURA 10 - Autores que mais publicaram sobre o tema conforme a Web of Science

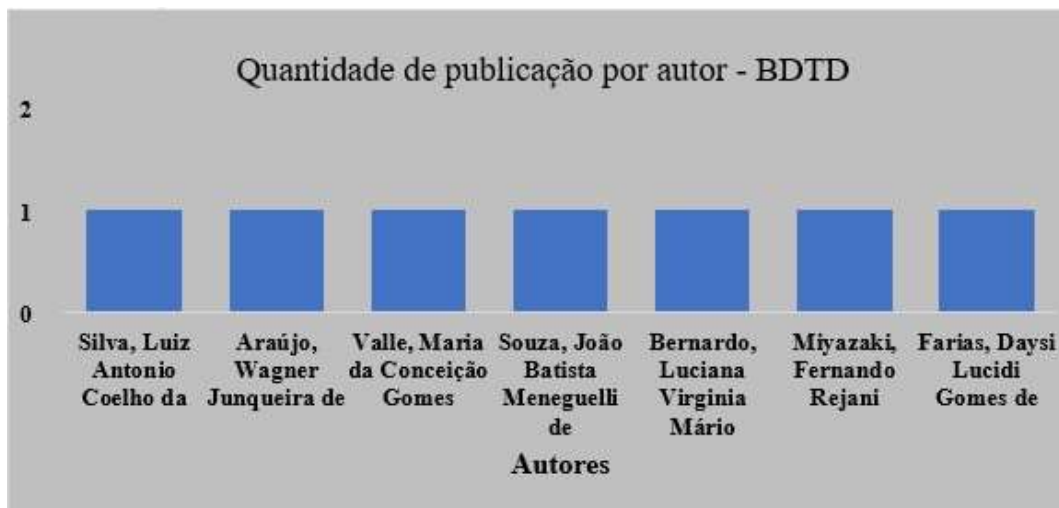


Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Uma das autoras que mais realizou publicações sobre o tema foi Cristina Raluca Gh Popescu (2018-2021) sendo autora participante de todas as sete publicações, tanto das seis da Espanha, como do Canadá. Em seguida vem o autor Gheorghe N. Popescu com duas publicações, seguidas de Mihail Dumitrescu, Esthela Vela Galvan, Victor Mercader e Rafael Ravina Ripoll.

Já na base de dados da BDTD a publicação por autor se manteve em um por autor, sendo os seguintes autores Silva (2006), Araújo (2009), Valle (2010), Souza (2011), Bernardo (2016), Miyazaki (2017) e Farias (2018).

FIGURA 11 - Autores que mais publicaram sobre o tema conforme a Web of Science



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Já a quantidade de publicações por orientador, dentro da base de dados da BDTD permaneceram constantes em uma publicação por orientador, sobre o tema abordando, enfatizando que para os filtros foram utilizadas as palavras-chave.

FIGURA 12 - Quantidade de Publicações por orientador



Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De uma maneira geral nas duas bases de dados foram encontradas 14 publicações: 7 publicações na Web of science e 7 publicações também na BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações).

Das 14 publicações, sete foram no Brasil, 6 na Espanha e 1 no Canadá.

A pesquisa evidenciou que a autora que mais produziu sobre o assunto foi Cristina Popescu, sendo autora de 7, das 14 publicações das duas bases de dados: BDTD e Web of Science. Já no Brasil a quantidade de autores por publicação se manteve em uma unidade por autor.

De uma maneira geral das publicações da Web of Scince, inicia o tema pela busca das palavras-chave “*Knowledge Society*” and “*accouting*”, onde se inicia abordando sobre o ativo intangível (abstrato), sendo que este ativo é considerado o de maior valor para as empresas. No segundo artigo é abordado o capital intelectual de forma sintética, bem como sua evolução, seus conceitos e o capital intelectual como uma propriedade intelectual sobre a vertente da propriedade intelectual, tudo como uma forma de melhorar a economia baseada no conhecimento e ele também ela também abordou.

O terceiro artigo abordou sobre o capital intelectual, enfatizando o antes e o depois da crise financeira, onde a Romênia foi uma das mais afetadas, também traz um contexto sobre os países que utilizam a governança corporativa como uma importante ferramenta para trazer assimetria de informações que geram conhecimento. O mesmo trabalho traz o conceito de “informação oculta”, onde os gestores ocultam informações dos stakeholders, para isso a importância da Teoria da Agência, bem como o surgimento de governança corporativa. O quarto artigo traz o capital intelectual como fator primordial na sociedade baseada no conhecimento, onde é uma ferramenta que cria valor nas organizações e gera uma vantagem competitiva.

O quinto artigo trouxe um conceito interessante da nomenclatura de “capital intelectual verde” onde busca uma sociedade baseada no conhecimento de maneira sustentável. O sétimo artigo aborda sobre a visão de liderança no trabalho, da sociedade baseada no conhecimento, onde visa demonstrar como as alterações desta nova sociedade que enfatiza o conhecimento, sofreu com impacto da COVID-19. Também traz a relação entre ética e liderança no trabalho, onde realiza um questionário com 410 estudantes universitários. Dentro da base de dados da Web of Science, o ano que mais publicou foi o ano de 2019, com quatro publicações. Seguidas de duas publicações de 2018 e uma publicação em 2021. Já na BDTD permaneceu uma publicação por ano, entre os anos de 2006 a 2018 não tendo publicação após o ano de 2018 nesta base de dados.

Quanto aos tipos de trabalhos: 6 foram artigos apresentados em conferências internacionais, um artigo tradicional dentro da base do Web of Science. Já da BDTD 71% são dissertações (mestrado) e 29% são teses (doutorado).

A quantidade de publicações por orientador permanece constantes em uma unidade por orientador, dentro da base de dados BDTD.

O estado que mais publicou sobre o assunto foi Estado do Rio de Janeiro, resultando em 3 publicações, em seguida os outros estados: São Paulo, Mato Grosso do Sul, Paraíba e Distrito Federal, cada um ficou com uma publicação.

A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) foi a instituição que mais publicou sobre assunto, com 3 publicações no Estado do Rio de Janeiro, sendo a única do Estado que publicou.

O trabalho não pretende esgotar sobre o assunto, mas contribuir para novas pesquisas sobre o tema sociedade baseada no conhecimento, dentro do âmbito contábil.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Wagner Junqueira de. **A segurança do conhecimento nas práticas da gestão da segurança da informação e da gestão do conhecimento**. 2009. 280 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- BARROSOQ, Antonio Carlos De Oliveira; Gomes, Elisabeth Braz Pereira. Trying to Understand Knowledge Management. **Revista De Administração Pública** (Rio De Janeiro) 33, no. 2 (1999): 147.
- BELL, D. **Advento da sociedade pós-industrial: Uma tentativa de previsão social**. São Paulo: Cultrix, 1973.
- BERNARDO, Luciana Virginia Mário. **O Conhecimento organizacional em cooperativas agropecuárias**. 2016. 84 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2016.
- BRYMAN, A.; BELL, E. **Business Research Methods** .3. ed. New York: Oxford University Press, 2007;
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. (1976). **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure**. Journal of financial economics, 3(4), 305-360.
- MERCADER, Victor; GALVAN-VELA, Esthela; RAVINA-RIPOLL, Rafael; POPESCU, Cristina Raluca Gh. A Focus on Ethical Value under the Vision of Leadership, Teamwork, Effective Communication and Productivity. In: **JOURNAL OF RISK AND FINANCIAL MANAGEMENT**, Vol. Volume 14, Edição 11, Número do artigo 522, Toronto, Canadá, 2021.
- MIYAZAKI, Fernando Rejani. **Práticas De Aprendizagem Organizacional: Estudo de casos múltiplos em empresas de consultoria na cidade de São Paulo**. 2017. [170 folhas]. Dissertação (Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, [São Bernardo do Campo].
- POPESCU, Cristina Raluca Gh. Business Development Opportunities: Demonstrating Present and Future Performance, Auditing Intellectual Capital: A Case Study on Romanian Organizations. **Journal of Human Resources Management Research**, v. 509857, p. 1521-1539, 2018.
- POPESCU, C. R. G; POPESCU, G. N. International Environment for Business: Economic Growth, Sustainable Development, Competitiveness and the Power of Intellectual Capital - Focus on Romanian Business Environment. In: **34th International-Businessinformation-Management-Association (Ibima) Conference**, 2019. p. 1239-1263, Madri, Espanha, 2019.
- POPESCU, Cristina Raluca. Intellectual Capital, Integrated Strategy and Performance: Focusing on Companies' Unique Value Creation Mechanism and Promoting Better

Organizational Reporting. In: 33rd **International-Business-Information-Management Association (Ibima) Conference**, 2019. p. 1540-1555, Granada, Espanha, 2019.

POPESCU, Cristina Raluca Gh. DUMITRESCU, M. About Decisions: International Environment for Business and perspectives before and after the Financial Crisis - Roles played by Corporate Governance, Knowledge Asymmetry and Intellectual Capital in the Romanian Business Environment. In: **34th International-Business-Information Management-Association (Ibima) Conference**, 2019. p.1264-1286, Madri, ESPANHA, 2019.

POPESCU, Cristina Raluca Gh. Intellectual Capital - Role, Importance, Components and Influences on the Performance of Organizations - A Theoretical Approach. **Journal of Human Resources Management Research**, v. 509857, p. 1-17, 2018.

POPESCU, Cristina Raluca Gh; POPESCU, Gheorghe N. Methods of Evaluating “Intellectual capital” of an Organization and Ways of Enhancing Performance in the Knowledge-based Economy—A Synthetically Approach. In: **Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference**. V, p. 7060-7074, Sevilha, Espanha, 2019.

SILVA, L. A. C. DA. **O capital intelectual e as formas alternativas de sua mensuração pelas empresas**: um estudo Ilustrativo em uma empresa de calçados da Paraíba. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br>>. Acesso em: 16/2/2022.

SILVA, Luiz Antônio Coelho da. **O capital intelectual e as formas alternativas de sua mensuração pelas empresas**: um estudo Ilustrativo em uma empresa de calçados da Paraíba: Universidade Federal da Paraíba. 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br>>. Acesso em: 16 fev. 2022.

SILVA, M. R. **Análise Bibliométrica da Produção Científica**. Docente do Programa de Pós-graduação em Educação Especial, UFSCar: 1998-2003. Dissertação da Pós-graduação em Educação Especial Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, Brasil, 2004.

SOUZA, João Batista Meneguelli de. **Resolução de problemas**: alternativa metodológica para mobilizar competências e habilidades no ensino do custo de produção agroindustrial no IFES – Campus de Alegre. 2011. 101 f. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola) - Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica-RJ, 2011.

VALLE, Maria da Conceição Gomes. **A dimensão ambiental no ensino superior**: diagnóstico da formação ambiental nos cursos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. 2010. 117 f. Tese (Doutorado em Gestão e Estratégia) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica - RJ, 2010.

A hand is shown holding a small white card with a red target icon and a black arrow hitting the bullseye. The background is dark and slightly blurred.

CAPÍTULO 8

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS
PRESENTES NOS ALUNOS DA ESPECIALIZAÇÃO
EM GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO NOS
CAMPUS CAMPO LARGO E CAMPUS CURITIBA
DO IFPR**

Augusto Roberto Rivabem Prado

A row of three icons is visible at the bottom of the page: a silhouette of a man in a suit, a set of interlocking gears, and a glowing lightbulb.

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS PRESENTES NOS ALUNOS DA ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO NOS CAMPUS CAMPO LARGO E CAMPUS CURITIBA DO IFPR

Augusto Roberto Rivabem Prado
Patricia Sapelli

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar as competências empreendedoras presentes nos alunos do curso de Especialização em Gestão Empresarial do IFPR – Instituto Federal do Paraná, dos campi Campo Largo e Curitiba. Ao realizá-lo buscou-se além de identificar quais as competências empreendedoras com mais destaque, levantar dados sobre o perfil dos alunos e suas motivações na escolha da Instituição, curso e expectativas, fornecendo dados que possam contribuir para futuras turmas de cursos de Especialização do IFPR. Nesta pesquisa, os autores embasaram-se nos estudos de David MacClelland (1972), Cooley (1990) e Fernando Lenzi (2008), para a realização de uma pesquisa de abordagem quantitativa de caráter descritivo. A amostra foi composta por 40 acadêmicos regularmente matriculados no curso de Especialização em Gestão Empresarial e como principais resultados do presente estudo, podemos destacar que o público estudado é em sua maioria jovem, egressos de diversas áreas de graduação, grande parte obteve mudança profissional a partir da realização do curso de especialização. Observou-se também que suas expectativas ao ingressar no curso de especialização foram atendidas parcialmente ou em sua totalidade, além de ter sido identificada a presença das competências dos três conjuntos entre os pesquisados (Realização, Planejamento, Poder), verificando-se uma maior ausência das competências do conjunto de Realização.

Palavras-chave: Competências empreendedoras. Especialização em gestão empresarial. IFPR.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo identificar as competências empreendedoras presentes em alunos de dois cursos de especialização, ambos do IFPR, campus Campo Largo e campus Curitiba, bem como levantar dados sobre o perfil dos alunos e suas motivações da escolha da Instituição, curso e expectativas; bem como contribuir com a instituição deixando uma base de informações que possa ser utilizada em futuras pesquisas e/ou trabalhos.

Tendo em vista o impacto que o empreendedorismo gera na sociedade, na economia e na política, produzindo empregos, gerando rendas, contribuindo na arrecadação de impostos, proporcionando crescimento e desenvolvimento do país, entende-se importante a realização de estudos nesse campo de pesquisa, e também fornecer dados que possam contribuir para futuras turmas e cursos de Especialização do IFPR.

Sendo o mercado de trabalho um ambiente dinâmico e competitivo, observa-se uma maior busca por parte das organizações em encontrar profissionais com características relacionadas às competências empreendedoras. Observa-se também um movimento de busca destas competências seja por parte dos profissionais assalariados, seja por empreendedores proprietários de pequenos e médios negócios.

Alguns estudos consideram que essas competências são inatas ao indivíduo, já nascem com ele e são aprimoradas com o tempo. Outros afirmam que é possível desenvolver essas características durante a vida, por meio de capacitações e desenvolvimento pessoal.

A literatura nos sugere que as empresas tendem a se favorecer quando há o desenvolvimento de competências empreendedoras no seu ambiente interno, isso pode refletir em um crescimento dos negócios, na criação de vantagens competitivas e na melhoria de desempenho. Por outro lado, a falta destas competências dificulta a criação e o desenvolvimento de novas empresas, e também dificulta a gestão de empreendimentos já em atividade, além de comprometer sua sobrevivência.

2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

O estudo sistematizado do empreendedorismo inicia-se logo após a segunda guerra mundial, com o intuito de analisar as causas da crise econômica e dos fenômenos socioeconômicos relacionados a ela. Possui duas vertentes, a econômica e a comportamental, que são estudadas e explicam o perfil empreendedor. No início os estudos eram voltados para a vertente econômica, onde o economista Joseph Schumpeter (1949) que é considerado por muitos como o autor seminal do empreendedorismo. Seu trabalho possui uma visão racionalista do assunto, algo muito usual no período em questão, porém ao longo do tempo a vertente comportamental foi ganhando espaço, com uma narrativa onde questões comportamentais não poderiam ser tratadas unicamente através de fatores econômicos, pois tais questões trazem consigo uma complexidade que necessitava ser estudada, e com isso passaram a incluir o comportamento do indivíduo como fator determinante nos estudos sobre o empreendedorismo. Segundo a opinião de diversos autores, os estudos organizados sobre o perfil do empreendedor surgiram por volta de 1970 com McClelland, e neste estudo focamos na linha comportamental, que surgiu do ponto de vista de McClelland (1973).

David McClelland (1973) comparou pessoas de sucesso com outras não tinham (MORALES, 2004), buscando identificar determinadas competências de desempenho no trabalho e caracterizar o sujeito empreendedor e suas ações associando-as a aspectos peculiares de personalidade, habilidades e motivações.

Destes estudos foram identificados três tipos de necessidade do empreendedor: realização, poder e afiliação. De seus trabalhos resultou um conjunto de características comportamentais, que alguns anos mais tarde foi aprimorado por Cooley (1990), resultando em um modelo formado por dez competências empreendedoras, que estariam associadas a um desempenho empreendedor superior.

Baseando-se nos estudos de Cooley (1990), foi elaborado por Lenzi (2008) uma ferramenta de coleta de dados, com o intuito de identificar as dez competências empreendedoras. Estas competências estão no Quadro 01.

QUADRO 1 - Competências Empreendedoras

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO
BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA (BOI)

Lidera ou executa novos projetos, ideias e estratégias que visam conceber, reinventar, produzir ou comercializar novos produtos ou serviços.
Produz resultado para empresa decorrente da comercialização de produtos e serviços gerados da oportunidade de negócio que identificou e captou no mercado.
CORRER RISCOS CALCULADOS (CRC)
Avalia o risco de suas ações na empresa ou no mercado por meio de informações coletadas.
Age para reduzir os riscos das ações propostas.
Está disposto a correr riscos, pois eles representam um desafio pessoal e poderão de fato trazer bom retorno para a empresa.

EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA (EQE)
Suas ações são muito inovadoras, trazendo qualidade e eficácia nos processos.
É reconhecido por satisfazer seus clientes internos e externos por meio de suas ações e resultados.
Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade reconhecido por todos.

PERSISTÊNCIA (PER)
Age para driblar ou transpor obstáculos quando eles se apresentam.
Não desiste em situações desfavoráveis e encontra formas de atingir os objetivos.
Admite ser responsável por seus atos e resultados, assumindo a frente para alcançar o que é proposto.

COMPROMETIMENTO (COM)
Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando os patrocinadores e parceiros internos.
Quando necessário, “coloca a mão na massa” para ajudar a equipe a concluir um trabalho.
Está disposto a manter os clientes (internos e externos) satisfeitos e de fato consegue.

CONJUNTO DE PLANEJAMENTO

BUSCA DE INFORMAÇÕES (BDI)
Vai pessoalmente atrás de informações confiáveis para realizar um projeto.

Investiga pessoalmente novos processos para seus projetos ou ideias inovadoras.
Quando necessário, consulta pessoalmente especialistas para lhe ajudar em suas ações.
ESTABELECIMENTO DE METAS (EDM)
Define suas próprias metas, independente do que é imposto pela empresa.
Suas metas são claras e específicas, e entendidas por todos os envolvidos.
Suas metas são mensuráveis e perfeitamente acompanhadas por todos da equipe.
PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS (PMS)
Elabora planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.
Revisa constantemente seus planejamentos, adequando-os quando necessário.
É ousado na tomada de decisões, mas se baseia em informações e registros para projetar resultados.
CONJUNTO DE PODER
PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS (PRC)
Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em seus projetos viabilizando recursos necessários para alcançar os resultados propostos.
Consegue utilizar pessoas chave para atingir os resultados que se propõe ou conseguir os recursos necessários.
Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamento interna e externa à empresa.
INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA (IAC)
Está disposto a quebrar regras, suplantar barreiras e superar obstáculos já enraizados na empresa.
Confia em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante de oposições.
É confiante nos seus atos e enfrenta desafios sem medo.

Fonte: Lenzi (2008).

Pode-se verificar que todas as dez competências existentes estão relacionadas com alguma necessidade do próprio empreendedor, e a partir da utilização deste quadro, segundo os autores, é possível dizer se o respondente possui ou não essas características, que é determinada pela soma de no mínimo 12 pontos na competência.

Segundo Lenzi (2008), as competências empreendedoras são: Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI); Correr Riscos Calculados (CRC); Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE); Persistência (PER); Comprometimento (COM); Busca de informação (BDI);

Estabelecimento de Metas (EDM); Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS); Persuasão e Rede de Contatos (PRC) e Independência e Autoconfiança (IAC).

Algo importante a salientar, é que para as organizações, essas competências empreendedoras devem trazer, economicamente falando, algum valor para a empresa (FLEURY e FLEURY, 2001). Autores como Cooley (1990), entende que indivíduos que possuem tais competências conseguem obter melhores resultados para as organizações, pois são mais assertivos na utilização dos recursos disponíveis (sejam eles recursos financeiros ou humanos) devido ao conhecimento e habilidades que carregam consigo.

Outra característica importante que forma as características empreendedoras, são fatores externos ao estudo ou conhecimento acadêmico em si, fatores estes motivacionais, como por exemplo a busca por independência, realização pessoal ou necessidade de inovação. A soma destas características transforma o profissional em um indivíduo mais alerta às oportunidades, mais eficiente na utilização de recursos e que possui uma visão focada em obtenção de vantagens competitivas em suas atividades (SANCHEZ, 2012).

Um questionamento bastante comum entre os estudiosos do assunto, é se possuem competências empreendedoras somente apenas quem nasceu com elas, ou se elas podem ser desenvolvidas através de estudos e prática. Para Lenzi (2008) elas podem sim ser desenvolvidas e na visão do autor, assim como pode ser lapidado o caráter de um indivíduo, pode ser feito o mesmo em relação ao desenvolvimento de competências empreendedoras.

2.1 A INSTITUIÇÃO DE ENSINO - IFPR

O Instituto Federal do Paraná (IFPR) é uma instituição pública federal de ensino vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec). É voltada a educação superior, básica e profissional, especializada na oferta gratuita de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades e níveis de ensino.

A instituição foi criada em dezembro de 2008 através da Lei 11.892, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e os 38 institutos federais hoje existentes no país. Com a Lei em vigor, a Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná (ET-UFPR) foi transformada no IFPR, que hoje possui autonomia administrativa e pedagógica.

Cerca de 11 anos após ser instituído formalmente, o IFPR possui 25 campi espalhados pelo estado do Paraná e continua em expansão. Foram implantados Campus Avançados: unidades que prioritariamente ofertam ensino técnico, cursos de formação inicial e continuada e de Educação a Distância, atendendo as ações que integram o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec). Cinco unidades estão em funcionamento.

Atualmente no ano de 2021, a instituição contempla mais de 26 mil estudantes nos cursos de modalidade presencial e a distância, entre cursos técnicos, superiores e especialização - modalidades lato sensu (especialização) e stricto sensu (mestrado e doutorado). O IFPR oferece 43 cursos técnicos presenciais, 11 cursos técnicos à distância, 20 cursos superiores presenciais, 3 cursos de especialização na modalidade presencial e um curso de especialização na modalidade a distância.

Neste estudo serão pesquisados alunos do campus Campo Largo e Curitiba do curso de Especialização em Gestão Empresarial.

No campus Campo Largo o nome do curso é Especialização em Gestão Empresarial; Área do conhecimento Ciências Sociais Aplicadas; Linha de pesquisa Gestão da inovação e empreendedorismo, marketing, recursos humanos e produção; Modalidade Presencial.

No campus Curitiba o nome do curso é Especialização em Gestão Empresarial, Contábil e Tributária; Linha de pesquisa Gestão de Empresas, Finanças Públicas, Gestão Tributária, Gestão de Pessoas; Modalidade Presencial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo utilizou uma abordagem quantitativa de caráter descritivo em sua coleta de dados, caracterizando-se como o formato mais adequado ao objetivo do trabalho, sendo a maneira mais indicada para análise da amostragem coletada. A pesquisa quantitativa foi realizada através da aplicação de um questionário estruturado, onde as mesmas perguntas foram feitas a todos os integrantes do grupo. A população do estudo é compreendida por estudantes pós-graduandos em Gestão Empresarial da instituição de ensino IFPR, dos campi Campo Largo e Curitiba. Os pós-graduandos são estudantes de especialização, com pelo menos uma graduação já concluída em seu histórico estudantil. O estudo em nível de especialização visa aperfeiçoamento profissional, atualização, aprofundamento e construção de conhecimento.

A característica descritiva da pesquisa visou identificar (ou não), as competências empreendedoras presentes no universo pesquisado neste artigo, com o intuito de obter respostas mais próximas à realidade dos fatos, para os dados encontrados poderem ser analisados.

Antes do questionário ser aplicado ao público objeto da pesquisa, foi realizado um pré-teste com um total de 5 participantes. Os resultados obtidos neste pré-teste não foram incluídos no trabalho, já que a aplicação do mesmo foi para identificar possíveis problemas ou falhas no questionário, e com isso poder realizar os ajustes dos problemas antes da aplicação final e definitiva do questionário.

Os dados foram levantados no período de 19/07/2021 à 26/07/2021, a sua coleta foi através da ferramenta Google Formulários, disponibilizado aos estudantes através dos coordenadores dos cursos de ambos os campi, Campo Largo e Curitiba. A coleta foi realizada através de questionário dividido em 4 partes (50 questões): 1)

Perfil do Respondente (9 questões); 2) Carreira Profissional (3 questões); 3) Curso de Especialização do IFPR (8 questões); 4) Competências Empreendedoras (30 questões), esta última baseada no questionário desenvolvido por Lenzi (2008).

Estas 30 questões serviram para identificar as competências empreendedoras, isso se deu através da soma de três questões para cada uma das competências propostas. O instrumento foi respondido de acordo com uma escala Likert de 5 pontos, correspondendo à seguinte gradação: 1 = nunca, 2 = raras vezes, 3 = às vezes, 4 = frequentemente e 5 = sempre, de acordo com a percepção, diante de cada uma das 30 assertivas que compõem o questionário, assim o respondente obterá uma pontuação que varia de 3 à 15 pontos em cada competência. Considera-se presente uma determinada competência pela soma de no mínimo 12 pontos, onde pontuações menores que 12 não caracterizam como presente aquela competência no participante.

A aplicação do questionário tem como objetivo identificar em meio aos sujeitos objetos da pesquisa, a existência de competências empreendedoras pré-existentes, ou não, além de seu perfil pessoal e profissional e suas expectativas sobre o curso de especialização que realizaram.

O questionário deixará diversas amostras para futuros estudos e pesquisas sobre os alunos e os cursos dos campi em questão.

Para a fundamentação teórica deste trabalho, foi utilizada uma revisão sistemática da literatura com abordagem bibliométrica, com levantamento de dados em bases de materiais já elaborados, constituído por artigos científicos publicados em fontes de dados com base científica: Portal de Periódicos (CAPES), Scientific Electronic Library Online (SCIELO), Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL).

A bibliometria vem sendo utilizada em pesquisas científicas como um método de análise onde a elaboração dos seus dados, provenientes de estudos bibliométricos, ajudam a enxergar as áreas estudadas de maneira mais abrangente, isso ocorre através das suas publicações encontradas, podendo até mesmo ser observado qual é a tendência de direcionamento das pesquisas que a área está seguindo, e imaginar seus estudos futuros (SU; LEE, 2010).

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DO RESPONDENTE

A amostra é composta por 40 discentes do curso de Especialização em Gestão Empresarial, sendo 26 (65%) do Campus Campo Largo e 14 (35%) do Campus Curitiba, dessas 17 (42,5%) pessoas do gênero masculino e 23 (57,5%) do gênero feminino. No que se refere a faixa etária 2 (5%) possuem até 24 anos, 28 (70%) entre 25 e 39 anos, e 10 (25%) dos pesquisados possuem mais de 39 anos.

Em relação a área de graduação dos participantes, as 3 áreas que mais aparecem são: 1) Ciências Sociais Aplicadas (42,5%), 2) Ciências Humanas (17,5%), 3) Engenharia (10%), áreas que juntas representam 70% do total da amostra. Outro dado relevante é o tempo de conclusão da última graduação, onde 42,5% terminaram após 2015 e 35% terminou entre 2010 à 2014, ou seja, 77,5% dos discentes iniciaram a pós-graduação menos de 10 anos após terem se formado em suas graduações.

Entre todos os participantes, apenas 15% possuem mais de uma formação em graduação. Já quando o assunto é possuir mais de uma especialização o número sobe consideravelmente, pulando para 40% dos entrevistados já possuírem pelo menos uma pós-graduação além da do IFPR, 16 participantes do total.

Quando analisamos o tipo de instituição das graduações, em ampla maioria foi em instituições de ensino privado, 28 estudantes ou 70% da amostra. Os outros 30% que cursaram em instituições públicas, dividiram-se entre 9 em instituições Federais e 3 em Estaduais, 22,5% e 7,5% respectivamente.

4.2 SOBRE MINHA CARREIRA PROFISSIONAL

Na amostra pesquisada, 97,5% dos entrevistados estão realizando alguma atividade remunerada, onde 55% deles trabalham no formato CLT (22 participantes), 32,5% por conta-própria (13 - MEI ou Empresário) e 10% estão no funcionalismo público. Entre estes 97,5%

dos alunos em atividade, 10% realiza atividade de nível Júnior, outros 40% estão em atividades de nível Pleno, e 50% estão em nível Sênior.

4.3 SOBRE A ESPECIALIZAÇÃO DO IFPR

Perguntamos aos participantes também, quais os motivos que os levaram a escolher a Instituição IFPR para realização de sua especialização, subdivididas na sequência exposta na tabela 1:

TABELA 1 - Motivos que o (a) levaram a escolher esta Instituição (IFPR)

GRAU DE IMPORTÂNCIA	NENHUMA	POUCA	MÉDIA	MUITA
Qualidade De Ensino	0	3	7	30
Reputação No Mercado	1	3	7	29
Tradição, Prestígio E Reconhecimento	1	4	8	27
Metodologia De Ensino	1	7	18	14
Localização	2	4	7	27
Corpo Docente	2	5	14	19
Infraestrutura / Organização	0	5	21	14
Valor Da Mensalidade	3	1	4	32
Modalidade Do Curso / Distribuição De Carga Horária	1	2	16	21
Projeto Político Pedagógico Do Curso	8	7	9	16
Processo Seletivo	3	10	13	14
Inscrição Gratuita	3	2	8	27
Influência Familiar	20	7	8	5
Falta De Opção	28	6	3	3

Fonte: Os Autores (2021).

A tabela 1 destaca as questões Qualidade de Ensino, Reputação no Mercado, Tradição, Prestígio e Reconhecimento, Localização e Inscrição Gratuita, onde tiveram um mínimo de 67,5% de respostas considerando-as questões muito importantes para a decisão dos discentes no momento da escolha pelo IFPR. Já as questões “Influência familiar” e “Falta de Opção” foram as questões que menos impactaram nas tomadas de decisões, com respectivamente 50% e 70% das respostas considerando-as como questões sem nenhuma importância na escolha. Quando mudamos a questão para os motivos que levaram os participantes a escolherem o curso de Gestão Empresarial, as respostas estão expostas na tabela 2.

TABELA 2 - Motivos que levaram você a procurar esse curso

GRAU DE IMPORTÂNCIA	NENHUMA	POUCA	MÉDIA	MUITA
Satisfação pessoal / status Social	2	4	11	23
Progressão salarial	3	5	6	26
Progressão funcional	5	3	9	23
Redirecionamento na carreira / minha formação é em outra área	11	8	5	16
Qualificação profissional	0	0	8	32
Formação gerencial	2	4	8	26
Inserção no mercado de trabalho	13	8	4	15
Interesse por pesquisas na área	13	6	10	11
Interesse na carreira acadêmica / docente	13	6	11	10
A obtenção diploma de nível especialização / titulação	3	5	4	28
Atualização de conhecimentos	0	1	8	31
A aquisição de formação teórica	4	3	13	20
Construir / ampliar networking	2	10	11	17
Abrir / ampliar negócio próprio	9	7	12	12

Fonte: Os Autores (2021).

Já na tabela 2 observam-se mais questões com média ou muita importância para os participantes terem escolhido o curso, por isso destacamos os que tiveram um mínimo de 26 respostas de muita importância, ou 65% da amostra. Questões como

“Progressão Salarial”, “Qualificação Profissional”, “Formação Gerencial”, “Obtenção de Diploma de Nível em Especialização” e “Atualização de Conhecimentos”, foram os itens mais relevantes no momento de escolha de qual curso de especialização fazer.

Gostaríamos de destacar que quase todos os integrantes da pesquisa, consideraram haver média ou muita importância para a “Qualificação Profissional” e para a “Atualização de Conhecimentos”, pois 0 participantes responderam não haver nenhuma importância, e apenas 1 respondeu haver pouca importância nestas questões acima.

Outro dado relevante obtido na pesquisa, foi que metade dos participantes relataram haver mudanças em seus cargos ou em empresa após o ingresso no curso de especialização; 18 deles obtiveram aumento salarial (45% do total); e 17 dos participantes tiveram mudanças em sua carreira profissional.

Já em relação ao atendimento das expectativas dos alunos do curso de especialização após seu ingresso, ficou assim:

Onde as respostas sobre o cumprimento ou não das expectativas são: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo parcialmente; 3) Indiferente; 4) Concordo parcialmente; e 5) Concordo totalmente. Observa-se que 70% dos estudantes tiveram suas expectativas com os cursos atendidas parcialmente ou totalmente, o que representa a grande maioria da amostragem em questão.

Foi perguntado também quais conhecimentos e/ou habilidades os participantes esperavam desenvolver no curso de especialização do IFPR, respostas na tabela 3.

TABELA 3 - Sobre suas expectativas ao ingressar no curso de Especialização em Gestão, quais conhecimentos / habilidades esperava desenvolver

GRAU DE IMPORTÂNCIA	NENHUMA	POUCA	MÉDIA	MUITA
Liderança	1	0	11	28
Comunicação	1	3	14	22
Negociação	0	1	11	28
Cooperação	2	5	14	19
Raciocínio	2	5	7	26
Inteligência emocional	1	8	11	20
Redação científica	5	10	14	11
Resolução de problemas	1	3	5	31

Trabalho em equipes multidisciplinares	2	3	12	23
Visão / pensamento crítico / holístico da sociedade	4	2	9	25
Visão sistêmica	1	1	13	25
Postura estratégica e sistêmica na tomada de decisões	1	0	7	32
Ferramental / novas tecnologias / práticas usuais	0	5	10	25
Gerenciais	0	0	9	31
Financeiras	1	4	11	24
Tributárias	5	5	9	21
Gestão de pessoas	0	1	12	27
Sociais, buscar maturidade, sensibilidade e equilíbrio	4	5	8	23

Fonte: Os Autores (2021).

A tabela 3 mostra quais foram as expectativas de desenvolvimento de habilidades dos últimos integrantes dos cursos de especialização em Gestão Empresarial do IFPR, dos campi Campo Largo e Curitiba. Dados estes muito importantes para o planejamento dos próximos cursos das instituições em questão, pois traça um perfil dos últimos alunos, que possivelmente se repetirá nas próximas turmas.

Outro dado interessante encontrado no estudo foi que após o término do curso 65% dos alunos, ou desenvolveram interesse em abrir um negócio próprio, ou em ampliar um negócio já existente, ou mantiveram um desejo pré-existente de abrir algo próprio. Enquanto que 5% tinham interesse em abrir um negócio e perderam essa vontade ao longo do curso, e 30% nunca tiveram algum interesse em abrir um negócio próprio, e se mantiveram assim ao longo do curso.

4.4 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

A quarta parte do questionário objetiva identificar as características comportamentais empreendedoras dos discentes aplicando-se o instrumento criado por Lenzi (2008). A tabela 4 apresenta a distribuição do resultado dos 40 discentes pesquisados em cada uma das 10 competências.

TABELA 4 – Distribuição do número de colaboradores por competências empreendedoras segundo pontuação individual

COMPETÊNCIAS/ PONTUAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	BOI	CRC	EQE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IAC
1										
2										
3	1									
4	1									
5	2									
6	2						1	1		
7	4		2					1	1	2
8	8	2	1			4	2	3	2	10
9	4	9	6	3	1	2	10	7	10	2
10	4	3	5	3		2	4	4	4	9
11	2	9	13	3	2	7	5	7	2	4
12	4	5	9	4	4	4	7	9	9	6
13	4	6	2	9	11	7	7	5	8	3
14		2	2	12	12	6	1	2	2	4
15	4	4		6	10	8	3	1	2	
TOTAL	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

Fonte: Os Autores (2021).

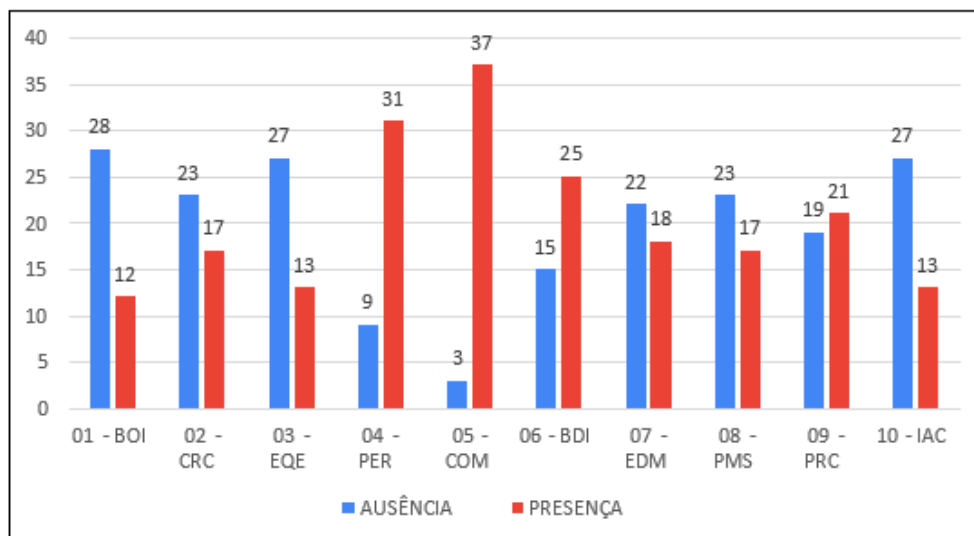
Considerando-se que a presença de alguma competência é reconhecida a partir de 12 pontos, pode-se observar uma maior concentração de empreendedores nas linhas de 12 à 15 pontos, confirmando a presença destas competências nos discentes pesquisados. A distribuição por competência é observada na tabela 5.

TABELA 5 - Distribuição do número de colaboradores com presença ou ausência das competências empreendedoras

COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA	AUSÊNCIA		PRESENÇA		TOTAL
	Nº	%	Nº	%	
01 - BOI	28	70,00%	12	30,00%	40
02 - CRC	23	57,50%	17	42,50%	40
03 - EQE	27	67,50%	13	32,50%	40
04 - PER	9	22,50%	31	77,50%	40
05 - COM	3	7,50%	37	92,50%	40
06 - BDI	15	37,50%	25	62,50%	40
07 - EDM	22	55,00%	18	45,00%	40
08 - PMS	23	57,50%	17	42,50%	40
09 - PRC	19	47,50%	21	52,50%	40
10 - IAC	27	67,50%	13	32,50%	40

Fonte: Os Autores (2021).

GRÁFICO 1 - Distribuição do número de colaboradores segundo presença ou ausência das competências empreendedoras

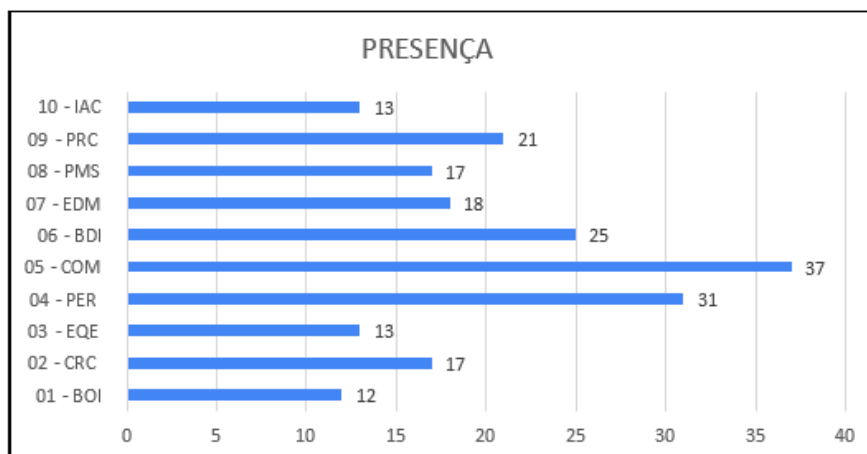


Fonte: Os Autores (2021).

A tabela 5 e o gráfico 1 organizam os 40 discentes pesquisados conforme Presença (com pontuação de 12 pontos ou mais) ou Ausência (com pontuação menor que 12) da respectiva competência empreendedora.

Analisando a presença das competências, é possível observar que persistência, comprometimento, busca de informações e persuasão e rede de contato possuem maior concentração de discentes com a presença da competência em relação a sua ausência, sendo que persistência, comprometimento e busca de informações são as mais fortes entre os pesquisados. Quando analisada a ausência das competências, é possível constatar que busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos e independência e autoconfiança apresentam maior concentração, levando a conclusão de que estas competências são as de menor relação com os pesquisados. Destaca-se aqui que a competência busca de oportunidade e iniciativa mostrou-se presente em 30% dos discentes apenas, o que demonstra uma necessidade de desenvolvimento da proatividade e iniciativa.

GRÁFICO 2 - Número de colaboradores por presença de determinada competência



Fonte: Os Autores (2021).

Extraindo-se apenas a presença da tabela 5 (Distribuição do número de colaboradores segundo presença ou ausência das competências empreendedoras), pode-se observar, no gráfico 2, a quantidade de discentes em cada uma das competências.

As competências de com maior presença são comprometimento (37), persistência (31), busca de informações (25) e persuasão e rede de contatos (21). Em relação às competências de menor presença ou ausentes, estabelecimento de metas (18), planejamento e monitoramento sistemáticos (17), correr riscos calculados (17), independência e autoconfiança (13), exigência de qualidade e eficiência (13), e busca de oportunidades e iniciativa (12).

Na tabela 6 e no gráfico 3 é possível verificar que, a média geral da distribuição de todos os discentes pesquisados nas 10 competências, levando-se em consideração a pontuação de 1 a 15, foi igual a 11,34 pontos.

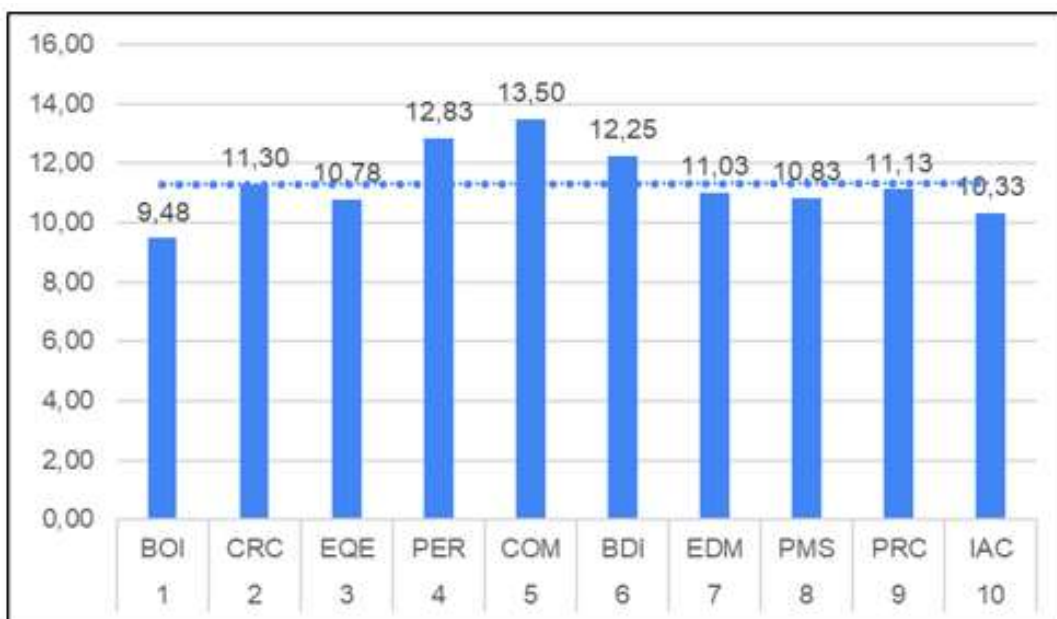
TABELA 6 - Somatórios e médias gerais de pontuação das competências

INTENSIDADE	1 BOI	2 CRC	3 EQE	4 PER	5 COM	6 BDI	7 EDM	8 PMS	9 PRC	10 IAC
Soma 1 a 15 =	379	452	431	513	540	490	441	433	445	413
n 1 a 15 =	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Média 1 a 15 =	9,48	11,30	10,78	12,83	13,50	12,25	11,03	10,83	11,13	10,33
Média nas 10 competências	11,34									

Fonte: Os Autores (2021).

Este resultado ponderado por competência reforça a ideia de que a linha de corte para análise das competências empreendedoras, definidas na metodologia como sendo a pontuação de 12 a 15, deve ser a mais significativa. Ou seja, são consideradas competências presentes nos empreendedores as que estiverem em pontuação igual ou superior a 12. O gráfico 3 revela, ainda, a comparação dos valores médios de cada competência empreendedora.

GRÁFICO 3 - Média ponderada de distribuição dos empreendedores corporativos por competência



Fonte: Os Autores (2021).

No gráfico 3 é possível verificar que as características de maior presença nos discentes pesquisados são comprometimento (13,5 pontos), persistência (12,83 pontos) e busca de informações (12,25 pontos); e as de menor presença são busca de oportunidades e iniciativa (9,48 pontos), independência e autoconfiança (10,33 pontos), e exigência de qualidade e eficiência (10,78 pontos).

Comparando-se os dados da distribuição dos discentes pesquisados e a média de pontuação (11,34), é possível confirmar que as competências mais presentes em ambos os casos são comprometimento (COM), persistência (PER), e busca de informação (BDI).

A comparação das competências com menos presença nas duas análises também revela igualdade no resultado, destacando-se busca de oportunidades e iniciativa (BOI), independência de autoconfiança (IAC), exigência de Qualidade e Eficiência (EQE), e Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS).

A análise das competências nos discentes aponta, ainda, para a tabela 7, na qual se pode observar a relação dos empreendedores pesquisados com a quantidade de competências empreendedoras identificadas.

TABELA 7 - Distribuição do número de empreendedores corporativos por quantidade de competências apresentadas

NÚMERO DE COMPETÊNCIAS	NÚMERO DE DISCENTES	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
0	2	5,00
1	4	10,00
2	5	12,50
3	3	7,50
4	2	5,00
5	5	12,50
6	5	12,50
7	2	5,00
8	5	12,50
9	6	15,00
10	1	2,50
Total	40	100,00

Fonte: Os Autores (2021).

Diante desses dados, pode-se verificar que 47,50% dos discentes possuem 6 ou mais competências bem desenvolvidas.

TABELA 8 - Distribuição do número de entrevistados por quantidade de competências com maior e menor presença

QUANTIDADE DE COMPETÊNCIAS	TIPO DE COMPETÊNCIA	NÚMERO DE DISCENTES	%
Cinco mais	COM, PER, BDI, PRC, EDM	12	30,00
Quatro mais	COM, PER, BDI, PRC	17	42,50
Três mais	COM, PER, BDI	23	57,50
Cinco menos	BOI, IAQ, EQE, PMS, CRC	2	5,00
Quatro menos	BOI, IAQ, EQE, PMS, CRC	2	5,00
Três menos	BOI, IAQ, EQE	3	7,50

Fonte: Os Autores (2021).

Concluindo essa etapa da análise, a tabela 8 aponta as maiores e menores frequências de presença das competências empreendedoras em cada um dos discentes pesquisados. Ou seja, considerando individualmente cada um dos 40 pesquisados, é possível verificar qual o conjunto de competências de maior e menor presença nos discentes.

As cinco competências encontradas com maior frequência são comprometimento (COM), persistência (PER), busca de informações (BDI), rede de contatos (PRC) e estabelecimento de metas (EDM) com 30% dos discentes contemplando todas estas competências. Deduzindo-se a competência de estabelecimento de metas (EDM) deste conjunto, tem-se 42,50% do grupo, e deduzindo-se, ainda a competência rede de persuasão contatos (PRC), o conjunto de discentes com as três competências com maior presença será composto por 57,50% dos pesquisados.

Por outro lado, as cinco competências com menos presença são a busca de oportunidade e iniciativa (BOI), independência e autoconfiança (IAC), exigência de qualidade e eficiência (EQE), planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS), e correr riscos calculados (CRC), com 5,00% dos discentes tendo estas competências. Deduzindo-se desse conjunto as competências planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS), e correr riscos calculados (CRC), temos as três competências de menor frequência com 7,5% dos pesquisados.

4.5 RESULTADOS E ANÁLISES

A análise do perfil dos respondentes mostrou que na sua maioria o público-alvo é jovem com idade até 39 anos, com predominância do gênero feminino, sendo graduandos egressos de diferentes áreas, porém com maior destaque para as áreas de Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Humanas. A maior porcentagem dos entrevistados concluiu à menos de 6 anos o curso de graduação, as instituições privadas foram as mais utilizadas, além deste curso de Especialização ser para a maioria o primeiro realizado após a graduação. Quanto à carreira profissional, a maioria concilia as atividades estudantis com suas atividades profissionais, sendo na maioria no regime CLT, exercendo cargos de nível Sênior. Quando questionados sobre mudanças profissionais a partir do curso de especialização, a maioria relatou ter ocorrido algum

tipo de mudança, sendo elas de aumento salarial e/ou de cargo. Mas quando analisamos as intenções empreendedoras antes e após o término do curso, a maioria não apresentou mudança.

Quando analisamos questões relacionadas aos motivos que levaram os estudantes a escolherem esta Instituição, as respostas que despontaram como mais importantes foram: Valor da Mensalidade, Qualidade de Ensino, Reputação no Mercado, Tradição / Prestígio / Reconhecimento, Localização, Inscrição Gratuita, Modalidade do Curso / Distribuição de Carga Horária, Corpo Docente, Projeto Político Pedagógico do Curso, Metodologia de Ensino, Infraestrutura / Organização, e Processo Seletivo. Já os motivos com menor importância foram Influência Familiar e Falta de Opção.

Sobre os motivos para a escolha do curso de Especialização em Gestão Empresarial, os de maior importância foram: Qualificação Profissional, Atualização de Conhecimentos, Obtenção de diploma de nível Especialização / Titulação, Progressão Salarial, Formação Gerencial, Satisfação Pessoal / Status Social, Progressão Funcional, Aquisição de Formação Teórica, Construir / Ampliar Networking, Redirecionamento na Carreira / Formação em outra área, Inserção no Mercado de Trabalho, Abrir / Ampliar Negócio Próprio. Já os motivos com menor importância foram Interesse por Pesquisas na Área e Interesse na Carreira Acadêmica / Docente.

As expectativas dos estudantes ao ingressar no curso de Especialização em Gestão, quais eram os conhecimentos e habilidades que esperavam desenvolver, os mais frequentes nas respostas são: Postura Estratégica e Sistêmica na Tomada de Decisões, Resolução de Problemas, Gerenciais, Liderança, Negociação, Gestão de Pessoas, Visão e/ou Pensamento crítico / holístico da Sociedade, Visão Sistêmica, Ferramental / Novas tecnologias / Práticas usuais, Financeiras, Trabalhar em equipes multidisciplinares, Sociais / Buscar maturidade / sensibilidade / equilíbrio, Comunicação, Raciocínio, Tributárias, Inteligência emocional, Cooperação, Redação científica. Nenhuma das opções propostas foi considerada como de menor ou nenhuma importância. A maioria dos entrevistados concorda que suas expectativas ao ingressar na Especialização em Gestão foram atendidas parcial ou totalmente.

Quanto a identificar competências empreendedoras presentes nos alunos do curso de Especialização em Gestão Empresarial do IFPR – Instituto Federal do Paraná, dos campi Campo Largo e Curitiba, foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa e caráter descritivo, para assim melhor atender ao objetivo proposto.

A pesquisa demonstrou a presença de alguma das competências empreendedoras nos pesquisados. Do grupo composto por 40 indivíduos, somente 2 (5%) apresentaram todas as 10 (dez) competências em seu perfil, destacando-se o fato de que 19 (47,50%) dos entrevistados apresentaram 6 (seis) ou mais competências, e apenas 2 (5%) dos pesquisados apresentaram todas as competências avaliadas com pontuação menor que 12 (ausência das competências em seu perfil individual).

As competências com maiores destaques foram Persistência, a Busca de Informações, e o Comprometimento. Por outro lado, as competências que apareceram com menos frequência foram Busca de oportunidades e iniciativa, a Exigência de qualidade e eficiência, e Independência e autoconfiança.

Os resultados demonstram que sobre a presença de competências empreendedoras, das cinco competências que compõem o conjunto realização destacou-se a persistência com 77,5% e comprometimento com 92,5%; no conjunto planejamento das três que o constituem destacou-se a busca de informações com 62,5%, e por fim, no conjunto poder, persuasão e rede de contatos com 52,5%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo ressaltam a importância do conhecimento sobre as características do público-alvo por parte das instituições de ensino, pois o fato de conhecerem o perfil e entenderem as expectativas e necessidades dos alunos, se mostra como algo de grande relevância para o cumprimento dos seus objetivos. Este tipo de informação torna possível a adequação e alinhamento dos cursos ofertados, aos desejos e necessidades dos estudantes.

Neste sentido, o estudo realizado forneceu um importante material para subsidiar o entendimento do perfil dos estudantes de especialização em Gestão Empresarial dos campi Curitiba e Campo Largo, abrindo a possibilidade de identificação dos fatores motivacionais dos ingressantes no curso, suas expectativas, quais fatores que tiveram relevância para a escolha destes campus desta instituição, o estudo trouxe dados que podem ser utilizados como base para o aprimoramento do cursos para as futuras turmas (caso identifique-se esta necessidade). Entre outras questões, os resultados apresentados permitem aos coordenadores e gestores, confrontar o plano pedagógico com os dados levantados, e vislumbrar se o objetivo está sendo alcançado ou se são necessárias ações de melhoria contínua do ensino, pesquisas e extensões.

Esta pesquisa demonstrou de uma maneira geral, que todos os acadêmicos apresentaram alguma competência empreendedora. Ao ser feita uma análise da existência de competências empreendedoras referentes aos conjuntos de Realização, Poder e Planejamento, pode-se verificar que: a) as chances destes indivíduos se realizarem pessoalmente por meio do empreendedorismo, aumentam quando há presença de competências do conjunto de realização; b) para uma gestão adequada do negócio, é importante a presença de competências do conjunto de planejamento; e c) a presença de competências do conjunto de poder é importante para persuadir pessoas a seguir sua própria visão.

A análise quantitativa do estudo pode ser considerada como uma das limitações desta pesquisa, não sendo realizada uma abordagem profunda de estudo na forma qualitativa, para assim compreender com uma maior clareza os diferentes perfis dos acadêmicos do curso.

Recomenda-se um olhar atento por parte das instituições sobre os pontos fracos (itens identificados como de baixa frequência) a serem trabalhados nos componentes curriculares, com objetivo de “melhorar esses indicadores”. Além de futuros de estudos referentes à esta área, isso por conta da importância do assunto, devido ao fato que isto pode direcionar os esforços de Instituições de ensino que formam gestores e possíveis empreendedores, bem como a possibilidade de aumentar a capacidade de desenvolvimento e criação destas competências ao longo do curso, com o objetivo de formar gestores com um pensamento empreendedor. Outro ponto de relevância é o estímulo aos acadêmicos, para que possam ter uma cultura voltada ao empreendedorismo, tendo como objetivo conciliar a teoria e a prática através de estudos interdisciplinares.

Este estudo pode ser ampliado e estendido aos demais cursos da IFPR e inclusive para outras instituições. Um estudo mais amplo poderia inclusive avaliar a presença de Competências Empreendedoras já no início do curso, e posteriormente na conclusão do mesmo curso, fazendo uma comparação do desenvolvimento destas competências no decorrer do curso.

REFERÊNCIAS

COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**. Final Report. Washington: USAID, 1990.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ. **Sobre o IFPR**. Institucional / O instituto. Disponível em: <<https://reitoria.ifpr.edu.br/institucional/o-instituto/sobre-o-ifpr/>>. Acesso em: 14 de agosto de 2021.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte**: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. Tese de doutorado da Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/.../12/.../tese_fernando_lenzi_usp.pdf> Acesso em abril de 2020.

MCCLELLAND, D. C. **A Sociedade Competitiva**: Realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". **American Psychologist**, n. 28, v. 1, p. 1-14, 1973.

MORALES, S. A. **Relação Entre Competências e Tipos Psicológicos Junguianos nos Empreendedores**. Tese de Doutorado da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. 2004. 199p.

SÁNCHEZ, J. The Influence of Entrepreneurial Competencies on Small Firm Performance. **Revista Latino-americana de Psicologia**, v. 44, n. 2, p. 165-177, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Change and the Entrepreneur**: Postulates and patterns for entrepreneurial history. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1949.

SU, H.; LEE, P. Mapping Knowledge Structure by Keyword Co-occurrence: A first look at journal papers in technology foresight. **Scientometrics**, v. 85, n. 1, p.65-79, jun. 2010.

A hand holding a card with a target icon. The target consists of concentric red circles with a black arrow hitting the center. The background is dark and blurry.

CAPÍTULO 9

**SOCIEDADE DO CONHECIMENTO OU
SOCIEDADE INTANGÍVEL: A SOCIEDADE DA
COCA-COLA, DA MICROSOFT, HIIT**

Suelen Cristina De Araujo Vila Branca

Claudio Nogas

Leandro Ângelo Pereira

Sidney Reinaldo Da Silva

Carlos Ubiratan Da Costa Schier



SOCIEDADE DO CONHECIMENTO OU SOCIEDADE INTANGÍVEL: A SOCIEDADE DA COCA-COLA, DA MICROSOFT, HIIT

Suelen Cristina De Araujo Vila Branca ¹

Claudio Nogas ²

Leandro Ângelo Pereira ³

Sidney Reinaldo Da Silva ⁴

Carlos Ubiratan Da Costa Schier ⁵

RESUMO

A pesquisa busca trazer uma abordagem conceitual da teoria da sociedade do conhecimento, também conhecida como sociedade do intangível. O objetivo geral deste estudo é apresentar um referencial teórico sobre a sociedade do conhecimento, dentro do termo intangível no âmbito contábil. Para atender ao objetivo geral que é apresentar um referencial teórico sobre a sociedade do conhecimento, os objetivos específicos foram desmembrados em: conceituar sociedade do conhecimento; abordar os principais conceitos ligados à sociedade do conhecimento; discutir sobre a sociedade do intangível e abordar sobre o trabalhador do conhecimento. Quanto à metodologia utilizada é uma abordagem qualitativa, do tipo básica e quanto aos procedimentos é bibliográfico. Conclui-se que esta nova sociedade pós-industrial, o homem não é mais considerado “um acessório” das máquinas na produção, o capital não é mais o centro, mas sim o conhecimento. A chave é o conhecimento humano, principalmente no que se refere ao conhecimento tácito.

Palavras-chave: Sociedade do conhecimento. Sociedade intangível. Conhecimento tácito.

1 INTRODUÇÃO

Na era industrial o homem era considerado um “acessório” para as máquinas e equipamentos, o conhecimento humano era parcial, e não holístico, os movimentos eram repetitivos, o que com o passar do tempo provocou um aumento de DORTS (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho) (SANTO e TADEUCCI, 2012)

A cobrança com o foco na quantidade produzida era tanta que ocasionou muito stress e principalmente muitas doenças físicas como: tendinite, bursite, entre outras, pois as máquinas

¹ Professora Msc. do Curso de Ciências Contábeis na Unespar – Campus Paranaguá. *E-mail:* sue_le_n@hotmail.com.

² Dr. em Engenharia de Produção (UFSC), professor do Curso de Ciências Contábeis na Unespar – Campus Paranaguá. *E-mail:* claudio.nogas@unespar.edu.br

³ Dr. na área de Ecologia e Conservação pela Universidade Federal do Paraná. Professor Dr. do Programa de Pósgraduação da IFPR – Campus Paranaguá. *E-mail:* Leandro.pereira@ifpr.edu.br

⁴ Pós-doutorado em Educação pela Universidade Estadual de Campinas. Professor Dr. do Programa de Pósgraduação da IFPR – Campus Paranaguá. *E-mail:* sidney.silva@ifpr.edu.br

⁵ Dr. em Engenharia de Produção (UFSC), professor da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). *E-mail:* ubiratanschier@hotmail.com

que ditavam o ritmo de trabalho, bem como a execução do tempo estabelecido. Segundo Taylor, o homem só produzia um terço da sua capacidade dentro da empresa (MOTT e VASCONCELOS, 2004).

Com o surgimento das máquinas à vapor, construção de estradas de ferro, surgimento de grandes indústrias, começou-se a migração de trabalhadores rurais para uma tentativa de uma vida melhor nas grandes cidades. Desta forma houve uma superlotação nas cidades, de forma que houve excesso de mão de obra, para pouca demanda, ocasionando assim, muitos desempregos, muitas famílias com dificuldades de se manterem financeiramente (SANTO e TADEUCCI, 2012)

A sociedade do conhecimento surge com o desenvolvimento da informação, principalmente com o surgimento da globalização, onde há uma disseminação de informações, onde a sociedade que as utiliza, transforma em conhecimento. Com este salto no conhecimento, surgem novas técnicas, assim também é estimulada a inovação no processo produtivo (SCHUMPETER, 2011; ADOLF e STEHR, 2017; STEHR, 2018).

Com a utilização da internet para uso comercial, criou-se uma concepção de valores, pois alterou-se a forma de se trabalhar, alterou-se as ferramentas e as relações sociais. Assim as mídias tradicionais, também conhecida como a era da sociedade da informação, que está sendo superada pela nova sociedade, denominada de “sociedade do conhecimento”, onde o foco está nos ativos intangíveis, onde as informações passam a ter valor, se for aplicado ao conhecimento (VIEGAS, 2005).

Segundo Davenport (2000) há uma preocupação em que a informação produzida por meios tecnológicos realmente atenda às necessidades empresariais ou se somente produzem informação por informação.

Para Ramonet (1999) na sociedade da informação, as premissas eram responder questões como: quem, quando, onde, o porquê, entre outras questões. Já atualmente as informações somente são geradas, mas ainda não transformadas em conhecimento.

Esta nova sociedade alterou também o processo econômico, pois é uma sociedade onde a chave é o conhecimento, denominada também como sociedade pós-capitalista. Assim, percebe-se que nesta sociedade o capitalismo está ganhando uma nova face, a feição do intangível, no qual são incorporados os conhecimentos relacionados às empresas. Dessa forma percebe-se que os valores sociais são incorporados no conhecimento (ciência) e na tecnologia (aplicação desta ciência), gerando um novo capitalismo, uma nova economia, denominada “sociedade do conhecimento ou sociedade intangível” (VIEGAS, 2005).

O objetivo geral deste estudo é apresentar um referencial teórico sobre a sociedade do conhecimento, dentro do termo intangível contábil.

O problema da pesquisa é abordar qual é a relação desta nova sociedade do conhecimento, também denominada intangível com os ativos intangíveis na contabilidade.

A justificativa se baseia no livro “O Capitalismo sem Capital”, onde um dos principais problemas da sociedade é não entender a mudança constante dos ativos intangíveis, o que resulta em desigualdade social, problemas de gestão, problemas de crescimento econômico e estagnação da inovação. Desta forma, entender a sociedade intangível é tentar mensurar o capitalismo sem mensurar somente o investimento (capital) (HASKEL e WESTLAKE, 2018).

Os ativos são considerados os bens e direitos das empresas, com o surgimento da contabilidade, estes ativos eram os bois, as ovelhas, as galinhas, enfim, os animais do campo, os bens e direitos em geral, mas com o passar do tempo, as empresas foram evoluindo, conforme

a sociedade também evoluía, assim chegou a era industrial, onde os ativos passaram a serem as máquinas, computadores, os veículos, caminhões, as fábricas, entre outros (HASKEL e WESTLAKE, 2018). Nesta sociedade, o homem é o fator fundamental na empresa, em específico o capital humano, o conhecimento passa a ser um diferencial competitivo.

2 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Em meados na década 60, Alvin Toffler e Daniel Bell, iniciaram o tema sobre a sociedade pós-industrial. Com o advento da internet e a globalização, a mentalidade de assuntos abstratos, intangíveis, tornaram-se cada vez mais aceitos pela sociedade da época (HASKEL e WESTLAKE, 2018).

Segundo Haskel (2018, p,17) “os sociólogos abordaram uma sociedade em rede, uma economia pós-fordista.... desta maneira surge a Economia do Conhecimento”. Os economistas passaram a aderir a ideia de incorporar P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) no modelo econômico empresarial (HASKEL e WESTLAKE, 2018).

A Era do conhecimento se baseia na capacidade intelectual, na geração de inovação. Para desenvolver o conhecimento existem três pilares: o método Kaizen (desenvolvido pelos japoneses, que é o aperfeiçoamento contínuo dos processos, produtos e serviços), explorar o conhecimento para desenvolver novos produtos, processos e serviços, e o terceiro é gerar inovação, deste modo a empresa obterá uma vantagem competitiva (BATOCCHIO e BIAGIO, 2012).

Após a era industrial surgiram teorias modernas como a sociedade do conhecimento. Para Davenport (1998) o conhecimento é algo simples, mas que modifica o que já existe, por meio do elemento humano. Drucker em seu trabalho *The Age of Discontinuity* (1968), em seguida Daniel Bell abordaram sobre o surgimento de uma nova sociedade pós-industrial, denominada como sociedade do conhecimento (ADOLF e STEHR, 2017).

Nico Stehr (2018), um sociólogo alemão, abordou a “Teoria da Sociedade do Conhecimento”, onde o conhecimento é o principal recurso produtivo econômico, e passa a ser tratado como uma forma de mercadoria, como um tipo de propriedade, desta forma o capital físico se tornase obsoleto, mas o conhecimento se transforma em lucro (FREITAS; HEIDEMANN e ARAUJO, 2020).

No livro “Capitalismo sem Capital: a ascensão da Economia Intangível”, de Jonathan Haskel and Stian Westlake (2018), enfatiza que esta nova economia trabalha de forma antagônica à economia tradicional, portanto para analisá-las é necessário utilizar ferramentas novas. No caso o ponto fundamental, não é saber que esta nova economia existe, e sim poder interpretá-la, também poder estimular a capacidade cognitiva, possuir um olhar no futuro, prevendo fluxos de caixa futuros, entendendo o abstrato, o intangível, que é a chave de tudo.

Esta nova vertente se formando, com o foco não mais no capital em si, mas no capital humano, no conhecimento, no fomento à inovação. É a nova economia conhecida como intangível, cujo foco principal é o conhecimento, também chamado de “Economia da Informação”, ou “sociedade de economia intangível” (HASKEL e WESTLAKE, 2018).

2.1 SOCIEDADE DA ECONOMIA INTANGÍVEL

A economia funciona tanto com investimentos tangíveis como os intangíveis, como por exemplo os softwares, marcas, patentes, relações sociais, reputação, o conhecimento interno, principalmente o conhecimento tácito, onde levam tempo e recursos financeiros para a sua construção (HASKEL e WESTLAKE, 2018).

A palavra intangível vem do latim *tangere* que significa tocar, ou perceptível ao toque, ou seja, são bens que não podem ser tocados, são abstratos, sem corpo, assim como o conhecimento, uma base de dados por exemplo, onde mais pessoas podem usufruir do bem ao mesmo tempo (MARTINS, 1972; MIRANDA, 2016).

Peter Drucker (1993, p. 16), “visava uma sociedade pós-capitalista, onde o recurso físico deixaria de ser o “capital” e passaria a ser o “conhecimento”. Para o autor, o conhecimento é visto como uma habilidade, como principal meio de produção, superando o capital em si (MIRANDA, 2016).

Para Miranda (2016) o conhecimento é intrínseco a todas as etapas da vida humana. Esse conhecimento é crescente ao longo dos séculos, permitindo-o assumir o papel de principal condutor da sociedade no século XXI.

O conhecimento, então, seria o elemento que está em tudo o que uma empresa faz, na formação de um produto, nos processos, nas tomadas de decisões. Produtos e serviços de sucesso, têm o conhecimento como o principal diferencial, sendo este o principal ativo de uma empresa na chamada Economia do Conhecimento. O valor não está somente no repasse do conhecimento, mas na sua aplicação, sua valorização ocorre quando esta aplicação gera resultados (VALLE, 2016).

O conhecimento aplicado em tecnologia que antes possuía uma forma física, como o exemplo de um motor, atualmente vem sendo incorporado à conceitos intangíveis, como a marca. Isto é, sem forma corpórea, como os bancos de dados, as marcas, patentes e principalmente pesquisa e desenvolvimento e Inovação (P&DI), sendo cada vez mais valorizados, desta forma agregando valor para as organizações, auxiliando na inovação (MACEDO, 2018).

Uma estrutura flexível, descentralização e delegação das atividades, apresentação de opiniões, produzem um ambiente mais propício para a inovação, estimulando mais a construção do conhecimento, tanto nas academias, quanto nas empresas (MIRANDA, 2016).

A sociedade começa a se desenvolver melhor quando há um salto no conhecimento, assim surgem novas técnicas e estimula a inovação no processo produtivo (SCHUMPETER, 2011).

Para Drucker (1993) a inovação é a aplicação de um conhecimento para a produção de um novo conhecimento. O autor abordava o método Kaizen, no qual focava em pequenas mudanças constantes, para a obtenção de uma melhoria contínua. Para ele, caso uma organização focasse nos seus pontos fortes, haveria mais inovação, podendo esta ser intangível.

Dessa forma, o que predomina nessa nova economia são os investimentos que possuem essa característica intangível. A própria B3 (BRASIL, BOLSA e BALCÃO, 2022), a Bolsa de Valores brasileira, faz parte dessa nova economia intangível. Pois é um ambiente digital, que utiliza a tecnologia (intangível), para se comprar e vender ações, um ambiente abstrato, onde se tomam decisões de compra e vendas, afetando o ambiente organizacional.

2.2 ATIVOS INTANGÍVEIS

Em meados dos anos 80, a contabilidade enfatizava a avaliação dos ativos tangíveis, como os terrenos, os prédios, os veículos, as máquinas, os estoques, etc. Em seguida os intangíveis foi se solidificando nos Estados Unidos e na Europa, com o surgimento de fusões e incorporações (MARION, 2005).

No ano de 1998 Young, abordou sobre os ativos intangíveis nas políticas públicas. No ano de 2005, Corrado, Hulten e SicheL foram os primeiros a publicar sobre os investimentos em ativos intangíveis em empresas americanas. Em 2006 Hulten levou o trabalho sobre os ativos intangíveis para o Reino Unido (HASKEL e WESTLAKE, 2018).

Antigamente os ativos mais relevantes eram os ativos tangíveis, considerados os ativos fixos, a mensuração era de coisas físicas, como máquinas, equipamentos, que faziam parte do Balanço das empresas. Depois surgiram os ativos intangíveis, sendo de difícil mensuração para contadores e advogados (considerados como pessoas onipresentes do capitalismo financeiro), que ao invés de utilizarem os “laptops” passaram a avaliar de forma subjetiva, com seu capital intelectual (HASKEL e WESTLAKE, 2018).

No Brasil o intangível, a lei 11.638/07 criou a nomenclatura intangível, seguindo aos padrões internacionais, o que antes era chamado de ativo permanente (BRASIL, 2007).

Conforme a lei 6.404/76 que dispõe das Sociedades por ações, incluído pela lei 11.941/09, os ativos de uma empresa são divididos em dois grandes grupos: ativo circulante (estão em constante circulação até 12 meses) e não circulante (após 12 meses). O ativo não circulante é dividido em quatro principais grupos: Realizável à Longo Prazo, Investimento, Imobilizado e Intangível (BRASIL, 1976).

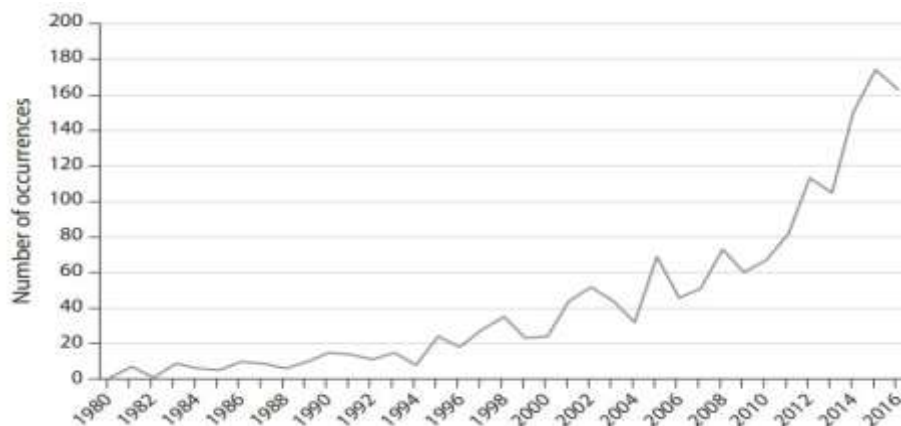
O grupo dos ativos intangíveis foi introduzido no Brasil pela lei 11.638/07 (BRASIL, 2007). De acordo com o CPC 04 (R1) o ativo intangível é um ativo sem substância física, não corpóreo, imaterial, como por exemplo as marcas, patentes, as franquias, as concessões, os direitos autorais, as licenças de uso, os softwares, a construção da tecnologia, licenças, o direito de exploração, gastos com P&D, treinamento, os gastos pré-operacionais do início das operações, o *Goodwill* (ágio por expectativa de rentabilidade futura), entre outros. Esses tipos de ativos geram uma vantagem competitiva para a empresa (GELBCKE; SANTOS; IUDÍCIBUS e MARTINS; 2018).

De acordo com o CPC 04 (R1), há três principais características de um ativo intangível, a primeira deverá possuir uma identificação; a segunda característica é que a entidade precisa manter seu controle e a última é que precisa ter provável benefícios econômicos futuros associados a esse ativo.

2.2.1 Evolução ativos intangíveis

A figura abaixo demonstra o número de ocorrências da palavra-chave “Intangível” publicados em revistas científicas, onde a base de dados era a Science Direct. Iniciando estudos sobre os intangíveis no ano de 1980, com menos de 20 publicações e chegando ao ápice no ano de 2016 com mais de 170 publicações. No ano de 2006, anterior à lei 11.638/07 que introduziu o Intangível no Brasil houve mais de 60 publicações internacionais (HASKEL e WESTLAKE, 2018).

FIGURA 1 - Número de ocorrências de produções científicas de Ativos Intangíveis



Fonte: Haskel e Westlake (2018).

2.2.2 Exemplos de ativos intangíveis

Os ativos intangíveis estão por todos os lugares, é possível encontrá-los nas academias, com a marca *Bodypump*®, onde é um tipo de exercício que aplica intervalos de alta intensidades, mais conhecidos como *HIIT*, onde os participantes levantam pequenos pesos conforme o ritmo das músicas, este tipo de exercício é registrado como propriedade da Les Mills International, uma empresa da Nova Zelândia, fundada por um levantador de peso olímpico chamado Les Mills, que percebeu que da sua ideia surgiu um produto, que poderia ser vendido para outras academias, atualmente o site da empresa estima 6 milhões de participantes por semana (HASKEL e WESTLAKE, 2018).

Outro exemplo de ativo intangível, foi a incorporação da empresa alimentícia, Kraft, de queijos e sorvetes, cujo valor do Patrimônio Líquido era de 1 bilhão de dólares, por 10 bilhões de dólares pela Philip Morris, devido ao valor da marca, reputação, imagem, posição no mercado (MARION, 2005).

O exemplo do trabalho dos cientistas de um laboratório de uma indústria farmacêutica, para a produção de novos medicamentos, onde aplicam recursos para produzir a patente ou adquiri-la, o investimento nesta patente será recuperado à longo prazo, dependendo da qualidade e eficiência do medicamento, são exemplos de ativos intangíveis, pois proporcionam benefícios ao longo do tempo (HASKEL e WESTLAKE, 2018).

Em meados do ano 2000, a economia foi impactada com os surgimentos dos *sites "pontocom"*. “Foi nesse contexto que um grupo de economistas se reuniu em Washington em 2002 em uma reunião da Conferência de Pesquisa em Renda e Riqueza para pensar em como exatamente medir os tipos de investimento que ficou conhecido como “a nova economia”. (HASKEL e WESTLAKE, 2018, p. 17).

Estes investimentos nos intangíveis chegaram à atingir um valor desproporcional dentro das empresas, como foi o caso da avaliação da Microsoft no ano de 2006, onde o valor de mercado chegou a US\$ 250 bilhões de dólares, mas seu valor contábil registrado no Balanço Patrimonial era de a US\$ 70 bilhões de dólares, sendo US\$ 60 bilhões de dólares, era referente à Instrumentos Financeiros. Os ativos tangíveis equivaliam na época em 4% dos ativos da

Microsoft. Segundo Haskel (2018) este é o conhecido “capitalismo sem capital” (HASKEL e WESTLAKE, 2018).

Para Haskel *et al.* (2018, p. 18):

Pouco depois da conferência, Charles Hulten vasculhou contas da Microsoft para explicar por que valeu tanto (Hulten 2010). Ele identificou um conjunto de ativos intangíveis, ativos que “normalmente envolvem o desenvolvimento de produtos ou processos específicos, ou são investimentos em capacidades organizacionais, criando ou fortalecendo produtos plataformas que posicionam uma empresa para competir em determinados mercados”. Os exemplos incluem as ideias geradas pelos investimentos da Microsoft em P&D e design de produto, o valor de suas marcas, suas cadeias de suprimentos e estruturas internas, e o capital humano construído pela formação. Embora nenhum desses ativos intangíveis seja físico da maneira que os prédios de escritórios ou servidores da Microsoft são, todos eles compartilham as mesmas características dos investimentos: a empresa teve que gastar tempo e dinheiro com eles antecipadamente, e eles entregaram valor ao longo do tempo, assim a Microsoft foi capaz de se beneficiar. Mas eles eram tipicamente escondidos dos balanços das empresas.

A mensuração de ativos intangíveis era uma tarefa muito difícil, tanto que contadores possuíam muita cautela, e no início preferiam não realizar essa mensuração, devido à abordagem conservadora contábil, a não ser em casos excepcionais, quando havia venda destes ativos e havia diferença entre o preço contábil e de mercado (HASKEL e WESTLAKE, 2018).

2.2.3 Características dos ativos Intangíveis

Existem características distintas entre os ativos tangíveis e intangíveis. A primeira delas, é caso haja alguma crise, os ativos intangíveis possuem mais dificuldades de recuperar os investimentos. Por exemplo o custo do intangível é de difícil recuperação na hora de uma alienação, diferentemente do que ocorre com os ativos tangíveis, como as máquinas, ferramentas etc., mesmo que as atividades sejam consideradas as mais específicas, como no caso de tratores gigantes australianos utilizados para a mineração, como as sondas de perfuração utilizadas em submarinos, ainda assim conseguem ser vendidos em leilões online. Já os investimentos em P&D são mais difíceis de serem recuperados na venda, por atenderem às necessidades específicas de cada organização (HASKEL e WESTLAKE, 2018).

A segunda característica distinta entre os ativos tangíveis e intangíveis é sua capacidade de controle, os autores exemplificaram uma fábrica *de flugelbinders* (ponta plástica dos calçados), para manter a segurança da fábrica (ativo tangível), a empresa investe em segurança, troca as fechaduras das portas, portões e consegue punir caso alguém tente invadir o local indevidamente. Diferentemente do investimento em Ativos Intangíveis, um projeto de P&D, por exemplo, manter o segredo para evitar que copiem um novo design, ou evitar que o concorrente adquira um produto seu e realize uma engenharia reversa para analisar todas as etapas, evitar que outras empresas copiem suas ideias não é tão simples, a violação de patentes ainda é algo de difícil e demorada comprovação, não é algo tão simples quanto o controle de estranhos em uma fábrica (HASKEL e WESTLAKE, 2018).

A terceira característica distinta é que os ativos intangíveis há uma propensão maior de serem escaláveis. A Coca Cola por exemplo possui sede em Atlanta, seus ativos mais valiosos são intangíveis, como as marcas, acordos de licenciamento e a receita secreta do xarope que faz a Coca-Cola. A maior parte da fabricação e venda são feitas por engarrafamento de empresas que assinaram um acordo para produzir o refrigerante, onde geralmente possuem fábricas

próprias, frotas de veículos, entre outros aspectos logísticos, assim os ativos intangíveis da Coca-Cola são escalados de Atlanta para o mundo, reduzindo assim o custo e expandindo a marca, vendendo em média de 1,7 bilhão de Coca-Cola ao dia (HASKEL e WESTLAKE, 2018).

O investimento é fundamental para movimentar a economia. Houve uma mudança na natureza do investimento, neste novo investimento não há uma face de robôs, computadores, entre outras tecnologias, embora esse investimento em tecnologias possua um papel fundamental na história, os investimentos que vêm ganhando força são os intangíveis: ideias, conhecimento, softwares, marcas, patentes, redes de relacionamento, treinamentos, entre outros, enfim, não podem ser tocados. Investir tempo e recursos é o que as empresas fazem (HASKEL e WESTLAKE, 2018).

Nessa nova sociedade, os profissionais ganhariam mais importância, pois a partir deles a organização poderia ser vista, assim nasce uma sociedade dos detentores do conhecimento (DRUCKER, 2003).

2.3 TRABALHADOR DO CONHECIMENTO

Segundo Drucker (ano) o *knowledge worker* (trabalhador do conhecimento) é análogo ao trabalhador industrial ou trabalhador de fábrica, do período capitalista. Esse trabalhador do conhecimento, conhece muito bem sobre assuntos pertinentes à sua função, sendo um especialista nisto, possuindo assim um alto nível de instrução, habilidades, sendo um especialista na resolução de problemas, aplicando os seus conhecimentos (SPIRA, 2005).

Segundo Mayo (2003) o valor do capital humano está intimamente ligado à sua capacitação, que envolve muito mais que competência, habilidades, tempo de experiência, talento, comprometimento.

Para Viegas (2005, p. 26) os principais atributos ou características do trabalhador do conhecimento:

Capacidade de resolução de problemas, mais do que de produção de coisas concretas, objetos materiais; capacidade de usar mais a capacidade intelectual, do que as habilidades manuais para sobreviver; alto nível de autonomia, sem necessidade de alguém para monitorar ou dizer-lhe o que e como fazer; capacidade de manipular símbolos; capacidade de produzir resultados de alta qualidade em tempo médio ou longo, ao invés de produtos (bens tangíveis) em tempo muito rápido; capacidade de lidar bem com processos e de criar respostas para problemas práticos; capacidade de ter um conhecimento difícil de duplicar e habilidade para aprender continuamente.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é dividido em duas principais naturezas: o conhecimento tácito e o explícito. O conhecimento explícito serve de base para o conhecimento tácito, pois é regado, é formal, há uma organização etc. Já o conhecimento tácito advém da experiência, da prática, são valores e crenças pessoais, são habilidades, é o conhecimento denominado intangível. Esse tipo de conhecimento vem ganhando cada vez mais força na sociedade (VIEGAS, 2005).

Assim, percebe-se que nesta nova sociedade do conhecimento, o capitalismo está ganhando a feição do intangível, no qual são incorporados os conhecimentos relacionados às empresas. Dessa forma percebe-se que os valores sociais são incorporados no conhecimento (ciência) e na tecnologia (aplicação desta ciência), gerando um novo capitalismo, uma nova economia, denominada “sociedade do conhecimento” (DAGNINO, 2006).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada quanto à abordagem será qualitativa, pois se baseia em palavras e discussões, quanto à natureza será uma pesquisa básica. Segundo Prodanov *et al.* (2013) a abordagem com enfoque qualitativo, pois auxilia na coleta de dados e interpreta os fenômenos dando significado.

Para Gil (2008) a pesquisa básica está voltada para uma revisão de conceitos, há um levantamento da produção científica.

Quanto aos procedimentos será bibliográfica, pois serão utilizadas referências de livros, artigos, periódicos. Segundo Prodanov *et al.* (2013, p. 54) cita exemplos de pesquisa bibliográfica: Livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo descreve a sociedade do conhecimento através do viés contábil, enfatizando que a sociedade do conhecimento surgiu após o período industrial (em que o homem era considerado como uma parte da máquina), para ser um condutor do fator chave desta nova economia, que é o conhecimento.

O tema central é a sociedade do conhecimento, também conhecido como sociedade intangível. Com a crise financeira global, surgiu algumas dificuldades relacionadas à sociedade intangível, entre elas a desconfiança se haveria corrupção nas tecnologias. Nesta época o problema principal era consertar o problema financeiro que falhou, enquanto isso novas formas de capital estavam surgindo. O intangível acaba superando o tangível. Esta sociedade do intangível sempre terá interesses por trás, interesse dos acionistas, interesse dos stakeholders (fornecedores, clientes, funcionários, governo, etc.).

O problema da pesquisa foi atendido exibindo a relação desta nova sociedade do conhecimento, também denominada intangível com o ativo intangível, que faz parte do ativo não circulante. O objetivo geral foi atendido, pois foi apresentado um referencial teórico sobre a sociedade do conhecimento, dentro do termo intangível contábil.

Nesta sociedade, os tipos de pesquisas elaborados não são neutros, pois incorporam valores sociais. E no caso das empresas, o interesse é aumentar o faturamento, aumentar os lucros, enfim, interesses econômicos incorporados aos valores sociais, pois o desenvolvimento científico e tecnológicos não são neutros, sendo influenciados por valores morais no contexto social.

Nesta sociedade é necessário constante aplicação do conhecimento, não apenas possuí-lo, sendo um símbolo de poder. O conhecimento adquirido pela experiência é algo intangível, mas de imenso valor.

REFERÊNCIAS

ADOLF, M. T.; STEHR, N. **Knowledge: is knowledge power?** 2º ed. London; New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2017.

BIAGIO, Luiz; BATOCCHIO, Antônio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2012.

BRASIL. Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009. **Conversão da Medida Provisória nº 449 de 03 de dezembro de 2008 (MP 449/08)** em Lei. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/11941.htm>. Acesso em 12 jan. 2022.

_____. **CPC 04 (R1) – Pronunciamento Técnico CPC 04 (R1) – Ativo Intangível.**

Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=35>>. Acesso em 12 jan. 2022.

_____. Lei nº 11.638, de 28 dezembro de 2007, **altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras**. Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11638.htm>. Acesso em 12 jan. 2022.

_____. Presidência da República. Lei Federal nº 11.196, de 21 de novembro de 2005.

Dispõe sobre a Lei do Bem, Incentivos Fiscais à Inovação Tecnológica, Cap. III, arts. 17 a 26. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 12 jan. 2022.

ALVES, A. P., Silva, T. G., MACEDO, M. A. da S. (2010). A relevância dos gastos com P&D para o mercado brasileiro de capitais: um estudo com distribuidoras de energia elétrica no período de 2002 a 2009. **Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 26.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as sociedades anônimas**, Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404compilada.htm>. Acesso em: 12 jan. 2022.

DAVENPORT, Thomas. **Resgatando o I da TI**. In: DAVENPORT, Thomas; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. (org.) *Dominando a Gestão da Informação*. Editora Artes Médicas: Porto Alegre, 2000, 408p.

FREITAS, M. D.; HEIDEMANN, L. A.; ARAUJO, I. S. Educação em ciências na perspectiva da teoria da sociedade do conhecimento de Nico Stehr. **Ensaio Pesquisa em Educação em Ciências (Belo Horizonte)**, v. 22, 2020. Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/j/epcc/a/8ndrtMp3xXSP6cZ6HqrdPhr/?lang=pt>>. Acesso em: 2/3/2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HASKEL, Jonathan; WESTLAKE, Stian. **Capitalism without capital: The rise of the intangible economy**. Princeton University Press, 2018.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, E. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. 1972. 109 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.

Miranda, M. G. V. M. “**Sociedade Pós-Capitalista**”, De Peter Drucker" Post-Capitalist Society," From Peter Drucker. In inter es, 2016.

MOTTA, F.C.P., VASCONCELOS, I.F.F.G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOURA, G. L. **Integração entre P&D e Planejamento Estratégico**. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MOURA, Maria Cristina C. de; BITENCOURT, Claudia Cristina. A Articulação Entre Estratégia e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 1, art. 3, jan./jun. 2006. 20 p

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS; Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: < [http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5bb1ad-1538f3aef538/E-book% 20Metodologia% 20do% 20Trabalho% 20Cientifico.pdf](http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5bb1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf)>. Acesso em: 19 dez. 2021.

RAMONET, Ignacio. **A Tirania da Comunicação**. Petrópolis (RJ): Ed. Vozes, 1999.

RICOY, Maria Carmen; SILVA COUTO, Maria João Valente. Dispositivos móveis digitais e habilidades para uso na “sociedade do conhecimento”. **Revista Convergência de Ciências Sociais**, [SI], n. 70, jan. 2016. ISSN 2448-5799. Disponível em: < <https://convergencia.uaemex.mx/article/view/3807> >. Data de acesso: 03 mar. 2022.

SANTO, Giovana Furtado do Espírito; TADEUCCI, Marilsa Sa Rodrigues. **Um levantamento bibliográfico sobre o bem intangível: capital humano e capital social**. (2012).

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCHUMPETER, J. **Economic Cycles**. Abingdon: Routledge, 2003.

SPIRA, Jonathan B. In praise of knowledge workers. **KM World Camden**, Feb 2005, Vol. 14, Iss 2, p.1 (3pp).

STEHR, N. **Nico Stehr: pioneer in the theory of society and knowledge**. Switzerland: Springer Nature, 2018.

VIEGAS, Cláudia V. Sociedade do conhecimento: conceitos e reflexões na perspectiva de valorização de ativos intangíveis. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 2, 2005. Disponível em:

<<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/812>>. Acesso em: 1 mar. 2022.

CAPÍTULO 10

SOBRE OS ORGANIZADORES

DALVANE LEMOS



- ✚ Graduada em Administração pela Sociedade Educativa e Cultural Amélia (2010);
- ✚ Pós graduada em Docência no Ensino Superior;
- ✚ Especialista em Marketing - MBA em Marketing;
- ✚ Mestranda em Direção Estratégica em Marketing.
- ✚ Atuou como administrador nas forças armadas - Exército Brasileiro.
- ✚ Atualmente leciona no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) nos cursos da área de Gestão no meio corporativo com qualificação e aperfeiçoamento de profissionais e com os cursos técnicos e de Aprendizagem preparando jovens para o mercado de trabalho, na Escola Microlins Educação & Profissão nos Cursos de Analista Administrativo e de Vendas.
- ✚ Possui experiência na área de Administração, com ênfase em Administração.

LUIZ FERNANDO LARA



- ✚ Professor adjunto da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), em regime de dedicação exclusiva no Departamento de Administração;
 - ✚ Professor Colaborador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste;
 - ✚ Mestrado Profissional em Administração, onde leciona a disciplina Marketing Estratégico;
 - ✚ Bacharel em Administração (UEPG - 1989);
 - ✚ Mestre em Economia (UFSC - 2002);
 - ✚ Doutor em Ciências Sociais - Sociologia (PUC-SP - 2012).
 - ✚ Tem experiência na área de Administração Pública e Universitária relacionada à Gestão de Pessoas, Administração de Materiais, Planejamento Estratégico e Reestruturação Organizacional.
- ✚ No ensino, atualmente, é desde fevereiro de 2018 Coordenador de Estágios dos Cursos de Administração e de Administração Linha Comércio Exterior da UEPG;
 - ✚ Tem interesse de pesquisa nas seguintes áreas: teorias organizacionais e estudos organizacionais; Arranjos Produtivos Localizados (APLS); marketing e vendas; organizações (trabalho e emprego; gestão por competências; responsabilidade social; gestão da diversidade nas organizações, mais diretamente sobre a inclusão de pessoas com deficiência no emprego e estudos sobre gênero); estudos sobre marketing e Economia Solidária

**ROSEMARY AP.
MARTINS
ROBERTO**



- ✚ Possui graduação em Administração de Empresas - Faculdades Integradas de Ourinhos (1995).
- ✚ Mestre em Engenharia da Produção e Sistemas pela PUCPR (2008).
- ✚ Doutora em Administração pela Universidade Positivo (2018).
- ✚ Professora da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), do Departamento de Administração.
- ✚ Tem experiência na área de Administração, atuando nas seguintes áreas: produção, planejamento estratégico, controle de qualidade.
- ✚ Atuou 8 anos como gerente comercial e administrativo. Possui experiência na área de consultoria e treinamento. Professora de pós-graduação.
- ✚ Atuou no desenvolvimento do Projeto Qualiex na empresa ForLogic Software em Cornélio Procópio-PR (2011/12), como consultora de Gestão da Qualidade (Projeto CNPq).
- ✚ Realizou doutorado sanduíche como bolsista da CAPES, no período de setembro a dezembro de 2017, na University of Ottawa (Canadá).

