

GESTÃO ALAGOAS

VOLUME 1

Adriana Thiara Oliveira
Ana Carolina Beltrão Peixoto
(Org.)

GESTÃO ALAGOAS

VOLUME 1

Organizadoras

Adriana Thiara Oliveira
Ana Carolina Beltrão Peixoto

Autores(as)

Adriana Thiara Oliveira
Adriano Marinheiro Pompeu
Ana Carolina Beltrão Peixoto
Bruno Rocha Presado Menezes de Barros
Cristina Soares de Miranda
Ereilda Patrícia dos S. Silva
Gracindo V. Andrade
Mônica de Melo Araújo
Jakeline Siqueira de Melo
José Humberto Silva dos Santos
Josicleide de Oliveira Freire
Josicleiton Feitosa da Silva
Kledja Soares da Silva
Letícia dos Santos Silva
Marco Aurélio Andrade Lira
Mikaelle Alline de Melo Cruz
Paulo Ricardo Silva Lima
Priscila Gomes dos Santos



Maceió/AL

2022



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE ALAGOAS

Reitor: Odilon Máximo de Morais

Vice-Reitor: Anderson de Almeida Barros

Diretor da Eduneal: Renildo Ribeiro-de-Siqueira

CONSELHO EDITORIAL DA EDUNEAL

Presidente: Renildo Ribeiro-de-Siqueira

Titulares

Professores:

José Lidemberg de Sousa Lopes

João Ferreira da Silva Neto

Luciano Henrique Gonçalves da Silva

Natan Messias de Almeida

Maria Francisca Oliveira Santos

Márcia Janaína Lima de Souza - Sistema de Bibliotecas (SIBI)

Suplentes

José Adelson Lopes Peixoto

Edel Guilherme Silva Pontes

Maryny Dyellen Barbosa Alves Brandão

Ariane Loudemila Silva de Albuquerque

Ahiranie Sales dos Santos Manzoni

Elisângela Dias de Carvalho Marques - Sistema de Bibliotecas (SIBI)

Capa: Alexandre Acioly

Diagramação: Mariana Lessa

Catálogo na Fonte

G393 Gestão Alagoas: volume 1 / Adriana Thiara Oliveira, Ana Carolina Beltrão Peixoto (Org.) : autores Adriana Thiara Oliveira ... [et al.]. – Maceió : Eduneal, 2022.
233 p. ; il ; color. (e-book).

Inclui bibliografia.

ISBN: 978-65-86680-96-6.

E-book: <https://www.eduneal.com.br/produto/gestao-alagoas-vol-i/>

1. Gestão Pública - Administração. 2. Alagoas - Administração. 3. Qualidade I. Oliveira, Adriana Thiara, org. II. Peixoto, Ana Carolina Beltrão, org. III. Oliveira, Adriana Thiara, aut.

CDU: 35 (813.5)

Elaborada por Fernanda Lins de Lima – CRB – 4/1717



Das Utopias

**Se as coisas são inatingíveis... ora!
Não é motivo para não querê-las...
Que tristes os caminhos, se não fora
A presença distante das estrelas!**

(Mario Quintana)

SUMÁRIO

- 7** **PREFÁCIO**
- 10** **APRESENTAÇÃO**
- 16** **PERFIL AUTORAS/ES**
- 24** **1. PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS ADOTADAS PELA USINA CORURUPE: REVISÃO E REALIDADES FRENTE AO DEBATE AMBIENTAL**
Josicleiton Feitosa da Silva
Kledja Soares da Silva
Adriana Thiara Oliveira
- 51** **2. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**
Letícia dos Santos Silva
Ana Carolina Beltrão Peixoto
- 77** **3. O USO DO DESIGN ESTRATÉGICO E DESIGN THINKING PARA O DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**
Mônica de Melo Araújo
Jakeline Siqueira de Melo
Paulo Ricardo Silva Lima



98 **4. PARA SER VISTO É PRECISO ENXERGAR: COMO O BRANDED CONTENT PODE SER UM FORMATO ESTRATÉGICO PARA CRIAR CONSIDERAÇÃO À MARCA?**

Bruno Rocha Presado Menezes de Barros

Adriana Thiara Oliveira

128 **5. OS IMPACTOS DAS VENDAS ONLINE DURANTE A PANDEMIA**

Cristina Soares de Miranda

Ereilda Patrícia dos S. Silva

Gracindo V. Andrade

152 **6. GESTÃO ESCOLAR: OS DESAFIOS DE UMA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL DIANTE DA PANDEMIA COVID-19 NA CIDADE DE MACEIÓ-AL**

Marco Aurélio Andrade Lira

Josicleide de Oliveira Freire

180 **7. CORRELAÇÃO ENTRE EDUCAÇÃO, NOVAS TECNOLOGIAS E SEUS IMPACTOS PARA A GESTÃO PÚBLICA NA CONTEMPORANEIDADE**

Priscila Gomes dos Santos

Adriano Marinheiro

209 **8. A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES DO ENSINO FUNDAMENTAL PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA**

Mikaelle Alline de Melo Cruz

José Humberto Silva dos Santos

Paulo Ricardo Silva Lima



PREFÁCIO

Gestão Alagoas, a boa nova de 2022

A pandemia da Covid-19 nos últimos dois anos nos trouxe luto e medo, mas também nos permitiu uma nova perspectiva sobre ciência e gestão pública, sobre o enfrentamento político contra todas as dificuldades e sofrimentos impostos ao longo desse período. Aprendemos a nos reinventar em um mundo novo de novos costumes para garantir vida e condições de sobrevivência, nos levou, essencialmente, à criatividade e a mudanças no trabalho, na política e na relação familiar.

Como prefeito de Maceió em 2020, vivi todo o impacto que a pandemia nos causou. Era preciso prevenir, salvar vidas, curar enfermos, tentar preservar ao máximo o emprego de muitos, não parar a educação e as obras de infraestrutura, e manter a pauta da cidadania como prioridade. Era preciso cuidar da nossa gente e da administração. Foi um exercício que nos exigiu foco, concentração, sensibilidade, cautela e conhecimento exato de gestão pública durante 24 horas do dia.



E essa foi a realidade de todo gestor, público e privado, naquele ano mais difícil onde a palavra Superação tornou-se imperativa.

Em 2022, a expectativa é de que possamos caminhar melhor a partir das medidas adotadas lá atrás, o papel importantíssimo da ciência com a vacina contra o vírus da covid, e o aprendizado de um tempo que jamais devemos reviver.

É claro que para vivenciarmos essa nova realidade se faz necessário observar, estudar, debater, avaliar passado, presente e futuro a partir do cenário prolongado da pandemia em nossas vidas. E vejo, com satisfação, que há profissionais competentes que se debruçam sobre essas análises para nos trazer luz à gestão pública ou privada, com dados em pesquisas, referências e sobretudo exemplos de acertos e erros.

Os cursos de Especialização em Gestão Pública e em Gestão e Planejamento Estratégico Empresarial, ambos ofertados pela Universidade Estadual de Alagoas (Uneal), sob a liderança da profa. Dra. Ana Carolina Beltrão e de sua parceria profa. Me. Adriana Thiara Oliveira, nos remetem exatamente ao novo tempo pós-pandemia. Carol e Thiara, com seu trabalho rico em conhecimento, estão aptas para ensinar gestores e gestoras a enfrentarem desafios além da gestão e das políticas públicas.

Nesta coleção Gestão Alagoas, a Uneal estreita laços com o Instituto Federal de Alagoas (Ifal) para ampliar a discussão sobre o tema e fazer ecoar, fora dos corredores da academia, o que a elas



defendem desde 2018, que é uma visão plural, transversal, inclusiva e participativa sobre gestão, e a qual eu tive a oportunidade de conhecer e aplaudir.

São dois livros, objetivos e práticos que versam sobre comunicação, educação, inovação, inteligência em gestão, negócios online e outras pautas de relevante interesse científico, social e político. Uma coletânea como esta deve ser lida, relida, aplicada, mantida e apoiada por todos alagoanos e alagoanas engajadas com o desenvolvimento do nosso estado.

Rui Soares Palmeira

Prefeito do Município de Maceió (2013 a 2020)

Deputado Federal (2011-2015)



APRESENTAÇÃO

Estamos em 2022.

Como seres humanos, conseguimos sobreviver a um dos momentos mais delicados que a sociedade deste tempo passou. Já contabilizamos mais de dois anos que convivemos com a Covid-19.

Como gestoras/gestores que somos, conseguimos encontrar soluções para o momento de crise local e mundial que a pandemia gerou. Além de ceifar muitas vidas, desacelerou e ainda sentimos a retração do crescimento econômico e social dos países em ascensão e desestabilidade dos países que já enfrentavam sérios problemas estruturais.

Alagoas não ficou ileso. Enquanto o país registrou mais de 650 mil mortes, em nosso Estado contabilizamos cerca de 300 mil casos e mais de 7.000 mortes até maio de 2022. Além destas perdas, Alagoas atravessou anos instáveis e déficit, mesmo recebendo investimentos das políticas públicas, à exemplo do auxílio emergencial e programa de manutenção do emprego.



Ante este cenário, num esforço hercúleo, mantivemos nosso foco para manter aquilo que, desde 2018, estamos empenhadas/os, que é trazer o olhar da Gestão e da Qualidade para a Administração, quer pública ou não. Em que pese este não ser um movimento simples, se faz necessário.

Durante a pandemia, mantivemos quatro turmas e mais de 150 pessoas beneficiadas com a especialização em Gestão e mantivemos as pesquisas visando o desenvolvimento local observando o cenário da pandemia.

O projeto ganhou vulto e por decisão, decidimos não seguir a coletânea Gestão da Qualidade, por entender que o debate estava cada vez mais amplo e a qualidade era transversal em todos os trabalhos.

Assim, apresentamos a coletânea Gestão Alagoas. Mantemos o propósito e buscamos apresentar uma discussão ampliada a respeito da gestão e contemplamos de maneira mais eficaz pluralidade de contextos que permeia a administração pública, privada ou não-governamental

Assim, sem perder a identidade da proposta em abraçar os estudos oriundos do curso de Especialização da Universidade Estadual de Alagoas (Uneal), precisamos reforçar que o curso tem sido uma importante ferramenta para as/os gestoras/es, pois visa proporcionar às/aos participantes condições para a aplicação dos principais procedimentos da Gestão de forma eficiente e eficaz, despertando nelas/es o senso multiplicador.



Ante a isto, o tomo que chega em suas mãos têm oito (08) capítulos, os quais o primeiro, intitulado PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS ADOTADAS PELA USINA CORURIFE: REVISÃO E REALIDADES FRENTE AO DEBATE AMBIENTAL, as/os autoras/es Josicleiton Feitosa da Silva, Kledja Soares da Silva e Adriana Thiara Oliveira analisam como a Usina Coruripe de Açúcar e Álcool pratica a Gestão Ambiental em uma pesquisa descritiva e analítica. O estudo foi realizado a partir dos relatórios de sustentabilidade emitidos pela própria usina após o término de cada safra: 2017/2018, 2018/2019, 2019/2020 e 2020/2021. Como resultados, foi verificado que nos últimos anos aumentaram os investimentos para preservação e manutenção das áreas verdes em Alagoas e Minas Gerais.

No capítulo 2, INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, as autoras Letícia dos Santos Silva e Ana Carolina Beltrão Peixoto, apresentam como as micro e pequenas empresas podem implementar a gestão do relacionamento com o cliente por meio das inovações tecnológicas, visando demonstrar práticas inovadoras na incorporação da transformação digital no intuito de obterem vantagem competitiva.

O capítulo 3, de autoria de Mônica de Melo Araújo Jakeline Siqueira de Melo e Paulo Ricardo Silva Lima, sobre O USO DO DESIGN ESTRATÉGICO E DESIGN THINKING PARA O DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL, tornou-



se essencial discutir sobre a distinção entre Design Estratégico e Design Thinking, bem como a compreensão dos seus conceitos e utilização nas organizações como objetivo de melhor celeridade nos processos e inovação tecnológica e social, sendo estas fundamentais para o gestor que pretende atuar com inovação.

Já no capítulo 4, Bruno Rocha Presado Menezes de Barros e Adriana Thiara Oliveira buscam refletir sobre o uso do *branded content* como técnica para o desenvolvimento da consciência, consideração e afeição do consumidor sobre uma marca, a partir do posicionamento editorial. No texto PARA SER VISTO É PRECISO ENXERGAR: COMO O BRANDED CONTENT PODE SER UM FORMATO ESTRATÉGICO PARA CRIAR CONSIDERAÇÃO À MARCA?, tem-se uma breve análise de caso da Associação dos Municípios Alagoanos, que transformou a assessoria de comunicação em um laboratório criativo, específico para o planejamento estratégico de conteúdos de marca.

O capítulo 5, intitulado OS IMPACTOS DAS VENDAS ONLINE DURANTE A PANDEMIA, de Cristina Soares de Miranda, Ereilda Patrícia dos S. Silva e Gracindo Andrade, consiste em apresentar os impactos das vendas online durante a pandemia. Dentre as considerações tem-se que vender online é uma saída para as empresas conseguirem pagar seus custos e conseguirem sobreviver, no entanto se for levado em consideração a um longo prazo pode ser uma invenção rentável.

No capítulo 6, GESTÃO ESCOLAR: OS DESAFIOS DE UMA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL DIANTE DA PANDEMIA COVID-19 NA



CIDADE DE MACEIÓ-AL, Marco Aurélio Andrade Lira e Josicleide de Oliveira Freire buscaram entender o processo organizacional de gestão da escola diante das dificuldades que a pandemia Covid-19 impôs a todos os setores funcionais dela. Além disso, é relevante reconhecer e diagnosticar as consequências dessas decisões administrativas frente a toda comunidade escolar da unidade de ensino em questão, visando sempre a contribuição para um desenvolvimento da sociedade.

O capítulo 7, de Priscila Gomes dos Santo e Adriano Marinheiro, intitulado CORRELAÇÃO ENTRE EDUCAÇÃO, NOVAS TECNOLOGIAS E SEUS IMPACTOS PARA A GESTÃO PÚBLICA NA CONTEMPORANEIDADE dão sequência aos debates sobre educação, práticas e ferramentas educacionais no sentido de dispor de análises sobre o fenômeno educativo. Como ponto de partida, há muito a ser dito sobre a educação contemporânea, O texto propõe a relacionar a educação, as inovações tecnológicas e suas implicações para o setor público, no intuito de possivelmente lançar apontamentos que visem majorar a educação pública brasileira.

No capítulo 8, último deste tomo, sob o título A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES DO ENSINO FUNDAMENTAL PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA, Mikaelle Aline de Melo Cruz, José Humberto Silva dos Santos e Paulo Ricardo Silva Lima apontam como a motivação docente pode colaborar para a melhoria do processo educativo.



Para além do curso, percebemos que o legado também está nesta publicação, uma coleção que se constrói como mais uma possibilidade de aprofundamento e apropriação do saber produzido em Alagoas e por Alagoas.

Esperamos que apreciem esta leitura.

Adriana Thiara Oliveira
Ana Carolina Beltrão Peixoto
Organizadoras



PERFIL AUTORAS/ES



Adriana Thiara Oliveira

Doutoranda e mestra em Sociedade, Tecnologias e Políticas Públicas (UNIT/AL). Professora efetiva no Instituto Federal de Alagoas, nos Cursos Superiores Tecnológicos de Turismo e Hotelaria, do IFAL. Atual Coordenadora de Cursos de Extensão do IFAL. Líder do Grupo de Pesquisa Estudos Interdisciplinares em Turismo e Hospitalidade de Alagoas (EITHA). Foi professora dos cursos de Relações Públicas da UFAL e Publicidade e Propaganda da UNIP/Assupero/Facima. Foi professora-tutora da pós-graduação em Direitos Humanos da UFAL e

Professora Voluntária na Pós-Graduação em Gestão da Qualidade da UNEAL. Atuou como diretora de Comunicação da Secretaria Municipal de Educação de Maceió e, ainda na Prefeitura, ocupou o cargo de Coordenadora de Conteúdo da Secretaria de Comunicação. Como comunicadora, foi premiada como a primeira jornalista a receber um prêmio em Assessoria de Imprensa, concedido pela Petrobras e Banco do Brasil (2006), quando respondeu pelos projetos especiais de Comunicação do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Alagoas (Sebrae), no ano seguinte fui finalista com o projeto de comunicação da Bienal Internacional do Livro de Alagoas, o qual atendeu seis das nove edições já realizadas. Atuou como consultora de jornalismo online do Sebrae. Mantém, desde 2015, o Núcleo Prático de Relações Públicas e Eventos do IFAL, campus Maceió, relevante projeto na tríade ensino-pesquisa-extensão. Desenvolve projetos e pesquisas nas áreas de comunicação social, educação em direitos humanos e diversidade, tecnologias da comunicação e informação, meio ambiente e gestão.





Adriano Marinheiro Pompeu

Mestre em Desenvolvimento Local pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), Mestre em Eficiência Energética e Sustentabilidade pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Pós-graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade para o Desenvolvimento da Região do Pantanal (UNIDERP) e Engenheiro de Produção pelo Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande/MS (UNAES). Atualmente desenvolve projetos e consultorias nos segmentos de engenharias e administração, em áreas como: Lean Manufacturing, Gestão da Qualidade, Lean Project, Inovação Tecnológica, Desenvolvimento Local, Sustentabilidade e Logística.



Ana Carolina Beltrão Peixoto

Doutora em Serviço Social pela Universidade Federal de Pernambuco (2011). Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela Universidade Federal de Alagoas (2003). Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Alagoas (1999) e em Serviço Social pela Unit (2015). Líder do Grupo Interdisciplinar de Pesquisas e Práticas Empreendedoras (Gippe), no diretório do CNPQ. Professora titular da Universidade Estadual de Alagoas (Uneal). Possui afinidade com Gestão de Cursos de Graduação presenciais e a distância, com ênfase em estratégias para o resultado através de novas tecnologias na educação. Credenciada para avaliação de cursos e polos de ensino a distância. Experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Micro e Pequenas Empresas, atuando principalmente nos seguintes temas: Negócios de Impactos Sociais, Empreendedorismo, Empresas Juniores, Mercado de trabalho, Inovação e Competitividade, Planejamento estratégico, Centrais de negócios, APLs, Sistemas produtivos locais, redes de empresas e inclusão social.





Bruno Rocha Presado Menezes de Barros

Jornalista diplomado pela Universidade Federal de Alagoas (Ufal), com especialização em Gestão e Planejamento Estratégico Empresarial pela Universidade Estadual de Alagoas (Uneal). Desde 2015, trabalhou diretamente com a produção executiva e edição de texto de formatos televisivos, como a revista eletrônica Tudo de Bom (2017-2019), os especiais Ligados no Enem (2019) e É Verão (2020 e 2022), todos da TV Ponta Verde - SBT, além do programa Tome Ciência (2018), da TV Brasil. No último ano, foi criador dos formatos Lá Vem Chegando o Verão e Partiu Comprar (2021), para a TV Gazeta de Alagoas, afiliada a TV Globo. Na assessoria/marketing, foi coordenador de comunicação da Prefeitura Municipal de Branquinha (2020) e da Bienal Internacional do Livro de Alagoas (2019). Atualmente, é analista de comunicação na Associação dos Municípios Alagoanos (AMA). Um profissional híbrido dedicado a comunicação multiplataforma: da assessoria de imprensa a televisão, com experiência em marketing digital, branded content, planejamento comercial e gerenciamento de crises. Tem experiência na produção de materiais para relação com a imprensa/público, desenvolve e executa planos de comunicação, faz pesquisa de mercado e o acompanhamento de pautas/entrevistas.



Cristina Soares de Miranda

Auxiliar Administrativo, Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL) em 2021, Pós-graduada em Gestão e Planejamento Estratégico Empresarial pela Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL), iniciando atualmente no empreendedorismo.



**Ereilda Patrícia dos S. Silva**

Técnica em Administração desde 2013 pela Instituição SESI/SENAI, Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL desde 2019, Pós-graduada em Gestão e Planejamento Estratégico Empresarial pela Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL, atualmente empreende como consultora financeira pessoal.

**Gracindo V. Andrade**

Professor da Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL, Consultor e Avaliador do Ministério da Educação

**Mônica de Melo Araújo**

Graduada em Administração Geral pela Faculdade de Alagoas - FAL (atual Estácio 2006), graduada em Logística pelo Centro Universitário CESMAC (2020), Pós graduada em Gestão e Planejamento Estratégico Empresarial pela Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL (2022) e acadêmica do curso de Direito pelo Centro Universitário CESMAC. Trabalha como Assistente Administrativo do Centro Universitário CESMAC. Possui experiência na área Financeiro/Administrativo.





Jakeline Siqueira de Melo

Doutoranda do Curso de Doutorado em Ciências da Informação da Universidade Fernando Pessoa (Portugal), Mestre em Terapia Intensiva pelo Instituto Brasileiro de Terapia Intensiva (Ibrati) Especialista em Docência do Ensino Superior e MBA em Design Estratégico (Cesmac/Fejal), Especialista em Comunicação e Artes (UFAL). É graduada em Direito, pelo Centro Universitário Cesmac (2019). É graduada em Comunicação Social: Relações Públicas (2004) e Jornalismo (1997) pela UFAL.



José Humberto Silva dos Santos

Historiador graduado pela Universidade Federal de Alagoas – UFAL. Integrou a Equipe Multidisciplinar do Ministério do Desenvolvimento Agrário na Reserva Extrativista Marinha da Lagoa do Jequiá (Jequiá da Praia/AL). Compôs o Núcleo de Extensão e Desenvolvimento Territorial da Universidade Federal de Sergipe - NEDET, atuando como Assessor Territorial de Gestão Social do Território da Cidadania da Bacia Leiteira em Alagoas. Foi Secretário Parlamentar da Câmara dos Deputados. Na gestão pública, atuou

como Assessor Técnico de Planejamento e Orçamento da Secretaria de Estado da Agricultura, Gerente de Execução e Monitoramento de Políticas para a Pessoa com Deficiência e Superintendente de Políticas dos Direitos da Pessoa com Deficiência da Secretaria de Estado da Mulher e dos Direitos Humanos – SEMUDH.



Josicleide de Oliveira Freire

Bacharel em Serviço Social (UFAL- Maceió- AL), Bacharel em Direito (Centro Universitário Tiradentes- Maceió- AL), MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (Centro Universitário Tiradentes- Maceió- AL), Especialista em Gerontologia Social (UFAL- Maceió- AL) e Mestra em Serviço Social (UFAL/ Maceió- AL) - Atuação profissional: Assistência Social e Gestão Pública.





Josicleiton Feitosa da Silva

Graduando em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL 2022); Pós Graduado em Gestão e Planejamento Estratégico Empresarial também pela Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL 2022); Atua como Executivo da Higiflex e Magazine Bonzão LTDA, uma Indústria de produtos descartáveis e rede de lojas varejista, respectivamente, presente no estado de Alagoas.



Kledja Soares da Silva

Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Alagoas - UFAL (2015). Pós-graduada em Gestão de Projetos - UniCesumar (2021). Pós-graduada em Gestão e Planejamento Estratégico Empresarial - UNEAL (2022). Possui ampla experiência com certificado digital. Atua como executiva do Sindicato do Comércio Varejista de Arapiraca (Sindilojas Arapiraca).



Letícia dos Santos Silva

Atualmente é professora Acadêmica no curso de Graduação em Administração de Empresas e no curso Tecnólogo de Gestão de Recursos Humanos na Fundação do Baixo São Francisco Dr. Raimundo Marinho (FRM) (Penedo/AL); instrutora do SEST SENAT/AL nos cursos profissionalizantes, com ênfase na área de Gestão. Possui afinidade com Gestão de Cursos de Graduação presenciais e a distância. Atuou na docência de nível superior no curso de

Pedagogia na Fundação do Baixo São Francisco Dr. Raimundo Marinho (2021). Foi monitora da Secretaria de Educação de Alagoas na Educação Especial (2022);



atuou na coleta de dados estatísticos junto ao IBGE em 2010. Especialista em Planejamento e Gestão Estratégia Empresarial pela Universidade Estadual de Alagoas (2021); especialista em Gestão Estratégica de Pessoa pela Faculdade Estácio de Sá (2017); Graduada em Administração de Empresa pela Universidade Estadual de Alagoas (2014).



Marco Aurélio Andrade Lira

Mestrando em Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Alagoas (IFAL). Graduado em Educação Física pela Universidade do Estado do Pará (UEPA) e Ciências Biológicas pela Universidade Federal do Pará (UFPA), Especialista em Psicopedagogia; Treinamento Desportivo para Crianças e Jovens; Educação Física Escolar com Ênfase em Inclusão, Gerontologia Social, Fisiologia do Esporte; e Gestão Pública. Experiência nas áreas da Educação, Saúde e Esporte. Atuou como professor e coordenador em diversos clubes e escolas no estado do Pará (PA), também nos municípios de São Miguel, Flexeiras, Boca da Mata e Pilar (Todos em Alagoas). Atualmente é professor da Rede Estadual Pública de Ensino em Alagoas- AL.



Mikaelle Aline de Melo Cruz

Assistente Social graduada pela Universidade Federal de Alagoas - UFAL. Graduanda em Direito pela Universidade Federal de Alagoas - UFAL. Membro da Comissão de Ética e Direitos Humanos do Conselho Regional de Serviço Social - CRESS/AL e do Grupo de Estudo e Pesquisa Direito, Justiça e Sociedade - DJUSS/CNPq. Atua como Assistente Social no Centro de Defesa dos Direitos da Mulher - CDDM e como Estagiária de Direito no Centro Especializado de Atendimento à Mulher em situação de violência - CEAM Jared Viana da Secretaria da Mulher e dos Direitos Humanos - SEMUDH.



**Paulo Ricardo Silva Lima**

Doutorando em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Alagoas - UFAL. Bacharel em Administração Pública pela Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL. Especialista em Gestão da Qualidade na Administração Pública - UNEAL. Especialista em Direito Administrativo na Faculdade Campos Elíseos - FCE. Especialista em Gestão de Pessoas - FCE. Especialista em Direito Aplicado à Educação - FCE. Especialista em Direito Público - LEGALE. Graduando em Direito pelo Centro Universitário Tiradentes - UNIT/AL. Assessor administrativo na Defensoria Pública do Estado de Alagoas - DPEAL.

**Priscila Gomes dos Santos**

Doutoranda em Educação pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Mestra em Educação pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Pós-Graduada em Educação Especial (FACULDADE FUTURA). Pós-graduada em Gestão Pública pela Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL). Professora da Rede Municipal de Maceió - AL (Educação Infantil).



CAPÍTULO 1

PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS ADOTADAS PELA USINA CORURIFE: REVISÃO E REALIDADES FRENTE AO DEBATE AMBIENTAL

Josicleiton Feitosa da Silva
Kledja Soares da Silva
Adriana Thiara Oliveira

INTRODUÇÃO

Atualmente percebe-se que as práticas ambientais têm tomado grande espaço de discussão, seja na sociedade ou no âmbito empresarial. A preocupação social e ambiental tem aumentado por parte dos empresários pressionados pelas exigências do governo, dos consumidores, pelo marketing sustentável, pelas perspectivas de novos mercados, dentre outras interferências alusivas à preocupação ambiental.

As empresas estão adotando cada vez mais uma postura responsável, assumindo a responsabilidade dos impactos ambientais causados pelas atividades dos seus processos produtivos, ou seja, cumprir apenas com a legislação que impõe sobre o negócio não é mais sua única meta, dando novos rumos para uma gestão diferenciada. Tal postura passa a ser vista como uma estratégia de crescimento para a empresa.



As práticas de gestão ambiental têm ganhado cada vez mais espaço dentro das agroindústrias, dada a natureza do cultivo da cana-de-açúcar que provoca vários impactos ambientais, muitas vezes irreversíveis e por isso, buscam cada vez mais atingir uma imagem sustentável “ecologicamente correta”. Além disso, as práticas de gestão ambiental poderão melhorar a competitividade organizacional de forma estratégica. Por isso, é importante que a empresa tenha pleno controle e planejamento estratégico da gestão de seus projetos, ações e posicionamentos ambientais tomando como referência o desenvolvimento sustentável.

Nesse contexto, o presente artigo tem como principal objetivo analisar as práticas de Gestão Ambiental adotadas pela S/A Usina Coruripe Açúcar e Álcool, a partir dos 4 últimos relatórios de sustentabilidade emitidos pela própria Usina ao final das safras: 2017/2018, 2018/2019, 2019/2020 e 2020/2021. A Usina Coruripe adota medidas de gerenciamento ambiental para ser referência no mercado em que atua ou apenas para cumprimento da legislação? Este artigo irá discorrer sobre os seguintes assuntos: Gestão Ambiental, Gestão Ambiental no Âmbito Empresarial, Setor Sucroalcooleiro no Brasil e em Alagoas, Impactos Ambientais causados pelo cultivo da cana-de-açúcar, Legislação Ambiental e o Setor Sucroalcooleiro no Brasil e em Alagoas e Planejamento estratégico na gestão ambiental: ferramenta aplicada à sustentabilidade na geração de valor.



DISCUSSÃO TEÓRICA

Gestão Ambiental

Os grandes problemas ambientais consolidaram-se após a revolução industrial, devido ao aumento na exploração dos recursos naturais para atendimento da demanda de consumo da sociedade. “É comum apontar a revolução industrial como um marco importante na intensificação dos problemas ambientais” (BARBIERE, 2016, p. 7). Desse modo, nota-se que as indústrias são as maiores fontes de poluição ambiental, surgindo assim a necessidade da implantação da gestão ambiental em suas atividades, como procedimento para amenizar a degradação ambiental. “A maior parcela de emissões ácidas, de gases do efeito estufa e de substâncias tóxicas resulta das atividades industriais em todo o mundo” (BARBIERE, 2016, p. 7).

Durante muito tempo as empresas exerceram sua atividade empresarial, sem pensar a respeito dos impactos causados por seus processos produtivos. Com isso, houve um desequilíbrio ambiental ameaçando o futuro do planeta.

A Gestão Ambiental é conceituada por Campos, Shigunov Neto e Shigunov (2009, p.17), como:

É o conjunto de atividades da função gerencial que determinam política ambiental, os objetivos, as responsabilidades e os colocam em prática por intermédio do sistema



ambiental, do planejamento ambiental, do controle ambiental, e da melhoria do gerenciamento ambiental. Dessa forma, a gestão ambiental é o gerenciamento eficaz do relacionamento entre a organização e o meio ambiente (CAMPOS, SHIGUNOV NETO E SHIGUNOV, 2009, p.17).

Não muito diferente desse conceito, na visão de Barbieri (2004) a Gestão Ambiental se dá através de procedimentos relacionados à Administração como: gerenciamento, planejamento e controle dos impactos causados ao meio ambiente. Tais procedimentos norteiam a empresa a desenvolver-se de forma ambientalmente correta, obtendo assim efeitos positivos sobre o meio ambiente e o mercado.

Devido ao aumento da degradação ambiental, os países uniram-se em prol do meio ambiente, discutindo ações para combate e controle dos impactos ambientais. Dessa união, surgiram eventos a nível mundial, visando a criação de projetos e acordos que conciliam o crescimento econômico das empresas com a preservação ambiental de maneira sustentável, a saber: Conferência de Estocolmo (1972), o Protocolo de Montreal (1987), o Informe Brundtland (1987), o Eco 92 ou Rio (1992), o Protocolo de Kyoto (1997), o Rio+10 (2002), o Rio+20 (2012) e o Acordo de Paris (2015).

Existem alguns movimentos mais atuais que trabalham não somente as questões ambientais individualizadas, mas também



englobam as questões sociais e econômicas em uma constante sinergia. A exemplo temos o Pacto Global e a Agenda global 2030. O Pacto Global foi lançado em 2000 pelo então secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan. Defende 10 princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção. “É hoje a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com mais de 16 mil membros, entre empresas e organizações, distribuídos em 69 redes locais, que abrangem 160 países” (PACTO GLOBAL REDE BRASIL, 2021).

A Agenda 2030 é um compromisso coordenado pelas Nações Unidas, assumido por líderes de 193 países em 2015. Tal compromisso propõe ações dos governos, instituições, empresas e sociedade em geral para enfrentamento dos maiores desafios ambientais, sociais e econômicos contemporâneos. São 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas a serem atingidas no período de 2016 a 2030, a saber: 01) Erradicação da pobreza; 02) Fome zero e agricultura sustentável; 03) Saúde e bem-estar; 04) Educação de qualidade; 05) Igualdade de gênero; 06) Água potável e saneamento; 07) Energia limpa e acessível; 08) Trabalho decente e crescimento econômico; 09) Indústria, inovação e infraestrutura; 10) Redução de desigualdades; 11) Cidades e comunidades sustentáveis; 12) Consumo e produção responsável; 13) Ação contra a mudança global do clima; 14) Vida na água; 15) Vida terrestre; 16) Paz, justiça e instituições eficazes; 17) Parcerias e meios de implementação.



Gestão Ambiental no Âmbito Empresarial

No cenário empresarial as empresas podem praticar três diferentes tipos de abordagens, frente aos impactos ambientais provocados por sua atividade empresarial, a saber: controle da poluição, prevenção da poluição e incorporação dessas questões na estratégia empresarial (BARBIERE, 2016). Ou seja, cada empresa deve analisar qual abordagem é a mais adequada a sua realidade. Complementando, Barbieri (2016, p. 85), descreve que “qualquer das abordagens também podem ser vistas como fases de um processo de implementação gradual de práticas de gestão ambiental na empresa”.

Cabe destacar que antes mesmo da empresa exercer sua atividade empresarial, a resolução do CONAMA 237/97 exige o Estudo dos Impactos Ambientais (EIA) e o Relatório de Impacto Ambiental (RIMA) para obtenção do licenciamento ambiental.

É imprescindível que as empresas entendam seu posicionamento e implementem as práticas ambientais em sua rotina, começando pelo planejamento estratégico internamente nos seus processos produtivos e no seu envolvimento com funcionários, clientes, parceiros, fornecedores e envolvimento com a sociedade. Nesse contexto, Campos, Shigunov Neto e Shigunov (2009, p.21) defendem que, “os objetivos e as finalidades inerentes a um gerenciamento ambiental nas empresas devem estar em consonância com o conjunto das atividades empresariais”. Para isso ser praticado de maneira eficiente e eficaz, faz-se necessário o uso de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA).



Barbiere (2016, p.120) conceitua Sistemas de Gestão Ambiental como “um conjunto de atividades administrativas e operacionais inter-relacionadas para abordar os problemas ambientais atuais ou para evitar seu surgimento”. É por meio deles que as empresas adquirem a tão sonhada certificação ambiental cuja mais importante no Brasil é a da família ISO 14000. Para obter tal certificação é necessário passar por um processo de auditoria que aborda como um SGA deve ser implementado e executado nas empresas.

Setor Sucroalcooleiro no Brasil e em Alagoas

A literatura relata a origem da cana-de-açúcar na cidade de Nova Guiné (ilha no sudoeste do Oceano Pacífico) e introduzida oficialmente no Brasil por Martin Afonso de Souza por volta de 1532 (UNIÃO DOS PRODUTORES DE BIOENERGIA – UDOP, 2003). Dada a crise do petróleo em 1973, no ano de 1975 o governo brasileiro lançou o Plano Nacional do Álcool (PROÁLCOOL), para impulsionar a produção e consumo do etanol como fonte alternativa e sustentável, o que levou ao aumento da demanda da cana-de-açúcar.

A União da Indústria de Cana-de-açúcar – UNICA (2021), informa que historicamente o Brasil é o maior produtor de açúcar do mundo com 23% da produção global e 49% da exportação mundial (safra 2020/2021).

Dados do Observatório da Cana (2021), demonstram que o Brasil produziu na safra 2020/2021: 41.503 toneladas de açúcar,



10.647 (mil m²) de Etanol Anidro e 21.856 (mil m²) de Etanol hidratado. Para essa produção foram utilizadas 657.433 toneladas de cana-de-açúcar.

Entrando em Alagoas, O Sindicato da Indústria do Açúcar e do Álcool no Estado de Alagoas – SINDAÇÚCAR/AL (2021) relata que a história do Estado tem sua origem na atividade canavieira:

Os primeiros engenhos de Alagoas (Escurial, Maranhão e Buenos Aires) foram fundados por Cristóvão Lins, em meados do século XVI. A primeira usina de açúcar de Alagoas foi criada pelo Barão de Vendesment, nascido na França, que veio tentar a sorte no Brasil. [...] O setor sucroalcooleiro se transformou no mais importante da economia de Alagoas, sendo principal fonte de empregos e de desenvolvimento do Estado (SINDAÇÚCAR/AL, 2021).

No estado, a produção da cana-de-açúcar ocupa a maior área cultivada, com cerca de 350 mil hectares, reunindo aproximadamente 6,5 mil produtores (CANAL RURAL, 2020). Na Safra 2020/2021, Alagoas produziu: 1.438 toneladas de açúcar, 190 (mil m²) de Etanol Anidro e 234 (mil m²) de Etanol hidratado, utilizando 17.036 mil toneladas de cana-de-açúcar.

De acordo com o SINDAÇÚCAR/AL (2021), em Alagoas existem 16 usinas com destilaria anexa (produzem açúcar e etanol), 2 usinas são destilaria (produz apenas etanol) e 2 usinas produzem



apenas açúcar. Dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED (2021) informam que o setor ocupa 37.564 trabalhadores, esses dados equivalem a cerca de 10% da população empregada de Alagoas até setembro de 2021.

De Janeiro a Outubro de 2021, 90% da pauta de exportação do Estado de Alagoas são de derivados da cana-de-açúcar, totalizando mais de R\$ 250 milhões de reais (COMEX STAT, 2021).

Impactos Ambientais Causados Pelo Cultivo da Cana-de-açúcar

A Resolução do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA) nº 01 de 23 de Janeiro de 1986, no artigo 1º, define impacto ambiental como:

Considera-se impacto ambiental qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que, direta ou indiretamente afete: a saúde, a segurança e o bem-estar da população; as atividades sociais e econômicas; a biota; as condições sanitárias e estéticas do meio ambiente; e a qualidade dos recursos ambientais (BRASIL, 1986).

Dada a natureza da produção, o cultivo da cana-de-açúcar provoca vários impactos ambientais em curto, médio e longo prazo, tanto na fase do cultivo quanto na fase da fabricação do seu produto.



Dentre os principais impactos ambientais gerados, Macedo et al. (2007) destaca: Impactos na qualidade do ar: cidades e área rural; Impactos no clima global: emissão de gases de efeito estufa; impactos do uso de novas áreas, inclusive na biodiversidade; Impactos no suprimento de água e impactos no uso de defensivos agrícolas e fertilizantes.

Legislação Ambiental e o Setor Sucroalcooleiro no Brasil e em Alagoas

Com a finalidade de proteção e conservação do meio ambiente, foram criadas leis contra as ações devastadoras do ser humano. De acordo com Simi (2017, p.7):

A legislação ambiental brasileira é uma das mais completas do mundo. Possui leis específicas que versam sobre crimes ambientais, resíduos, proteção de áreas ambientais e uma variada seleção de outros temas que focam a questão ambiental” (SIMI, 2017, p.7).

Na legislação brasileira os órgãos responsáveis pela fiscalização e autuação são: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), Ministério do Meio Ambiente - Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMADS), Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e o Instituto Estadual de Florestas (IEF).



O Código Florestal Brasileiro que é regulamentado pela Lei nº 12.651, de 25 de maio de 2012 trata sobre a área de preservação ambiental que as empresas devem manter. Assim sendo, cada usina deve destinar uma área para preservação ambiental. A respeito da queima da palha da cana-de-açúcar, cada estado pode tornar obrigatória sua própria lei. Em Alagoas, existe a Lei Nº 7.454, de 14 de março de 2013, fiscalizada pelo Instituto do Meio Ambiente de Alagoas (IMA).

Existe ainda a Lei Nº 12.187, de 29 de Dezembro de 2009 que Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima - PNMC e dá outras providências, que impõe redução de emissões de gases de efeito estufa entre 36,1% e 38,9% projetadas até 2020, garantindo que o desenvolvimento econômico e social contribuam para a proteção do clima a nível mundial.

Planejamento Estratégico na Gestão Ambiental: Ferramenta Aplicada à Sustentabilidade na Geração de Valor

O sentido de geração de valor empresarial está relacionado à reputação conquistada pela empresa durante sua atuação no mercado. Dessa forma, ao falar em geração de valor, estamos falando da capacidade da empresa em gerar importância e relevância de sua marca, produto e/ou serviço para seus clientes, fornecedores, colaboradores e sociedade. Desse modo, todas as ações, decisões e estratégias implementadas devem gerar benefícios não somente econômicos, mas também, sociais e ambientais.



Para muitas empresas, conciliar a gestão ambiental por meio da sustentabilidade com o objetivo de gerar valor ao seu negócio ainda é um grande desafio. Entretanto, um mundo cada vez mais buscando a sustentabilidade exige das empresas adequação a essa nova realidade, o mais rápido possível. Os consumidores estão cada vez mais exigentes preferindo produtos e serviços que trazem a imagem de sustentável, ou seja, que geram valor social e ambiental e não apenas lucro. Por isso, a expectativa sobre os benefícios da compra foi ampliada. O que antes era relacionado apenas à qualidade do que é entregue, passou a ser avaliado a partir do que o produto ou serviço gera até chegar ao consumidor final.

As empresas precisam descobrir o que o consumidor valoriza e adequar as estratégias e o modelo de negócio às exigências do mercado e do meio em que atua. Nesse contexto, o planejamento estratégico aplicado na gestão ambiental, possibilita que as empresas trabalhem a sustentabilidade gerando valor em seus produtos ou serviços. Entende-se como empresa sustentável aquela que contribui com o desenvolvimento sustentável, gerando simultaneamente, benefícios sociais, econômicos e ambientais, contribuindo assim, com a geração de valor para todos os seus *stakeholders*. Assim sendo, a atuação sustentável de uma empresa vai além do cumprimento legal. Desse modo, o planejamento estratégico aplicado à gestão ambiental busca estratégias de divulgação da imagem, produtos e serviços com responsabilidade socioambiental.



Com a aplicação da gestão ambiental é possível obter vantagens competitivas. “Ao considerar a gestão ambiental no contexto empresarial, percebe-se de imediato que ela pode ter, e geralmente tem, uma importância muito grande, inclusive estratégica” (CAMPOS; SHIGUNOV NETO; SHIGUNOV, 2009, p.20). Visto que a empresa passa a executar ações estratégicas, administrativas e operacionais buscando alternativas para os processos de produção que causam impactos ambientais, melhorar sua imagem frente aos consumidores e expectativas de expansão para novos mercados ou simplesmente cumpre a legislação ambiental protegendo-se de autuação e possíveis multas. De todo modo, as empresas enfrentam grandes desafios estratégicos para conciliar suas práticas de maximização dos lucros com as práticas de sustentabilidade, para manter um ambiente ecologicamente equilibrado.

Donaire (2009) afirma que a adesão de medidas de gestão ambiental impacta a empresa por meio de benefícios econômicos e benefícios estratégicos. Os benefícios econômicos são alcançados através da economia de insumos através do reaproveitamento dos resíduos gerados, reutilização da água, diminuição de desperdício, aumento da receita, através da comercialização dos novos produtos, conquista de novos mercados, em especial a conquista de clientes preocupados em consumir produtos que não agridem o meio ambiente. O autor relata ainda que os benefícios estratégicos concedem às empresas uma postura proativa melhorando sua imagem



institucional, facilitando o acesso ao mercado externo e conquistando novos mercados.

MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa foi realizada na S A Usina Coruripe Açúcar e Álcool. A Usina fundada em 12 de fevereiro de 1925, a partir da união de diversos engenhos, que já expressavam naquela época a vocação canavieira do município de Coruripe/AL (USINA CORURIFE, 2021). Desde 1941 pertence ao grupo Tércio Wanderley.

Os métodos escolhidos para execução da pesquisa são extremamente importantes para coleta, análises e validação dos dados, a fim de atingir os objetivos propostos pelo estudo. Nesse sentido, primeiramente foi realizado um levantamento bibliográfico acerca do assunto para construção do embasamento teórico. Foram escolhidos os principais autores que trazem a definição de gestão ambiental, bem como aplicação dessa temática no âmbito empresarial. Foram pesquisadas as leis que regulamentam o setor sucroalcooleiro no Brasil e em Alagoas. Foram selecionados artigos dos últimos 5 anos que abordam a gestão ambiental com foco no cultivo da cana-de-açúcar na base de dados do Google Acadêmico, SciELO, repositórios da Universidade Federal de Alagoas - UFAL, portal capes periódicos e principalmente foram feitas pesquisas nos principais portais estatísticos de mapeamento da atividade canavieira no período de setembro a novembro de 2021.



Para coleta dos dados, foi realizado também um estudo dos relatórios de sustentabilidade emitidos pela própria usina após o término de cada safra. Foram feitas análises e comparações das seguintes safras: 2017/2018, 2018/2019, 2019/2020 e 2020/2021. A pesquisa quanto aos fins caracteriza-se como descritiva e analítica. Já quanto aos meios é caracterizada como bibliográfica, estudo de caso e documental.

RESULTADOS DA PESQUISA

A missão da Usina Coruripe é produzir açúcar, etanol e energia com segurança e sustentabilidade, gerando valor aos acionistas, colaboradores, parceiros e sociedade. Atualmente, além da unidade de Coruripe/AL a usina também possui unidades em Iturama/MG, Campo Florido/MG, Limeira do Oeste/MG, Carneirinho/MG, Terminal Fernandópolis/SP e possui um escritório em Maceió e outro em São Paulo. Trabalham cerca de 9.400 colaboradores, possui faturamento médio de R\$ 2,4 bilhões, com capacidade de moagem de 15 milhões de toneladas de cana-de-açúcar. Foram investidos R\$ 1.000.000,00 em programas socioambientais, 17.000 hectares de áreas preservadas e 9.000 hectares de reservas particulares (USINA CORURIPE, 2021).

Seus principais produtos são: Açúcar (cristal, refinado, demerara e VHP), Etanol (hidratado padrão korea, hidratado industrial e anidro), Energia Elétrica, Saneantes (Gel antisséptico e Álcool 70%) e Outras Especialidades (Óleo Fúsel, Vinhaça, Levedura e Melaço).



Política de Sustentabilidade da Usina Coruripe

A Usina Coruripe em seu organograma possui um Comitê de sustentabilidade. Em seu processo produtivo é garantido altos padrões de qualidade, atuando com responsabilidade socioambiental, segurança do trabalho, do alimento e saúde ocupacional. Além disso, tem como compromissos:

- **Promover:** A melhoria contínua e o desenvolvimento sustentável, viabilizando recursos para que todos os colaboradores trabalhem com prevenção de impactos ambientais, garantindo a proteção do meio ambiente, atendendo e satisfazendo as expectativas de seus clientes e exercendo a cidadania.
- **Estimular:** Que todo colaborador trabalhe de modo a garantir produtos dentro dos níveis de qualidade, segurança de alimentos e produtividade requeridos.
- **Incentivar:** O líder a orientar sua equipe com foco a contribuir para busca dos resultados planejados, garantindo o atendimento à legislação, normas e padrões estabelecidos.
- **Satisfazer:** As expectativas de seus clientes, acionistas e a sociedade, por meio do crescimento constante, competitividade e rentabilidade, com revisão contínua dos seus objetivos e metas, desde que técnica e economicamente viáveis.
- **Prevenir:** Os impactos socioeconômicos adversos, bem como poluição, lesões e doenças.



- **Trabalhar com:** fornecedores, prestadores de serviços e terceirizados para que pratiquem o desenvolvimento sustentável, atendam as normas e leis vigentes e cumpram os requisitos da empresa de respeito à natureza e de condições seguras de trabalho.
- **Manter:** Um canal de comunicação eficaz, responsável e aberto com seus colaboradores, clientes e parceiros.

Certificações Conquistadas

Desde o plantio até o processo final de distribuição dos produtos, a Usina Coruripe atua em conformidade com as leis, padronização e normas da agroindústria. A qualidade e segurança são atributos priorizados em suas operações e em todas as etapas da fabricação dos seus produtos. Para isso ser possível, foram feitos investimentos em tecnologias e em pessoas qualificadas para realizarem a implementação e atualização de medidas eficazes, garantindo assim a qualidade, segurança e monitoramento dos critérios exigidos no mercado. Além de seguir as especificações técnicas durante todas as etapas de fabricação dos produtos, foram feitos investimentos nas boas práticas de mercado, o que levou a usina a ser reconhecida como uma empresa sustentável e socialmente comprometida.

As principais certificações conquistadas pela Usina Coruripe foram:



- **ISO 9001 - SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE:** Certifica a qualidade dos produtos.
- **ISO 14001 - SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL:** Comprova que a cadeia produtiva respeita o meio ambiente.
- **ISO 45001 - SISTEMA DE GESTÃO DA SEGURANÇA DO TRABALHO E SAÚDE OCUPACIONAL:** Atesta a preocupação com a segurança e a saúde do colaborador.
- **FSSC 22000 SISTEMA DE GESTÃO DA SEGURANÇA DE ALIMENTOS:** Assegura a gestão de segurança na produção dos alimentos.
- **BONSUCRO - CERTIFICADO DE PADRÃO DE PRODUÇÃO:** Atesta que o processo produtivo é sustentável.
- **RENOVABIO - CERTIFICADO DE PADRÃO DE DESCARBONIZAÇÃO:** Atesta que as unidades produtoras de etanol estão certificadas no programa de descarbonização do Governo Federal.
- **ABRINQ:** Selo concedido pela Fundação Abrinq para empresas que atuam no bem-estar da criança e do adolescente.
- **EMPRESA AMIGA DA MATA ATLÂNTICA:** Primeira usina do país a receber o selo, concedido em 2017 pela Reserva da Biosfera da Mata Atlântica (RBMA), vinculada ao programa MaB, da Unesco.



Principais Ações e Projetos Socioambientais

- **Reservas Ambientais:** Com o propósito de preservar e proteger os recursos naturais da Mata Atlântica e do Cerrado, a Usina Coruripe mantém mais de 17 mil hectares de reservas ambientais, onde parte destas são Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs): RPPN LULA LOBO (Feliz Deserto/AL), RPPN RIACHO SECO (Coruripe/AL), RPPN PEREIRA (Feliz Deserto/AL), SÍTIO DO PAU-BRASIL (Coruripe/AL), RPPN PORTO CAJUEIRO (Januária/MG) e RPPN AFRÂNIO MENEZES (Coruripe/AL).
- **Projetos Ambientais:** ALAGOAS MAIS VERDE, MONITORAMENTO DE MAMÍFEROS, MONITORAMENTO DE AVES, MONITORAMENTO DE ANFÍBIOS e PROJETO BICUDO (Januária/MG).
- **Educação Ambiental:** CENTRO DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL, PRODUÇÃO DE MUDAS NATIVAS, SOLTURA DE PEIXES.
- **GESTÃO DA ÁGUA:** Água é um dos recursos mais importantes na companhia, que investe constantemente em pesquisas e estudos sobre o tema. Nas plantas industriais, a água é utilizada em circuito fechado, de modo a ser reaproveitada em sua totalidade, após tratamento específico. Também é investido em preservação, conservação e recuperação



de mananciais e corpos d'água. No período chuvoso a água é armazenada para ser utilizada na irrigação e na manutenção de projetos de piscicultura, que gera alimento e renda para as comunidades ribeirinhas.

- **GESTÃO DA ENERGIA:** A empresa produz energia elétrica a partir da biomassa, ou seja, utilizando a queima do bagaço da cana-de-açúcar para gerar vapor e fazer funcionar os geradores. Essa produção garante energia de qualidade para a autossuficiência das plantas industriais durante a safra, além de vender o excedente para as concessionárias de energia de Alagoas e Minas Gerais.
- **GESTÃO DOS RESÍDUOS:** A gestão dos resíduos é uma prioridade da empresa. Nesse sentido, adotam-se ações efetivas e sistemáticas durante todas as etapas do processo produtivo. O objetivo é garantir o maior aproveitamento possível dos rejeitos e dar uma destinação adequada ao que não pode ser reaproveitado. Assim, a companhia evita danos ao meio ambiente, desperdícios e reduz custos, contribuindo para a sustentabilidade dos negócios.
- **PROGRAMA ACOLHER:** Oferece atendimento psicológico todos os dias e ajuda da área de saúde 24h por dia. Criado no período de pandemia.
- Adesão à Rede Brasil do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU).



- **INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL E ECOLÓGICO (IDESE):** Tem o propósito de promover a preservação da natureza, aliada ao desenvolvimento da comunidade onde está inserido. Por meio da realização de ações educativas, programas de voluntariado e atividades de lazer, o projeto desperta e fortalece a consciência ambiental na população.

Reconhecimentos

O trabalho da Usina Coruripe foi destaque entre as principais premiações do setor sucroalcooleiro. As práticas adotadas de sustentabilidade, inovação, gestão de pessoas e segurança e saúde do trabalho posicionam a usina como um case de sucesso nacional e internacional. É reconhecida pelo desenvolvimento de programas e projetos de excelência que aumentaram a performance e aperfeiçoaram os processos. Entre os prêmios e reconhecimentos obtidos nos últimos 4 anos, destacam-se:

- **Safra 2017/2018:** Você S/A, Valor Carreira, Mastercana, Época Negócios, Dinheiro Rural, Guia Exame Sustentabilidade 2017 e Empresa Amiga da Mata Atlântica.
- **Safra 2018/2019:** Época Negócios 360°, Você S/A, Guia Exame Sustentabilidade, Cidadania Corporativa, GPTW, Globo Rural e Mastercana.



- **Safra 2019/2020:** VOCÊS/A, CIDADANIA CORPORATIVA, GPTW, GUIA EXAME SUSTENTABILIDADE, ÉPOCA NEGÓCIOS 360°, GLOBO RURAL e MASTERCANA.
- **Safra 2020/2021:** ÉPOCA 360°, AS MELHORES DA DINHEIRO, VALOR 1000, MASTERCANA, EXAME MELHORES E MAIORES, FORBES e DUPONT SAFETY & SUSTAINABILITY

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Usina Coruripe sempre teve destaque na agroindústria canavieira, principalmente no Nordeste, seja por meio de suas práticas ambientais, processos produtivos, certificações e selos conquistados ou simplesmente pelos seus reconhecimentos nacionais e internacionais adquiridos ao longo dos anos, tornando-a referência no setor que atua.

Nos últimos anos, foram ampliados os investimentos para preservação e manutenção das áreas verdes do estado de Alagoas e Minas Gerais. Percebe-se que os investimentos em ações e projetos ambientais crescem expressivamente, além do pensamento estratégico sendo remodelado ao longo dos anos, envolvendo aspectos sociais, econômicos e ambientais, provocando alterações na estrutura organizacional para poder atingir os objetivos estabelecidos, a exemplo vemos a criação de comitês ao longo dos anos.

As estratégias adotadas pela usina nos últimos dois anos estão alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



(ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) e com o Pacto Global, bem como comprometida com a responsabilidade de diminuição dos gases de efeito estufa (GEE). A Usina busca constantemente a inovação alinhada à sustentabilidade e ao comprometimento social e econômico, agregando assim valor para os mais diferentes *stakeholders* do negócio e posicionamento no setor sucroalcooleiro de maneira estratégica, responsável, competitiva e atrativa. Seus projetos e investimentos socioambientais crescem a cada ano, tornando perceptível sua importância e valorização, bem como consegue superar as metas e os objetivos traçados.

Mesmo com todas as adversidades advindas da pandemia, os resultados cresceram expressivamente, devido ao comprometimento dos colaboradores cada vez mais capacitados e valorizados, bem como devido a eficiência operacional conquistada ao longo dos anos por meio da cultura organizacional com as melhores práticas corporativas e voltada à entrega de resultados, conseguindo assim, superar as metas e os objetivos traçados.

Os resultados da Safra 2020/2021 comprovam o desempenho da usina com um faturamento recorde de R\$ 3,16 bilhões (crescimento de 28,9% em relação à Safra 2019/2020) e lucro líquido no valor de R\$ 338,3 milhões (aumento de 331,9% em relação à Safra 2019/2020). Além disso, a moagem da safra foi finalizada em 14,4 milhões de toneladas de cana-de-açúcar, alcançando a meta estabelecida.



Quanto ao objetivo do estudo, a pesquisa possibilitou identificar claramente as práticas de gestão ambiental adotadas pela Usina Coruripe. A Usina sempre foi pioneira em trabalhar as questões ambientais. Para implantação da gestão ambiental foi utilizado o modelo da ISO 14001, que define as diretrizes básicas de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Conforme já mencionado nos resultados da pesquisa, a usina possui um comitê de gestão ambiental que planeja, monitora e trabalha todas as questões ambientais, tem uma política de sustentabilidade, possui reservas e projetos ambientais, pratica a gestão da água, energia e resíduos e já conquistou as principais certificações e selos do mercado.

Quanto aos impactos ambientais causados pela Usina Coruripe, por inferência os principais são: poluição sonora (maquinário da usina), poluição atmosférica (emissão de fuligem e gases de efeito estufa quando na queima da palha da cana e no processo produtivo), poluição residual líquida (vinhaça e água de lavagem) poluição sólida (bagaço da cana e pó) e poluição do solo (na fase no cultivo da cana-de-açúcar por meio do uso de defensivos agrícolas) que não aparecem nos relatórios de sustentabilidade, mas que por inferência a partir de outras pesquisas e dados já coletados foi possível identificá-los.

Cabe ressaltar que divulgar as ações sustentáveis e seus impactos positivos torna-se tão importante quanto praticá-las. Pois é por meio da divulgação que se consegue agregar valor ao negócio, mostrando uma boa imagem, sendo relevantes para o



negócio, atendendo as expectativas de todos os stakeholders, sem perder de vista os objetivos organizacionais estabelecidos.

Vale salientar que para gerar valor à empresa por meio da sustentabilidade, não basta apenas adotar ações sustentáveis, é preciso entender o que o consumidor valoriza e desse modo traçar ações mais assertivas. E mais do que um cuidado com a imagem “ecologicamente correta” ou uma obrigação legal, adotar ações sustentáveis deve ser uma prática diária de todos, com um desejo legítimo de gerar benefícios econômicos, sociais e ambientais, pois somos multiplicadores de ações e conscientização.

REFERÊNCIAS

Alagoas. **Lei 7.454, de 14 de Março de 2013.** Define procedimentos, proibições, estabelece regras de execução e medidas de precaução a serem obedecidas quando do emprego do fogo em práticas agrícolas, pastoris e florestais, e dá outras providências correlatas. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=252493>>. Acesso em 25 set. 2021.

BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial:** Conceitos, Modelos e Instrumentos. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial:** Conceitos, Modelos e Instrumentos. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

Brasil. **Lei 12.187, de 29 de dezembro de 2009.** Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima - PNMC e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12187.htm>. Acesso em 18 nov. 2021.



Brasil. **Lei 12.651, de 25 de maio de 2012.** Dispõe sobre a preservação da vegetação nativa. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12651.htm>. Acesso em 25 set. 2021.

Brasil. **Resolução nº 1, de 23 de Janeiro de 1986.** Dispõe sobre critérios básicos e diretrizes gerais para a avaliação de impacto ambiental. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=95508>>. Acesso em 25 set. 2021.

Brasil. **Resolução 237, de 19 de dezembro de 1997.** Dispõe sobre conceitos, sujeição, e procedimento para obtenção de Licenciamento Ambiental, e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=95982>>. Acesso em 25 set. 2021.

CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS (CAGED) 2021. Disponível em: <<https://app.powerbi.com/w?r=eyJrIjojNWl5NWl0ODEtYmZiYy00Mjg3LTkzNWUtY2UyYjIwMDE1YWl2liwidCI6IjNlYzkyOTY5LTVhNTEtNGYxOC04YWM5LWVmOThmYmFmYTtk3OCJ9&pageName=ReportSectionb52b07ec3b5f3ac6c749>>. Acesso em 29 out. 2021.

CAMPOS, L. M. S.; SHIGUNOV NETO, A.; SHIGUNOV, T. **Fundamentos da Gestão Ambiental.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2009.

CANAL RURAL. 2020. Federação defende importância do etanol para a economia de Alagoas. Disponível em: <<https://www.canalrural.com.br/noticias/agricultura/cana/federacao-defende-importancia-do-etanol-para-a-economia-de-alagoas/>> acesso em 31 out. 2021.

COMEX STAT. 2021. Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br/pt/comex-vis>>. Acesso em 16 nov. 2021.

DONAIRE, D. **Gestão Ambiental na Empresa.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.



MACEDO, I. C. et al. **A energia da Cana-de-Açúcar**: Doze estudos sobre a agroindústria da cana-de-açúcar no Brasil e sua sustentabilidade. 2 ed. São Paulo: Berlendis & Vertecchia: Unica - União da Agroindústria Canavieira do Estado de São Paulo, 2007.

OBSERVATÓRIO DA CANA. 2021. Disponível em: <<https://observatoriodacana.com.br/historico-de-producao-e-moagem.p?idMn=32&tipoHistorico=4&acao=visualizar&idTabela=2493&safra=2020%2F2021&estado=RS%2CSC%2CPR%2CSP%2CRJ%2CMG%2CES%-MA%2CTO%2CPA%2CAP%2CRO%2CAM%2CAC%2CRR>>. Acesso em 31 out. 2021.

PACTO GLOBAL REDE BRASIL. A iniciativa. 2021. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/a-iniciativa>>. Acesso em 16 set. 2021.

SIMI, L. D. **Legislação Ambiental**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2017.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DO AÇÚCAR E DO ÁLCOOL NO ESTADO DE ALAGOAS (SINDAÇÚCAR-AL). 2021 Disponível em: <<http://www.sindacucar-al.com.br/>>. Acesso em 16 set. 2021.

UNIÃO DA INDÚSTRIA DA CANA DE AÇÚCAR (UNICA). 2021. Disponível em: <<http://www.unica.com.br/>>. Acesso em 16 set. 2021

UNIÃO DOS PRODUTORES DE BIOENERGIA (UDOP). 2021. Disponível em: <<http://www.udop.com.br/>>. Acesso em 14 set. 2021.

USINA CORURIBE. 2021. Disponível em: <<https://www.usinacoruribe.com.br/>>. Acesso em 08 jul. 2021.



CAPÍTULO 2

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

**Letícia dos Santos Silva
Ana Carolina Beltrão Peixoto**

INTRODUÇÃO

Nos últimos dois anos, o Brasil vem enfrentando a maior crise sanitária e hospitalar nacional, mudando, completamente, os hábitos e comportamentos das pessoas. No contexto organizacional não foi diferente, as empresas precisaram se adaptar a esse novo cenário para que continuassem suas atividades e não fechassem as portas.

Com o isolamento social, as empresas passaram a buscar força nos recursos tecnológicos digitais para se manterem ativas. Se antes a transformação digital era vista como um diferencial competitivo para as grandes empresas, hoje, ela faz parte da estratégia de qualquer corporação, independentemente do seu porte.

De acordo com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) as Micro e Pequenas Empresas (MPEs)



desempenham papel fundamental e relevante no desenvolvimento econômico e social do país. Respondem por 30% do PIB e por mais de 50% dos postos de trabalho, assim, representam mais de 90% dos empreendimentos existentes no Brasil.

Em pesquisa realizada juntamente com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), a ABDI mostra que mais da metade das MPEs encontram-se nos primeiros níveis de digitalização e estão se abrindo cada vez mais para os métodos inovadores. Arelado ao desafio de se transformarem digitalmente, as micro e pequenas empresas devem definir estratégias de marketing de relacionamento focadas em compreender o perfil do seu público-alvo e quais suas necessidades, e assim, estabelecer o processo de gerenciamento de atração e retenção de clientes.

Nesse sentido, como as MPEs podem obter vantagem competitiva no gerenciamento de relacionamento com o cliente por meio da transformação digital?

A transformação digital consiste no processo de modificação no modelo de negócio vigente através do uso de ferramentas digitais, acompanhando a mudança no perfil do consumidor e nos formatos de consumo de produtos e serviços.

Assim sendo, o trabalho em questão visa apresentar, às organizações, práticas inovadoras para auxiliá-las na incorporação da transformação digital no intuito de obter vantagem competitiva no processo de gerenciamento do relacionamento com o cliente. Para tanto, serão apresentados a



evolução e os impactos da transformação digital no ambiente organizacional; serão expostos os níveis de maturidade digital das MPEs e, por fim, será apresentado como as Micro e Pequenas Empresas podem obter vantagem competitiva no gerenciamento do relacionamento com o cliente com foco na experiência do cliente (*Customer Experience*) por meio do CRM.

DISCUSSÃO TEÓRICA

A digitalização vem proporcionando para as organizações, independentemente dos seus modelos de negócio e porte, maior flexibilidade, agilidade e qualidade na forma como as atividades são executadas.

A digitalização compreende dois passos, o primeiro é a conversão das informações do formato físico para o formato digital. Por exemplo, escanear documentos e armazená-los em formato PDF e utilizar uma planilha para registrar dados no lugar de um caderno de notas. O segundo é a utilização da informação digital para alavancar e melhorar os processos de negócios, tornando-os mais eficientes e rentáveis. (ROSA, 2021, p. 06).

Conceito, História e Evolução da Tecnologia

A palavra “tecnologia” possui origem grega e é formada por duas palavras: “tekne”, que significa “técnica”, e “logos” que significa “conjunto de saberes”. A tecnologia consegue permear todas as áreas do conhecimento, permitindo construir e transformar o



meio ambiente, com a finalidade de satisfazer as necessidades essenciais do homem. (PINOCHET, 2014, p. 01).

Kenski (2007, p. 24) define tecnologia como o conjunto de conhecimentos e princípios científicos que se aplicam no planejamento, à construção e a utilização de um equipamento em um determinado tipo de atividade.

Dessa forma, é possível entender que a tecnologia é a utilização de conhecimentos e técnicas, que o indivíduo adquiriu ao longo do tempo, empregadas para aperfeiçoar a resolução de problemas ou a execução de atividades.

Um acontecimento histórico que marca grandemente o desenvolvimento tecnológico foi Revolução Industrial na Inglaterra no século XVIII. Para Maximiano (2017, p. 47), a Revolução Industrial foi a substituição de todas as forças naturais de produção de força – pessoas, animais, ventos, água – pelas máquinas. A Revolução Industrial, cujas características socioeconômicas tornam-se mais evidentes a partir de 1970, resultou da conjugação de diversos fatores. O principal foi a utilização da máquina a vapor em diferentes tipos de atividades.

Após a primeira Revolução Industrial, as cidades cresceram rapidamente, novas profissões começaram a surgir e os campos passaram a utilizar processos mecanizados para melhorar e acelerar a produção. (SANTOS et al, 2017, p. 03).

Na Segunda Revolução Industrial, destacou-se o avanço tecnológico, com o surgimento de novas indústrias e o aumento



da capacidade produtiva delas — ou seja, novos níveis de industrialização foram atingidos. O ferro, a energia a vapor e o carvão deram lugar ao aço, ao petróleo e à eletricidade, que geraram a possibilidade de automatização do trabalho. Surgiram indústrias elétricas e químicas, e as tecnologias das indústrias siderúrgicas evoluíram. (SANTOS *et al*, 2017, 04).

Santos *et al* (2017, p. 04) expõem que a Terceira Revolução teve como característica principal o surgimento da eletrônica como o centro da modernização industrial. Houve a criação dos primeiros computadores, produtos eletrônicos, satélites e robôs, além da criação de produtos de alto valor agregado, como consequência de investimentos de anos em pesquisas, estudos e testes.

A Quarta Revolução Industrial, também conhecida como Indústria 4.0, é o tipo de industrialização mais recente e tem como resultado a mudança na forma de viver, trabalhar e se relacionar. Isso se deve à mudança de paradigma ocasionada pelos avanços nas indústrias, que tendem a ser totalmente automatizadas, combinando robôs com sistemas e processos digitais.

A Transformação Digital e seu Progresso

Transformação digital é o processo contínuo de reimaginar as formas que uma empresa cria e entrega valor para atender às necessidades dos consumidores, utilizando tecnologias digitais. (BORGES, 2021, p. 03).



A transformação digital, segundo a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, consiste no processo de modificação no modelo de negócio atual da organização por meio do uso de ferramentas digitais, seguindo a modificação no perfil do consumidor e nos formatos de consumo de produtos e serviços.

As organizações tiveram que entender que transformação digital não é apenas o posicionamento da marca no online, colocando um site de vendas no ar, por exemplo. É muito mais que isso. A evolução trouxe soluções e problemas que forçaram as empresas a enxergar e atender as necessidades da sociedade. (SANDRA, 2020, p. 03).

O primeiro passo para que as organizações possam progredir nesse aspecto é encarar a digitalização dentro da organização, transformando as informações arquivadas à moda antiga em dados armazenados em dispositivos eletrônicos. Esse é um processo que as empresas enfrentam há algum tempo e que ganhou mais velocidade nos últimos anos.

Para que a mudança seja aplicada, ela deve ser estruturada por meio de um propósito que fará a empresa implantar a transformação digital. (SANDRA, 2020 p. 03).

É evidente que a automatização de processos, mediante o uso das inovações tecnológicas, visa melhorar o controle de estoque, o fluxo de caixa e o treinamento dos colaboradores, mas ela vai além disso, busca aperfeiçoar a experiência do cliente. (BORGES, 2021, p. 03).



Quando a inovação é aplicada às ofertas, seu direcionamento geralmente está em desenvolver novos produtos com interface digital, agregar serviços a um bem oferecido e proporcionar novas experiências para os clientes. Já a inovação aplicada ao desenvolvimento de novos modelos de negócios permite chegar ao consumidor de novas maneiras, entregando e capturando valor de um modo diferente do qual a empresa normalmente atua, sendo esta frequentemente a forma mais disruptiva de reimaginar o negócio. Enquanto uma oferta inovadora pode se tornar um desafio para a concorrência, um modelo de negócios inovador pode tornar a concorrência irrelevante. (BORGES, 2021, p. 03).

Níveis de maturidade digital das MPEs brasileiras

A Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) junto com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) realizaram uma pesquisa com o intuito de diagnosticar o nível de maturidade digital das MPEs brasileiras. Os dados e as informações são apresentados no Mapa de Digitalização, que consiste em um documento que apresenta o estado atual das MPEs do Brasil na implantação da transformação digital e os caminhos mais efetivos para aumentar o nível de maturidade digital dos micros e pequenos negócios.

De acordo com o Mapa da Digitalização das MPEs Brasileiras a inserção de novas tecnologias permite que as empresas se conectem aos clientes e os engajem; estabeleçam novas bases



de competição; construam uma organização orientada a dados; inovem mais rápido e colaborativamente e gerem maior valor para os consumidores.

O Mapa da Digitalização das MPEs Brasileiras apresenta quatro níveis de maturidade, nível 01: analógico; nível 02: emergente; nível 03: intermediário e nível 04: líder digital.

Foram pesquisadas empresas de prestação de serviços, do setor de comércio e do setor industrial em todas as regiões do país.

De acordo com o Mapa de Digitalização, 66% das MPEs estão nos níveis 1 e 2 de maturidade digital, sendo 18% empresas analógicas (nível 1) e 48% emergentes (nível 2). A média de maturidade digital das MPEs brasileiras é de 40,77 pontos, em uma escala que varia de 0 a 100 pontos. O setor de serviços apresentou os melhores resultados, com uma pontuação média de 43,73, enquanto o setor do comércio apresentou a menor pontuação média, 36,75 pontos. O setor industrial registrou média de 40,49 pontos.

ABDI e FGV concluem que as empresas já estão atuando com uso de banda larga em suas operações e estão avançando nas políticas de armazenamento de dados, mas ainda utilizam pouco os serviços de cloud computing e o e-learning como ferramentas de aumento de produtividade. Cybersegurança também ainda é um tema pouco abordado pelas MPEs, ou seja, ainda há muito que fazer.



Importância de entender o perfil do consumidor

Num ambiente competitivo dinâmico como o que vivemos, os responsáveis de marketing devem convencer os compradores que devem comprar os produtos da sua empresa em vez dos produtos da concorrência. Os responsáveis de marketing, no desenvolvimento dos seus programas, devem ter em conta as condições econômicas, dado que os recursos dos consumidores ou compradores são limitados e cada valor gasto num produto não pode ser disponibilizado para compras de outros produtos. O objetivo dos programas de marketing é tornar os seus produtos mais atrativos para o cliente, quer em termos de qualidade, quer em termos de preço. (MAÇÃES, 2017, p. 16).

Kotler *et al* (2017, p. 21) dizem que o mundo, em nível macro, está avançando de uma estrutura de poder hegemônico para multilateral. Ou seja, os poderes econômicos não estão mais tão concentrados, e sim distribuídos de forma mais uniforme.

Essa mudança econômica costuma ser atribuída ao perfil demográfico das populações dos mercados emergentes: mais jovens, mais produtivas e com nível de renda em crescimento. Isso criou uma forte demanda por produtos e serviços, o que, por sua vez, impulsiona o crescimento econômico. (KOTLER, 2017, p. 22).

A transparência trazida pela internet também permite que empresários de países emergentes se inspirem em seus colegas dos países desenvolvidos. Eles estão criando empresas com



os mesmos serviços, porém marcados por mudanças locais na execução. (KOTLER, 2017, p. 23).

O fluxo de inovação, que antes era vertical (das companhias para o mercado), tornou-se horizontal. No passado, as empresas acreditavam que a inovação deveria vir de dentro. Assim, desenvolviam uma infraestrutura robusta de pesquisa e desenvolvimento. Com o tempo, perceberam que a taxa de inovação interna nunca era veloz o bastante para torná-las competitivas num mercado em constante mudança. (KOTLER, 2017, p. 25).

Os consumidores em geral têm sido impelidos pela preferência individual e por um desejo de conformidade social. O nível de importância de cada um dos dois fatores varia de pessoa para pessoa e também entre os setores e as categorias. (KOTLER, 2017, p. 28).

Para que se tornem competitivas, as organizações precisam entender esses novos fatores que influenciam o comportamento do consumidor e qual o caminho que esse cliente percorre para fidelizar-se a uma marca. Só assim é possível que a empresa transforme um cliente em um fiel advogado da marca.

Para conseguirem isso, as empresas deveriam mapear o caminho do consumidor até a compra, entender os pontos de contato dele com a marca ao longo desse percurso e intervir nos pontos que interessam. Deveriam concentrar seus esforços – intensificando a comunicação, fortalecendo a apresentação



no canal e melhorando a interface com o cliente – em melhorar aqueles pontos de contato cruciais, bem como em introduzir uma forte diferenciação. (KOTLER, 2017, p. 78).

Kotler *et al* (2017, p. 80) propõem cinco estágios para o caminho do consumidor, os 'cinco As': *assimilação, atração, arguição, ação e apologia*.

Na fase de *assimilação*, os consumidores são passivamente expostos a uma longa lista de marcas em função de experiências passadas, comunicações de marketing e/ou defesa de marcas por clientes. (KOTLER, 2017, p. 80).

Conscientes de diversas marcas, os consumidores então processam todas as mensagens a que estão expostos e são atraídos somente para uma lista curta de marcas. Essa é a fase de *atração*. (KOTLER, 2017, p. 82).

Levados pela curiosidade, os consumidores costumam prosseguir pesquisando ativamente as marcas pelas quais são atraídos para obter mais informações dos amigos e da família, da mídia e/ou direto das marcas. Esse é o estágio de *arguição*. Os consumidores podem pedir conselhos aos amigos ou avaliar a lista curta sozinhos. Quando decidem pesquisar certas marcas mais profundamente, podem procurar avaliações on-line do produto, contatar centrais de atendimento e conversar com agentes de venda para obter informações adicionais. (KOTLER, 2017, p. 82).

No estágio de *arguição*, as decisões serão tomadas com base no que ele obtém das conversas com outros. Se forem



convencidos pelas informações adicionais obtidas no estágio de *arguição*, os consumidores passarão à *ação*. É importante lembrar que as ações desejadas não se limitam a ações de compra. Depois de comprar uma marca específica, os clientes interagem mais profundamente pelo consumo, bem como pelos serviços pós-venda. As marcas precisam envolver esses clientes e se certificar de que sua experiência de posse e consumo total seja positiva e memorável. (KOTLER, 2017, p. 83).

Com o tempo, os clientes podem desenvolver uma sensação de forte fidelidade à marca, refletida em retenção, recompra e, por fim, defesa da marca perante seus pares. Esse é o estágio de *apologia*. Advogados de marca ativos recomendam espontaneamente marcas que adoram, ainda que não sejam solicitados a fazê-lo. (KOTLER, 2017, p. 83).



Processo de Marketing

Se a empresa entende as necessidades dos clientes, desenvolve produtos que oferecem valor superior e define preços, distribui os produtos e os promove de maneira eficiente, esses produtos são vendidos com facilidade. (KOTLER E ARMSTRONG, 2015, p. 04).

Kotler e Armstrong (2015, p. 04) definem marketing como o “processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar valor deles em troca”. Dessa forma, eles apresentam um modelo simples de cinco (05) etapas para este processo de marketing: *Entender o*

mercado, bem como as necessidades e os desejos do cliente; elaborar uma estratégia de Marketing orientada para o cliente; desenvolver um programa de marketing integrado que entrega valor superior; construir relacionamentos lucrativos e deixar os clientes encantados e capturar valor dos clientes para gerar lucros e customer equity, conforme ilustrado a seguir:

Figura 1.1 Modelo simples do processo de marketing. (Kotler; Armstrong, 2015, p. 05) (adaptado).



Para os autores em questão, os profissionais de marketing, primeiramente, elaborarão uma estratégia de Marketing orientada para o cliente, visando entender as necessidades, os desejos, as demandas deles e do mercado no qual atuam. Após conhecer essas peculiaridades, é o momento de elaborar uma estratégia de marketing orientada para o cliente, e para isso o gestor deve responder a duas perguntas: *a quais clientes atenderemos (qual é nosso mercado-alvo)? e como podemos atender melhor a esses clientes (qual é a nossa proposição de valor)?* Com essas informações disponíveis, passa-se para a terceira etapa, preparar um plano e um programa de marketing integrado, e para isto, a



empresa pode utilizar-se do *mix de marketing* (produto, preço, praça e promoção).

Essas etapas levam a organização à quarta etapa: construir e gerenciar relacionamentos lucrativos com o cliente. A gestão do relacionamento com o cliente consiste em todo o processo de construir e manter relacionamentos lucrativos com os clientes, entregando-lhes valor superior e satisfação. Assim, ela lida com todos os aspectos referentes à aquisição, à manutenção e ao desenvolvimento de clientes.

E, por fim, a quinta etapa que capturar valor em troca, na forma de vendas, participação de mercado e lucros. Ao criar valor superior para o cliente, a empresa gera clientes altamente satisfeitos que permanecem fiéis e compram mais. Isso, por sua vez, significa maiores retornos para a empresa no longo prazo.



Gerenciamento do relacionamento com o cliente - CRM

As três primeiras etapas do processo de marketing levam à quarta e mais importante etapa: *construir e gerenciar relacionamentos lucrativos com o cliente*. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 12).

Para se manterem competitivas, as organizações devem construir relacionamentos duradouros com os clientes. Para isso, é necessário estar atento às necessidades destes clientes, para que se possa criar valor superior e proporcionar satisfação. Esse objetivo só é possível se a organização tiver informações delineadas sobre todos os seus clientes.

A prática do CRM – gerenciamento do relacionamento com o cliente -, segundo Kotler e Armstrong (2015, p. 12) é a ferramenta mais importante do marketing moderno, pois permite gerir informações detalhadas sobre clientes individuais e, cuidadosamente, administrar pontos de contato com os clientes a fim de maximizar sua fidelidade.

Segundo Madruga (2018, p. 235) o CRM é uma solução tecnológica ampla que pode ser direcionada a todos os canais de relacionamento, como venda presencial, web, chatbot, e-mail, telefone e redes sociais.

O CRM é aplicado, portanto, em qualquer canal de contato, seja presencial ou remoto. Além disso, possui módulos de inteligência de informação, como é o caso do Analytics, favorecendo não apenas a operação como também as áreas centrais da empresa. A ferramenta analítica permite que os Clientes sejam segmentados, fazendo com que as campanhas sejam mais focadas em suas necessidades. Permite também a análise, em tempo real, do desempenho da venda e do atendimento de produtos, serviços e canais. (MADRUGA, 2018, p. 235).

Kotler e Armstrong (2015, p. 15) definem CRM como “todo o processo de construir e manter relacionamentos lucrativos com os clientes, entregando-lhes valor superior e satisfação.” Assim, a organização lida com todos os aspectos referentes à aquisição e ao desenvolvimento de cliente.

Para os referidos autores, o valor percebido pelo cliente consiste na avaliação que o cliente faz da diferença entre todos



os benefícios e todos os custos de uma oferta ao mercado em relação às ofertas concorrentes. Já a satisfação do cliente refere-se ao grau em que o desempenho que o cliente percebe do produto corresponde às suas expectativas. Se o desempenho não corresponde às expectativas, o comprador fica insatisfeito. Se corresponde às expectativas, ele fica satisfeito. E, se excede as expectativas, ele fica altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 13).

Estudos mostram que níveis mais altos de satisfação do cliente levam a uma maior fidelidade por parte dele, o que por sua vez, resulta em melhor desempenho para a empresa. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 13).

Na visão de Madruga (2018, p. 81) todas as formas atuais de marketing, como marketing digital, inbound marketing, marketing omnichannel, marketing de conteúdo, marketing de respostas, endomarketing, marketing de incentivo, marketing 3.0, marketing social, marketing de permissão e marketing de experiência são inspiradas no marketing de relacionamento e no CRM.

MATERIAIS E MÉTODOS

Para se obter os resultados pretendidos foi feita uma pesquisa de cunho exploratório para verificar as variáveis pertinentes à transformação digital no gerenciamento do relacionamento com o cliente nas micro e pequenas empresas.



Para Andrade (2001 apud REGINA, 2011, p. 35) a pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. Isso porque ela assume um caráter de pesquisa bibliográfica e/ou estudo de caso, proporcionando maior conhecimento sobre o assunto, facilita a delimitação do tema, ajuda a formular o problema de pesquisa, bem como, seus objetivos e, ainda, a construção de hipóteses.

O processo de investigação foi fundamentado em pesquisa bibliográfica, buscando amparar-se em autores que tratam do tema. O levantamento dessa bibliografia foi feito a partir da análise de fontes secundárias.

Segundo Gil (2008) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos.

Com relação à abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa.

Knechtel (2014) expõe que a pesquisa qualitativa busca entender fenômenos humanos, buscando obter uma visão detalhada e complexa por meio de uma análise científica do pesquisador. Esse tipo de pesquisa se preocupa com o significado dos fenômenos e processos sociais.

O estudo também constituiu de pesquisa explicativa, no intuito de deixar claro as informações, abordando os conteúdos que contribuem para a transformação digital nas MPEs.



Pesquisa explicativa, segundo Gil (2008) é aquela centrada na preocupação de identificar fatores determinantes ou de contribuição no desenvolvimento dos fenômenos. Para o mesmo autor, o procedimento de coleta de dados por pesquisa de campo é o melhor método de levantamento e análise de dados sociais, econômicos, demográficos e se caracteriza pelo contato direto com as pessoas.

CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA

Esta etapa do projeto demonstrará os passos para a implementação do CRM, para isso será tomado como base Madruga (2018), que apresenta cinco etapas para uma implementação bem-sucedida, apresentadas a seguir:

1ª etapa - *Planejamento do projeto, diagnóstico e estabelecimento da visão única sobre o relacionamento com Clientes e customer experience*: é realizado um diagnóstico da situação atual e desejada. Essa análise inicia-se com a identificação dos problemas e gargalos que impedem a organização de obter excelência; na sequência é feito um levantamento das necessidades dos gestores e da operação; quantificação dos recursos necessários, buscando entender os benefícios que se espera com o projeto. Dessa forma, é possível elaborar macrorrecomendações para auxiliar a organização no processo de decisão sobre o escopo do CRM, assim como, as mudanças que serão necessárias.



Para isso a organização elabora o plano geral do projeto; revisa as expectativas, objetivos, escopo do projeto, riscos e fatores críticos de sucesso; define as responsabilidades das equipes do projeto, das áreas envolvidas, dos usuários-chave (*key users*) e elabora a matriz de responsabilidades; identifica a base documental de subsídio ao projeto; planeja e conduz o *Kick-off* do projeto.

Após esses passos a organização realiza o **levantamento da situação atual e desejada**: Identificando o público-alvo interno para o projeto de CRM e CX e suas necessidades; realiza reuniões e entrevistas para avaliação da situação atual e desejada; faz levantamento de indicadores de relacionamento com Clientes, ofensores e riscos do projeto; busca entender os objetivos e estratégias atuais de relacionamento com Clientes e alinhamento de expectativas com o projeto; define do cenário futuro da Gestão do Relacionamento e CX, englobando os canais de relacionamento presenciais e remotos; dimensiona pessoas e sugere organograma para a área de Gestão do Relacionamento e, por fim, propõe uma visão única sobre Gestão do Relacionamento com Clientes, por meio da sugestão de um modelo conceitual de relacionamento apresentado em forma de *workshop*.

2ª etapa - Criação das diretrizes norteadoras e descrição dos requisitos funcionais: é feito a elaboração de requisitos funcionais para a implementação do CRM, com o intuito de mapear as necessidades requeridas. Também é realizado a especificação da funcionalidade e dos componentes para o CRM.



Assim, a organização deve criar diretrizes norteadoras direcionadoras de Gestão do Relacionamento com Clientes e CX; realizar *workshop* interno para apresentação e validação das diretrizes norteadoras. A Diretoria deverá adotar e divulgar as diretrizes tão logo sejam aprovadas; especificar requisitos de negócios (funcionais) para tratamento das seguintes ocorrências demandadas pelo público-alvo externo da organização: solicitação de informações, reclamações e aquisição de produtos ou serviços. Estão incluídas as áreas de *front office* e *back office* de atendimento; elaborar arquitetura em alto nível para que a organização tenha condições de fazer o correto mapeamento das necessidades de integração entre o CRM e os demais sistemas internos; construir uma tabela contendo a priorização das funcionalidades do CRM que devem ser implantadas com a finalidade de apoiar a organização na escolha das mesmas de acordo com requisitos funcionais levantados.

3ª etapa - *Criação das novas regras de negócios e otimização dos processos de relacionamento*: após a elaboração da etapa anterior e aprovação com o comitê será necessário, em seguida, realizar o mapeamento dos macroprocessos de Gestão do Relacionamento com Clientes, prevendo-se otimizações e inovações para que a organização cumpra as políticas direcionadoras traçadas; porém, antes disso, devem ser elaboradas as regras de negócios que vão influenciar os processos.

Assim, deverão ser priorizados os canais de contato que vão receber o CRM. Para isso, a empresa propõe regras



de negócios que subsidiem as réguas de relacionamento e redesenho dos processos; sugere réguas de relacionamento, prevendo-se, ao longo de um ano, em que momentos e por que tipo de comunicação o público preferencial será contatado pela área de relacionamento, assim, clientes e prospects, por meio de vários canais receptivos, podem entrar em contato com a organização solicitando algo; a equipe do projeto deverá mapear esses processos, apontando gaps e inovações de tal maneira que essa fonte de conhecimento seja incorporada na nova forma de funcionamento da área; por meio de metodologia participativa, deverá ser elaborado um conjunto de fluxogramas em nível macro AS-IS (situação atual) versus TO-BE (situação sugerida); a equipe do projeto deverá validar com a organização tais fluxogramas, criando em seguida um book com a finalidade de dotar a área de memória, padronização e excelência; adicionalmente, serão revisados ou criados indicadores de desempenho para tais processos de forma que a organização possa criar mecanismos de controle sobre a Gestão do Relacionamento com Clientes.

4ª etapa - *Apoio na aquisição de tecnologia e definição de recurso*: após a finalização das especificações, a organização convida empresas fornecedoras de licença de CRM para que apresentem propostas e demonstrem soluções.

Caso a organização já tenha optado por uma solução tecnológica de CRM existente no mercado, essa etapa do projeto será destinada a apoiar esta empresa na busca de fornecedores



que farão a customização do CRM e a integração com os sistemas legados. Caso a organização não tenha optado ainda, além do tipo de empresas mencionado, será necessário identificar no mercado as empresas com soluções e licenças de CRM mais adequadas aos requisitos especificados para o projeto.

Nos dois casos haverá a necessidade dos seguintes serviços:

a) Elaboração de *Request for Proposal* (RFP) ou termo de referência para que os fornecedores de tecnologia de CRM possam criar suas propostas dentro de um determinado padrão; b) Dimensionamento do número de pessoas que irão ser beneficiadas com o CRM, licenças e acessos ao CRM; c) Identificação no mercado dos fornecedores mais adequados à realidade do Cliente contratante e elaboração de convite para apresentarem suas propostas; d) Alinhamento das propostas técnicas recebidas, facilitando o processo de escolha pelo Cliente contratante; e) Montagem de matriz de decisão para facilitar a escolha do Cliente; f) Revisão do plano de trabalho (*roadmap*) para a implementação do CRM.

5ª etapa - Controle da implementação, quality assurance e capacitação do Cliente: Nesta etapa, o roadmap de implementação do software selecionado é redesenhado e o treinamento das equipes é priorizado em termos de competências necessárias para o sucesso do projeto. A equipe do projeto deverá identificar gaps entre o que foi solicitado pela organização e o que está sendo implementado pelo fornecedor de tecnologia e de integração. Com apoio para os testes das funcionalidades implantadas no CRM.



O serviço de quality assurance em CRM, também designado de Gestão da Qualidade da Implementação, é uma modalidade de consultoria que visa assegurar que as atividades das empresas de TI contratadas para implantação e integração do CRM satisfaçam os requisitos do Cliente contratante e que tais tarefas sejam realizadas dentro do escopo e prazos planejados.

Para isso, a organização deve acompanhar as etapas de implantação da ferramenta tecnológica de CRM, incluindo acompanhamento de testes e homologação; disparar alarmes para o Cliente contratante em caso de previsão de atrasos no projeto; reportar progressos, falhas ou gargalos encontrados; participar de reuniões com o Cliente e com fornecedores, atuando como aconselhador; avaliar a quantidade de recursos de TI alocados pelos fornecedores *versus* a previsão de entrega; sugerir revisão de datas de implantação para as ações de alta prioridade; verificar se os requisitos e processos definidos pela organização estão sendo levados em consideração pelo fornecedor de TI; acompanhar os acordos de nível de serviço entre o Cliente contratante e as empresas de tecnologia por ele trazidas para implantar o CRM; participar como observador dos testes e geração de alertas em caso de não conformidade e, da mesma forma, acompanhar o desempenho da solução e solicitar esclarecimentos ao integrador em casos de falha no sistema de CRM.

A implementação de CRM para modificar a experiência do Cliente com a companhia é complexa, pode levar de seis meses a



anos, e requer diversas providências por parte das empresas que desejam sucesso nesse projeto tão estruturante e tão benéfico para a conquista e fidelização de consumidores. (MADRUGA, 2018).

Assim, percebe-se que a implantação do CRM pode proporcionar diversos benefícios, como redução de tempo e esforços na busca e interpretação de informações a respeito do cliente, além de identificar a melhor solução para lidar com o seu ramo de atividade.

Portanto, usufruindo de um bom software de CRM, as empresas podem obter maiores chances de aumentar sua competitividade, tendo em vista que facilita o processo de tomada de decisão, devido a quantidade de informações que podem ser processadas de forma mais rápida pelo sistema.

Para as micro e pequenas empresas sugere-se o direcionamento ao planejamento para que possam analisar e entender as suas possibilidades, assim, como reconhecer os recursos disponíveis no mercado para que possam otimizar seu processo de gerenciamento com o cliente, criando experiência para ele e extraindo vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

ABDI – Agência brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Jornada Digital: Maturidade Digital das MPEs Brasileiras**. Publicação: 2020. Disponível em < <https://www.abdi.com.br/projetos/mapa-da-digitalizacao-das-mpes-brasileiras>>. Acesso em 10 out. 2021.



BORGES, Fábio Roberto. **Transformação Digital** - Um Guia Prático para Liderar Empresas que se Reinventam. Barueri SP: Atlas, 2021.

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

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KARASINSKI, L. **O que é tecnologia?** Tecmundo, 2013. Disponível em <<https://www.tecmundo.com.br/tecnologia/42523-o-que-e-tecnologia-.htm>>. Acesso em 12 out. 2021.

KENSKI, Vani Moreira. **Educação e Tecnologias**: um novo ritmo da informação. 8ª ed. 9ª impressão. Campinas, SP: Papyrus, 2007.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAÇÃES, Manuel Alberto R. **Vantagem Competitiva e Criação de Valor - Vol II**. Portugal: Conjuntura Atual, 2017.

MADRUGA, Roberto. **Gestão de Relacionamento & Experiência do Cliente**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.



MORAIS, Felipe. **Transformação Digital:** Como a inovação digital pode ajudar seu negócio nos próximos anos. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

Pinochet, Luís. Tecnologia da Informação e Comunicação. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

RABELO, Agner. **Transformação Digital:** o que é e quais os seus impactos na sociedade. Disponível em <<https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/>> Acesso em 12 out. 2021.

ROSA, Janaina Oleinik Moura. **Transformação Digital para Pequenas e Médias empresas.** Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 2021.

SANTOS, Priscila Kohls, D. et al. **Educação e Tecnologias.** Porto Alegre: SAGAH, 2017.

SILVEIRA. Cláudia Regina. **Metodologia da Pesquisa.** 2ª ed. rev. e atual. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2011.

TURCHI, Sandra. **Transformação Digital:** A (R) Evolução que veio para Ficar. Disponível em <<http://sandraturchi.com.br/revolucao-transformacoes-digitais/>>. Acesso em 13 out 2021.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação:** uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.



CAPÍTULO 3

O USO DO DESIGN ESTRATÉGICO E DESIGN THINKING PARA O DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Mônica de Melo Araújo
Jakeline Siqueira de Melo
Paulo Ricardo Silva Lima

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo focar na importância do Design Estratégico e do Design Thinking como propostas para a inovação organizacional. No contexto atual é fundamental para o sucesso das organizações investir em soluções que tragam segurança, inovação e sustentabilidade, com ações que busquem desenvolver, em um longo período de tempo; equilíbrio nas relações sociais, e com o ecossistema. Dessa maneira, a busca é por soluções que tragam maiores benefícios para todos os públicos envolvidos no processo, denominados como *stakeholders*, sendo os principais: empresários, colaboradores, fornecedores, clientes ou usuários dos produtos ou serviços.

O contexto atual dentro das organizações e no mundo como um todo exige uma necessidade de mudanças para se empreender cada dia mais. Infelizmente, as ações empregadas



pelas empresas e instituições ainda se mostram muito reduzidas conforme o modelo vigente, por isso, a importância de atuar com inovação social é necessário, mas, para isso é fundamental a reflexão, o conhecimento e a agilidade nos processos produtivos e de sociabilidade nas organizações públicas ou privadas. O grande diapasão continua sendo o envolvimento de todos neste processo e o conhecimento transformador aplicado na prática, pois, infelizmente, para que projetos estratégicos sejam aplicados é imprescindível que os indivíduos envolvidos compreendam como aplicá-los no dia a dia do trabalho, e em momentos cruciais das relações sociais ou mesmo na resolução de problemáticas que componham o processo produtivo da organização.

A proposta dessa pesquisa é analisar o Design Estratégico e o Design Thinking como divisores de água na implantação ou mudança de inovação tecnológica e social, contextualizando-os como referenciais de soluções e como caminhos possíveis de alavancar as propostas de ações empreendedoras.

Todas as empresas pretendem ter estabilidade econômica, e para alcançar esse objetivo é importante nortear suas ações. Mas, não basta que uma empresa tenha foco apenas na economia, o objetivo e missão é também obter sucesso na sociedade, na visão de marketing, no fortalecimento da marca, no empreendedorismo, na inovação, ou seja, ir além dos aspectos econômicos e financeiros, e poder ofertar para a sociedade em que está inserida melhor qualidade de vida para seus colaboradores, clientes ou usuários, bem como, ter foco na



sustentabilidade garantindo tradição de mercado fortalecido, tendo competitividade.

As organizações precisam ter uma missão bem estruturada e saber a razão pela qual elas existem, para que assim seja possível obter sucesso. Outro diferencial está na visão do que ela se propõe a fazer, a produzir, saber para onde está indo e o que pretende se tornar a longo prazo, construindo uma cultura organizacional fortalecida.

Nesse artigo a proposta é discutir essas metas empreendedoras, por isso a necessidade da compreensão dos conceitos de Design Estratégico e Design Thinking como molas propulsoras desses objetivos para alcançar e alavancar a inovação organizacional.

Para alcançar este intento foi necessário a compreensão dos conceitos através de uma revisão da literatura. Esta revisão bibliográfica possibilitou a utilização de referências científicas das áreas de Design e Inovação. Além disso, foi formatada uma análise das publicações científicas indo além da transcrição de ideias. A metodologia utilizada para a pesquisa foi de natureza qualitativa, usando dados descritivos, com um plano aberto, flexível, sem perder o foco na realidade contextualizada, na busca de subsídios e argumentos que permitam deter as afirmações sobre a temática envolvida. Além de compreender os conceitos de Design Estratégico e Design Thinking foi preciso analisar a compreensão do significativo de organizações eficazes e o crédito da inovação organizacional.



O presente trabalho está organizado em quatro capítulos: no primeiro são discutidos os conceitos de Design Estratégico e como ele pode ser aplicado por gestores, bem como o design estratégico é colaborativo para tornar as organizações mais eficazes. Na segunda parte do artigo é discutido o Design Thinking e sua utilização para ressaltar a inovação e apresentar resultados com uma visão no foco das relações humanas. A terceira parte salienta a importância da inovação organizacional e no último capítulo são feitas as considerações finais.

O DESIGN ESTRATÉGICO COMO CONFIGURAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES EFICAZES

É possível compreender o Design Estratégico como processo, pois, para a tomada de decisões a sua utilização vem como proposta de resolução de problemas internos ou externos da organização, bem como poderá destacar as decisões cruciais que possivelmente revertem o que não está em bom funcionamento na organização em uma solução comprometida com desempenho, qualidade e a excelência.

O Design Estratégico é um processo relevante para a inovação, além de ser uma ferramenta importante para o gestor, sendo uma área promissora e com muitas oportunidades.

A proposta do Design Estratégico vai além de uma proposta visual ou mesmo de formatos de produtos, mas está relacionado à capacidade de desenvolver novos negócios,



produtos ou soluções para atender às demandas do mercado. Também pode ser aplicado para otimizar uma empresa que já existe e está em atuação. Principalmente, ele é uma forma de tirar os planos do papel com alinhamento aos objetivos estratégicos e com interesse em otimizar a utilização dos recursos. (BARROSO, 2004)

O conceito basilar do Design Estratégico é ser um processo interdisciplinar de solução de problemas ligados ao ciclo de vida de produtos e/ou serviços. A partir desta premissa, o design é um processo que se inicia com a identificação das necessidades e oportunidades do mercado. Doravante, as empresas desenvolvem os produtos e serviços que procurarão constituir-se em uma resposta efetiva às necessidades identificadas. (BARROSO, 2004).

É possível refletir que o Design Estratégico pode ser aplicado como proposta de inovação e de atuação estratégica, porque sua aplicação nas organizações aumenta a competitividade do negócio. Entre as suas vantagens está a de adotar uma perspectiva que permite criar ou otimizar negócios e soluções de mercado, além de melhorar a experiência do público de interesse. Portanto, é possível tornar a atuação no mercado ainda melhor e capaz de alcançar um ótimo desempenho. (BARROSO, 2004).

O design muitas vezes é visto apenas como atributos de objetos ou mesmo atividades projetuais arquitetônicos, aonde se busca a forma(aparência) e/ou função (para que



serve?), mas esta é apenas uma visão limitada, pois ele é um sistema que pode ser utilizado tanto em serviços ou produtos. O Design Estratégico é indicado nas organizações para dar sentido na oferta do produto e no posicionamento da empresa, instituição, indivíduo no mercado em que atua, até porque ele é eficaz na estratégia. O uso do design proporciona benefícios indiretos porque torna os produtos e serviços difíceis de copiar, o que traz competitividade, pois constrói identidade tanto na forma como na função oferecendo sentido na produção e nos resultados, o design traz muitos diferenciais e deve estar ligado as escolhas relacionadas ao que se vai fazer e promover ajustes materializando ofertas únicas. Ele vai além da função organizacional, sendo um processo integrado, dentro de uma comunidade ordenada, gerando e transformando conhecimento dentro dinâmicas complexas que envolvem toda a organização. (FREIRE, 2014).



O Gestor e a utilização do Design Estratégico

A superação de obstáculos também é uma premissa do Design Estratégico para ser um diferencial a ser aplicado nas organizações, além de apontar novos caminhos, também agrega valor aos projetos e as soluções, pois é uma alternativa capaz de gerar mais resultados e que é vista de forma melhor pelo público interno e pelo público externo.

Todo gestor pode usar o Design Estratégico para buscar soluções e aplicar a novos contextos e as necessidades. A intenção

é criar uma experiência única e que realmente faça sentido para o público de interesse. Para isso, há muitas possibilidades que podem trazer ótimo desempenho, bem como construir marca e soluções obtendo autonomia e praticidade. Com ele, surge a chance de desenvolver uma marca realmente inovadora e capaz de atender aos desejos do público. Também é possível trazer novas soluções ou melhorar o que já existe para se destacar desde o princípio, através do desenvolvimento e aplicação de estratégias com objetivos bem definidos. (IED, 2021).

De acordo com dados do *Istituto Europeo di Design* (IED) é graças ao Design Estratégico que tudo toma forma e ganha aplicação no mundo real. Então, é possível desenvolver projetos que não ficam apenas no campo das ideias e, em vez disso, entregam cada vez mais os resultados esperados.

O IED BRASIL (2021, s.p) preconiza que:

É possível aplicar o Design Estratégico na carreira profissional e, para isso, é importante considerar os conhecimentos multidisciplinares, para que se faça mais sentido na utilização de várias ferramentas para moldar o projeto da melhor forma. Portanto, o gestor deve incorporar diversos conceitos, desde a viabilidade econômica até a relação das pessoas com a solução no objetivo de inovar e diferenciar.

Para Eichenberg (2013, p. 42), o profissional que aplica o design se posiciona como um profissional reflexivo, “que considera



as características do contexto, a multidisciplinaridade dos atores envolvidos, as ferramentas disponíveis e o objetivo pretendido”. Diante dessa visão, o profissional escolhe a melhor estratégia dentre as várias opções de escolha que se apresentam durante o percurso e empreende.

Segundo Binder, Brandt e Gregory (2008) *apud* Eichenberg (2013, p.42), é importante projetar considerando as habilidades e práticas de trabalho de um contexto e é uma visão que ainda tem muito a evoluir. Para os autores, essa proposta contempla a reorientação de como as relações entre projeto e uso foram concebidas, bem como o entendimento dos designers dessa perspectiva para que conduzam com melhor aproveitamento os potenciais desse contexto. Essa mesma lógica também se aplica no campo do design. Segundo Celaschi (2007) *apud* Eichenberg (2013, p.43), “o projeto é o modo pelo qual se organizam os fatores que concorrem para obter um resultado, prefigurando o processo e estimulando os efeitos que podem produzir-se para melhor enfrentar e prever dificuldades e problemas”.

O Design Estratégico, ao organizar esses fatores que prefiguram o processo, projeta as possibilidades de ação no próprio processo de solução, antecipando-se com relação ao que está por vir. Dessa forma, o designer depara-se com o problema durante todo o processo do projeto, podendo retomar as etapas anteriores a qualquer momento, incluindo a própria formulação do problema. EICHENBERG (2013).



A visão colaborativa do Design Estratégico

O Design Estratégico preconiza uma visão colaborativa, o que é bastante interessante, pois sob diversos aspectos, a estratégia pode ser percebida como uma ação que implementa acessibilidade e eficácia na cultura de projeto colaborativa. Neste caso, a estratégia torna-se causa e efeito de um processo coletivo e interativo que modificam a realidade. “Esta é diálogo e conversação, choque e negociação entre mais atores e é finalizada com a obtenção de uma forma qualquer de sucesso (um resultado que tem sentido para alguém”. (ZURLO,2010, *apud* EICHENBERG, 2013, p.42).

Com a implantação deste design, a visão sistêmica é recuperada, o que é imprescindível pois, ela amplia as possibilidades de ação. A partir daí, o processo sistêmico torna-se uma fonte inspiradora para projetar soluções. Para Eichenberg (2013, p.42): “compreender como ocorrem as relações processuais no sistema como um todo possibilita a percepção dos diversos fragmentos que formam esse sistema”, até porque conhecendo o todo é possível direcionar tomadas de decisão mais conscientes e reduzir o contexto das incertezas.

Neste contexto, a proposta do Design Estratégico torna-se determinante na relação entre cultura de projeto, guardada pelo design, e cultura de empresa impulsionada pela administração. Segundo Cautela e Zurlo (2006,43-44) *apud* Franzato (2010, p.91), a moldura conceitual desta relação é constituída por três elementos:



- O design, entendido como o processo que, orientando-se para a mudança das dimensões, características e formas expressivas de situações existentes, utiliza a visualização como instrumento para negociar, dirigir e assumir escolhas, decisões e soluções;
- A empresa, e especialmente a empresa de alto envolvimento com o design, ou seja, uma empresa na qual o design não é empregado somente no desenvolvimento de novos produtos, mas que o relaciona de maneira abrangente às dinâmicas e aos processos empresariais. Uma empresa em que as atividades projetuais para o desenvolvimento de novos produtos são integradas no cotidiano da gestão empresarial;
- A estratégia, que podemos considerar como o campo de ação preferencial da relação, consistente na determinação de objetivos e marcos do ciclo de vida empresarial e na atividade contínua de recepção, interpretação e apropriação de estímulos e impulsos, endógenos ou exógenos, talvez apenas perceptíveis. (CAUTELA; ZURLO; 2006, p. 43- 44 *apud* FRANZATO, 2010, p.91)



Assim, o design assume seu papel mediador, agregando novos efeitos de sentido às fases do processo, estimulando

soluções inovadoras, podendo articular novas estruturas sociais. “O design, de acordo com esses termos, torna-se agora ‘cultura

de projeto’ e não apenas mero articulador de ações programadas para obter a solução técnica de um problema produtivo do tipo industrial” (CELASCHI, 2007:5 *apud* EICHENBERG, 2013, p.44).

A supracitada autora salienta que para compreender como a perspectiva estratégica orienta a cultura projetual deve ser considerada a visão colaborativa nos processos de inovação social. Até porque, toda solução parte de um problema, e este é um desafio que exige uma ação como resposta. Mas, se o problema estiver relacionado a ações que são executadas com frequência, a resposta assume um caráter pontual, formulado na obviedade. Morin (2007) *apud* Eichenberg (2013) ressalta que na noção de desafio, há a consciência do risco e da incerteza e a escolha por uma ação faz-se em detrimento de outras possibilidades, o que determina perdas e ganhos. Por esta razão, é imprescindível perceber o sistema que implica compreender noções de caráter complexo e assumir seus riscos. A estratégia propõe-se a reduzir as incertezas por meio de ações mais conscientes de suas reações.



O DESIGN THINKING COMO INSTRUMENTO DE INOVAÇÃO NO SÉCULO XXI

Em 2003, o termo “Design Thinking” foi pesquisado por David Kelley, consultor da consultoria em design IDEO. Em um contexto que o design fazia parte da estratégia de negócio, e foi reconhecido como um processo de transformação, com foco nos processos organizacionais e estratégias de pensamento criativo.

Atualmente é empregado como uma abordagem para resolver os problemas, inspirar a criatividade e instigar a inovação com alto foco no usuário. O termo ainda é novidade e os estudos conceituais estão sendo aprofundados por pesquisadores.

Martin (2009) *apud* BONINI e SBRAGIA (2011, p.6) explica que “o Design Thinking consiste em dar forma a um contexto em vez de tomá-lo como ele é, ou seja, o conceito lida principalmente com o que ainda não existe.” Para Brown (2009) *apud* BONINI e SBRAGIA (2011, p.6): “É uma abordagem que utiliza sensibilidade e métodos do designer para resolver problemas para atender às necessidades das pessoas com uma tecnologia viável e comercialmente factível.” BONINI e SBRAGIA (2011, p.6) propõe que o Design Thinking “é a inovação centrada no usuário, que exige colaboração, interação e abordagens práticas para encontrar as melhores ideias e soluções finais.”

Cardon (2010) *apud* BONINI e SBRAGIA (2011, p.7) faz a descrição de que o Design Thinking é “uma ferramenta útil que aplica o pensamento criativo e crítico para compreender,



visualizar e descrever os problemas complexos ou mal estruturados e, em seguida, desenvolver abordagens práticas para resolvê-los”.

Brown (2009) *apud* BONINI e SBRAGIA (2011, p.7) cita como:

O caminho para conseguir a solução ideal passa por desvendar a necessidade dos clientes ao avaliar soluções tecnologicamente confiáveis e elaborar uma estratégia de negócio viável, de modo a ser convertido em valor, para o consumidor, e em oportunidade de mercado, para a empresa.

É interessante perceber que um dos principais direcionadores estratégicos das organizações é a inovação, e este contexto decorre desde as décadas de 70 e 80, quando as empresas e instituições abordaram temáticas como a qualidade total e nos anos 90 à reengenharia. O objetivo concreto era criar uma visão de futuro com uma liderança sustentável. Para isso os esforços para mudar fundamentalmente as regras de engajamento em um setor antigo, redefinir as fronteiras entre os setores; e criar outros inteiramente novos. Dentro desse contexto, é necessário a capacidade de previsão de mudanças que surge quando os gestores conseguem sentir empatia com as necessidades humanas básicas. Nesse enquadramento, o Design Thinking surge como um modelo de inovação com alto potencial de gerar resultados diferenciados para as organizações que buscam a liderança, pois contempla métodos de investigação e



de desenvolvimento de soluções altamente focados nos usuários. Pois, este novo modelo de gestão tem capacidade de gerar resultados positivos no desenvolvimento de soluções inovadoras, porque sustenta-se sobre métodos avançados de entendimento do contexto e de geração de ideias focadas no usuário e em suas necessidades. (FRANZATO, 2010) O importante, ao usar esta ferramenta, é perceber que os resultados, na prática,

são gestões ágeis e a agilização do tempo (considerada um fator crucial para gestores) com empreendedorismo que busca inovação. A aplicação dos processos produtivos de maneira agilizada permite maior inovação, motivação, bem como uma experiência com mais produtividade e motivação. (VIEIRA, 2021).

A importância do Design Estratégico e do Design Thinking vai muito além dos conceitos, pois possibilita a agilidade na gerência dos processos produtivos e com isso, todo o *trade* corporativo sente-se motivado por verificar resultados mais dinâmicos e produtivos. No mundo corporativo atual e na nova forma administrativa é possível perceber que todos se transformam em formadores de opinião, o que possibilita ganhar mais destaque no mercado, bem como atuar com maior qualidade na produção e distribuição, seja de serviços ou produtos. Com isso as organizações ganham maior visibilidade.

Vieira (2021) salienta que um ponto muito positivo do método do Design Thinking é que ele pode ser utilizado de maneira simples e pode ser aplicado a qualquer processo. O Design Thinking acelera os processos de inovação e possibilita



que os gestores apresentem resultados aguardados pelas organizações, pois a apresentação de resultados é muito importante no dia a dia.

Na atualidade existem modelos que estão sendo pesquisados, e em linhas gerais, para compreender o Design Thinking e preciso ter uma abordagem centrada nas pessoas é preciso aplicar os três pilares básicos: empatia, colaboração e experimentação. E, toda empresa tem três etapas no seu processo que são: a inovação, a estratégia e a execução.

A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Enquanto o Design Estratégico tem uma visão mais ampliada quanto aos processos e o sistema de inovação, o Design Thinking busca inovações a partir do ser humano pela utilização de métodos para compreender seu contexto social e suas reais necessidades. Em linhas gerais, a busca da implantação do Design Estratégico e do Design Thinking é o desenvolvimento da inovação organizacional.

Bonini e Sbragia (2011, p. 3) ressaltam que:

(...) nos últimos anos, o *design* tem sido muito estudado como método de desenvolvimento de inovações, capaz de provocar rupturas no mercado pela sua arquitetura, funcionalidade e estética. De fato, o *design* tem ganhado o *status* de ir além da aparência do produto ao englobar aspectos estratégicos de negócio.



Isso ocorre, porque as técnicas de resolução de problemas e de concepção de soluções do *design* têm trazido inúmeros benefícios para as empresas, com relação ao desenvolvimento de inovações focadas no usuário e em suas necessidades, ainda que latentes.

Um dos maiores desafios das organizações é a geração de resultados sustentáveis através da inovação, e na atualidade, as organizações com destaque em rentabilidade são aquelas que investem com maior eficiência em inovação e geram produtos, serviços e negócios inovadores.

Segundo Hesselbein et al.(2004) *apud* BONINI e SBAGIA (2011, p.4) a inovação é a mudança que cria uma nova dimensão do desempenho. Nesse posicionamento existe uma diferença entre inovação, invenção e descoberta, pois a inovação vai além, ela não é apenas aquisição de conhecimento, seus objetivos vão além do desempenho econômico em uma empresa. Ou seja, está diretamente relacionada à geração de resultados positivos para a organização, seus clientes e seus demais *stakeholders* (agentes envolvidos).

A inovação está diretamente relacionada ao desempenho organizacional, ela percorre o desenvolvimento interno, promovendo mudanças sistêmicas movimentando todos os públicos (interno e externo).

Bonini e Sbragia (2011, p. 7) salientam que:



Existe uma grande preocupação dos autores que recai sobre a abrangência da inovação. Não há consenso sobre os requisitos básicos para que algo seja considerado efetivamente como inovador, mas estudos realizados até aqui indicam que, em linhas gerais, referem-se ao desempenho econômico e organizacional que agreguem valor, critérios esses, muitas vezes, difíceis de serem mensurados.

Diante dessas observações, é importante ressaltar que muitas organizações desenvolvem processos para aumentar sua eficiência e gerar inovações alinhadas à sua estratégia. Até porque para implantar a inovação é preciso um processo que vai além da formulação de estratégias, ou seja; planejar e decidir de forma contínua e rotineira o desenvolvimento de inovações, o que muitas vezes torna-se difícil pois não há orientação de esforços e um fluxo formal para que os resultados sejam alcançados. (BONINI e SBRAGIA, 2011).

Brown e Duguid (2001) *apud* (BONINI e SBRAGIA, 2011, p.8) afirmam que, a partir de certo estágio de desenvolvimento, a organização pode ser comparada a uma orquestra, composta por setores que dependem de um maestro e ressaltam que:

Nesse ponto, é importante estabelecer processos organizacionais que auxiliem na coordenação das práticas das diferentes áreas para que elas não se desenvolvam sem contato entre si. Por outro lado, as companhias devem buscar rigor sem excesso de rigidez, para que



as ações sejam administráveis sem perda da criatividade necessária para que a inovação seja concebida. Brown e Duguid (2001) *apud* (BONINI e SBRAGIA, 2011, p.8).

Outro ponto de vista, pontuado por Davila et al. (2007) *apud* (BONINI e SBRAGIA, 2011, p.5), é o de que:

O processo de inovação pode ser definido como novas ideias, que são desenvolvidas e implementadas para atingir resultados desejados, por pessoas que se empenham em transações (relações) com outras, para mudar contextos institucionais e organizacionais". Nesse contexto, tais processos têm como objetivo aumentar a eficiência no gerar as inovações e, conseqüentemente, obter resultados capazes de tornar a empresa mais competitiva em seu mercado.

Em outra seara mas com o mesmo foco, Barbieri e Álvares (2003) *apud* (BONINI e SBRAGIA, 2011, p.5) explicam que, "um processo de inovação específico só se completa quando novos conhecimentos estiverem definitivamente incorporados em produtos, serviços, processos produtivos, técnicas de gestão, orientação estratégica, etc., atendendo aos objetivos que deles se esperam".



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste artigo foi perceptível compreender que o Design Estratégico e o Design Thinking são fundamentais para alavancar a inovação organizacional, pois no mundo contemporâneo é compreensível que exista uma necessidade maior para a utilização da criatividade como mola propulsora de inovação. Isto porque na atualidade existe um recôndito de problemáticas, pois a vida moderna se tornou um cenário complexo e obtuso - devido a contextos tecnológicos avançados e novos paradigmas da sociedade moderna – que revela um cenário propício para a concepção de soluções de caráter amplo.

Neste cenário é imprescindível desenvolver as competências necessárias para incorporar o Design Estratégico e Thinking à estratégia de Inovação, criando em paralelo um preparo de *mindset*, ou seja, uma configuração mental que inclui em paralelo a inovação, a resolução de problemas e a inovação.

A compreensão deste artigo é de que o empreendedorismo deve estar alinhado com as novas economias, com a sustentabilidade e a inovação tecnológica e social. Para alavancar estas novas premissas é necessário que o gestor utilize a gestão com foco no processo de inovação.

O Design Estratégico e o Design Thinking enriquecem a inovação tecnológica porque ambos implementam uma nova mentalidade nas organizações, levando-as a um caminho inovador que vai além dos paradigmas estipulados pela



sociedade e rompem as barreiras dos problemas quando sob a ótica diferenciada que criam buscam a solução de problemas através da criação de experiências e implementação das técnicas. Geralmente, são apresentados através de um projeto sistêmico que resulta em algo diferenciado do senso comum, com propostas interdisciplinares, levando as organizações a se tornarem referenciais, com propostas dinâmicas e agilidade nos seus processos. A visão de futuro se perpetua no contexto atual de soluções com a implantação do design, ainda mais em um mundo tão dinâmico, desafiador e incerto, por isso, toda inovação de sucesso tem que ser útil, prática e desejada.

REFERÊNCIAS

BARROSO, Eduardo. **Novos Paradigmas para o Design no Século XXI**. Curso Design Management. Apostila do Curso de Design Estratégico do Centro Universitário CESMAC, 2004.

BONINI, Luiz Alberto. SBAGIA, Roberto. **O Modelo de Design Thinking como Indutor da Inovação nas Empresas. Um Estudo Empírico**. Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 2, n. 1, p 03-25, jan./jun. 2011.

EICHENBERG, Carolina Hermes. **Inovação social: Um desafio para o design: O papel do design estratégico no processo de inovação social**. RDBU. Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos, 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4112>. Acesso em 03 de novembro de 2021.



FRANZATO, Carlo. **O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa.** Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010. Brasil. Disponível em: https://www.academia.edu/2510552/O_design_strat%C3%A9gico_no_dialogo_entre_cultura_de_projeto_e_cultura_de_empresa. Acesso em 30 de outubro de 2021.

FREIRE, Karine de Mello. **Design Estratégico: origens e desdobramentos.** Blucher Design Proceedings. Novembro de 2014, número 4, Volume 1. 2014. Disponível em: < <http://pdf.blucher.com.br/s3-sa-east-1.amazonaws.com/designproceedings/11ped/01074.pdf>> Acesso em 12 de outubro de 2021.

IED BRASIL. **Conheça a área de Design Estratégico e Inovação.** Disponível: <https://ied.edu.br/design-mercado/design-estrategico/?gclid=CjwKCAjwxo6lBhBKEiwAXSYBs8rNmKJSeqjL9_OjcJyK2PwwG_y3z_UKcbYQMD7b_6wG1jSjCE3fTaxoCIHgQAvD_BwE>. Acesso em 20 de maio de 2021.

VIEIRA, Denisson. **Design Thinking na prática.** Disponível: <<https://pv.mindmaster.com.br/inscricao-dt-site16117572043099>> Acesso em: 11 de outubro de 2021.



CAPÍTULO 4

PARA SER VISTO É PRECISO ENXERGAR: COMO O BRANDED CONTENT PODE SER UM FORMATO ESTRATÉGICO PARA CRIAR CONSIDERAÇÃO À MARCA?

Bruno Rocha Presado Menezes de Barros
Adriana Thiara Oliveira

INTRODUÇÃO

O artigo propõe a análise do conteúdo segmentado para marcas, conhecido como *branded content*, dentro do planejamento estratégico de assessorias de comunicação, para desenvolver uma mensagem de acordo com a essência da marca, que pode ser ideal para contribuir com a sinergia diante ao público-alvo ou comunidade interessada.

Para Leonardo Moura, especialista no setor, “o *branded content* é uma narrativa que procura engajar a audiência e ampliar a consideração pela marca que patrocina determinado conteúdo” (MOURA, 2021). O *branded*, agora como técnica, ganha sua função estratégica quando alcança um cenário fértil para construir uma simbologia, um significado como elemento diferenciador para uma marca, isso em relação à concorrência. O que diferencia é a forma de constituir uma mensagem, e como ela é recebida pelo público.



A pesquisa também apresenta uma mudança no cenário da comunicação com a criação de laboratórios criativos, dentro das empresas, para personalização de conteúdos junto à diretoria. Os espaços contam com a necessidade de uma equipe diversa para produções mais abrangentes.

No resultado, o artigo traz uma breve análise de caso da Associação dos Municípios Alagoanos, onde a assessoria precisou adaptar a linguagem e o formato para levar uma embalagem mais atraente em relação ao conteúdo atual para o público, seja o consolidado ou ainda sem consciência do valor, para aumentar a consideração sobre a Entidade.

Nisso, a escolha de um formato ainda inexplorado, que demanda uma readaptação na folha de pagamentos da assessoria, por ser mais custoso e depender da produção de uma equipe: o *branded content*. Assim, a marca começou a traçar estratégias para costurar uma ligação afetiva a partir do segmento e posicionamento político da própria instituição. Para um conteúdo ser assimilado, é necessário uma dose de emoção.



FUNDAMENTAÇÃO

Plataformas sociais e público-alvo

Cada formato de conteúdo precisa de adaptação para a rede social proposta para a ação. Como, por exemplo, o *Twitter*, que limita a postagem a uma quantidade específica de texto.

280 caracteres é um texto resumido e curto, mas que, segundo a empresa norte-americana, atrai novas audiências pela propagação da mensagem que “conecta e interage com novos fãs, faz contatos com parceiros e identifica influenciadores” (TWITTER, 2020).

Segundo o pesquisador Marcos Bedendo, essa ação pode representar a ideia de uma marca consolidada a partir de um processo estratégico da administração, como também do profissional de comunicação, que é o *branding* (BEDENDO, 2019).

Um *tweet*, que aparenta ser um formato superficial e, por vezes, bobo, pode ser suficiente para mudar a visão de uma comunidade em relação a uma marca, seja pelo diálogo ou formato proposto para o conteúdo, já que uma empresa ou instituição bem-posicionada constrói uma lembrança afetiva na cabeça do consumidor, similar ao relacionamento entre duas pessoas.

Para compreender isso, o autor Pierre Musso interpreta rede social como “uma das formas de representação dos relacionamentos afetivos, interações profissionais dos seres humanos entre si ou entre seus agrupamentos de interesses mútuos” (MUSSO, 2006, p.34 apud ZENHA, 2018, p. 24).

Por isso, as redes sociais, além da mídia tradicional, figuram no centro das atenções para o investimento de ações: pela proximidade com o público-alvo e com a oportunidade de desbravar um potencial usuário ainda desconhecido. O mundo quer respostas cada vez mais rápidas, instantâneas (MOURA, 2021, posição 216).



Fora do Twitter, que limita o uso das mensagens de texto, o profissional de comunicação tem o desafio de planejar a criação de conteúdo para aprofundar a narrativa do cliente com o intuito de estimular a paixão de uma comunidade, que é o público-alvo definido para ação, e provocar o interesse da narrativa além da bolha segmentada.

Dessa forma, o comunicador mantém o entusiasmo dessa audiência consolidada com o interesse na formação de um time, agora mais amplo: que torce pela marca, compartilha a mensagem proposta e faz o possível para que outras pessoas também sintam o mesmo desejo por algo. Seja um produto, loja, simbolismo ou uma ideologia.

Para o profissional de comunicação, é preciso criar uma consciência por uma marca para criar uma base, uma comunidade para agregar, futuramente, com o que for apresentado. Uma ideia de marca, depois de se formar na lembrança do público-alvo, torna-se impossível de ser copiada (BEDENDO, 2019).

Por exemplo, um partido político conservador, com uma linguagem mais rígida, que precisa estimular a vacinação contra a COVID-19 nas crianças pode desbravar o interesse de um público, ainda inacessível, com um vídeo curto de quinze segundos, na rede social *TikTok*.

A peça pode ser determinante para a entidade ser reconhecida por crianças e adolescentes, já interessadas pelo cenário político, que ao longo do tempo, como consequência, ter



consideração pela entidade. Um vínculo de respeito pelo proposto ainda no presente momento.

Para isso, o primeiro passo é conhecer e reconhecer a missão da própria empresa no mercado para, logo depois, adequar a mensagem por meio de um planejamento. Quando pensamos na produção de um conteúdo, desde a concepção do roteiro até o formato, a comunicação precisa ter noção do objetivo que a marca pretende alcançar.

Hoje em dia, não basta apenas que uma marca ofereça bons produtos e serviços. Ela precisa também contar uma história e fazer parte do imaginário do consumidor, além de ser associada a sentimentos positivos. Uma estratégia extremamente poderosa para criar marcas de valor é o *branded content* ou conteúdo de marca, em tradução literal. Esse é um formato de conteúdo que fornece informações valiosas dentro do universo e território da marca (PROPMARK, 2021).

Há quem diga que, nas plataformas sociais, temos as ferramentas nas mãos para conseguir o alcance necessário para o aumento desse valor, no sentido de importância, com uso dos indicadores fornecidos por conglomerados de mídia, como o Google e o Facebook. A partir disso, o profissional de comunicação consegue compreender o atual público pelo sexo, idade, formação e tantas outras informações pertinentes para a definição de um segmento. Uma matéria bruta preparada para construção da



percepção, já que a audiência, sendo leitor ou espectador, precisa se identificar com o que está interagindo.

Branded content

Segundo o pesquisador Leonardo Moura, especialista em *branded content* no mercado publicitário há mais de 10 anos, o conteúdo de marca atravessa por um momento de visibilidade no país com o avanço das plataformas digitais e da mídia *on demand*, em que o espectador escolhe o momento ideal para consumir determinado conteúdo de acordo com o interesse (MOURA, 2021).

Produzido pelas empresas para que seus conceitos e valores cheguem ao consumidor de forma mais natural e inteligente, o também chamado *branded content* ainda é um desafio para a formação e a atuação do profissional de comunicação, pois requer visão de conteúdo, de mídia e de negócio (MOURA, 2021).

No livro “Conteúdo de marca: Os fundamentos e a prática do *branded content*”, publicado em 2021, pela Summus Editorial, Leonardo Moura explica que as narrativas que pretendem declaradamente “envolver audiências, em geral, procuram meios mais aptos a propor conversas e ressaltar valores em todos os temas” (MOURA, 2021).

De certo modo, o *branded content* é um formato mais prático para ser assimilado do que um texto ou informação presente dentro de um gráfico, infográfico ou arte em geral.



O segmento possui uma vertente inclusiva, adequada para percepção humana, que oferece um determinado ponto de entretenimento mesmo que a pauta seja um assunto delicado, por exemplo, apenas pelo fato de ser um produto audiovisual ou pela roteirização do assunto. É uma forma de escapismo.

Há inúmeras formas de informar sobre algo sem a necessidade de ser didático. Afinal, você não precisa ensinar sobre, mas, sim, instruir ou oferecer uma prestação de serviço. O que, naturalmente, é mais interessante.

De acordo com a pesquisa da GlobalWebIndex, *Social Flagship Report*, em 2020, os conteúdos mais compartilhados no Instagram foram vídeos engraçados (42%), notícias pessoais/atualizações (43%) e memes (34%), em um público com idades entre 16 e 64 anos. Por isso, a identificação do público para quem o profissional de comunicação irá se comunicar é o ponto principal, porque é necessário conhecer o ambiente que está tratando e como deve propor o debate à comunidade.

Dessa forma, a popularidade dos memes está diretamente relacionada ao crescimento do conteúdo gerado pelo usuário e marketing de influência. Por isso, é muito provável que continuemos a ver os memes fazendo sucesso não apenas nas plataformas digitais, mas também em TV, jornais, e até em planos de mídia de profissionais de marketing (MEIO & MENSAGEM, 2022).



O *branded content* é uma maneira de engajar a comunidade pelo apelo da sensibilidade. Como explica a Folha, o assessor que conduz o roteiro para produção do material encaixa cada palavra no sentido de convencer e influenciar a audiência para um poder de decisão. Para um empreendimento, a venda. Já no caso de uma instituição, ONG ou entidade política, os fins ideológicos para mudança de atitudes, opiniões ou ações. Isso não é o habitual, claro, já que diversas campanhas são criadas para demonstrar o cotidiano, em formato de narrativa, do assessorado. “De fato, esse profissional aparece como aquele que, ao analisar a realidade do seu assessorado, tem condições de identificar pontos de interesse justamente para esses públicos determinados” (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009).

O objetivo do *branded content* é ser um formato estratégico para criar a consideração de uma marca, porque quando o consumidor entende a mensagem proposta e dá um retorno com “paixão, consumo e apologia a seus produtos, ela é bem-sucedida em seu objetivo. Estabelece-se aí uma relação: o consumidor fala ou desfruta da produção da marca” (MOURA, 2021). Para isso, o profissional de comunicação precisa capturar a atenção do público-alvo à mensagem para geração de *leads* - que são os contatos gerados através de uma ação - com a proposta de valor e diferenciação da marca, que é o caminho ideal para a conversão, na criação de uma comunidade apaixonada (DE BORTOLI, 2021).

Cada empresa tem uma voz, um segmento, uma bandeira. O engajamento necessário de uma campanha é feito a partir da



mistura de tipos, de grupos, que compartilham do mesmo desejo comum: a sede por conteúdo. Quanto maior é a capacidade de produção, maior a identificação com os meios. O autor comenta que para solidificar uma concepção de massa, o profissional de comunicação precisa ter em mãos os indicadores de desempenho, chamados de *KPI*.

Utilizando métricas para avaliar o nível de engajamento com a marca. Essas métricas podem ser: tempo médio dedicado ao seu vídeo (ou taxa de completude); o nível de interação diante do alcance de seus vídeos ou posts em redes sociais; o número de conversas ou menções geradas pela sua campanha (como ter sua hashtag entre os *trending topics* do Twitter); e a ampliação no número de fãs ou seguidores de sua marca em redes sociais e de inscritos em seu canal no YouTube. (MOURA, 2021).



Narrativa da marca

Na assessoria, o profissional de comunicação precisa ter a noção de levar uma macronarrativa, que tem relação com a cultura presente, para ser especificada em assuntos de nicho, dedicada à comunidade interessada no conteúdo. Uma função que foi configurada ao longo do tempo com a massificação das redes sociais no cotidiano, que continua sendo ajustada com o lançamento de novas funcionalidades para o processo de *storytelling*, ou, no bom português, narrativa.

De acordo com Bruner, o *storytelling* é “uma sequência de eventos, estados mentais e ocorrências envolvendo seres humanos como personagens ou autores” (BRUNER, 2002, p. 46). Narrativa é uma história feita para gerar conexões, assimilar emoções e explicar a realidade. Já a micronarrativa, segundo Emiliana Pomarico Ribeiro (2014), são “experiências vivenciadas pelas pessoas em todos os âmbitos, incluindo seu repertório, sua história, família, atitude e experiências” (RIBEIRO, 2014).

A especialista em marketing, Larissa Lacerda, explica que público e/ou audiência é um grupo de consumidores com características em comum que a marca identifica no mercado “para quem direciona suas estratégias e campanhas. Também pode ser chamado de *target* (em inglês), segmento-alvo ou ainda mercado-alvo” (LACERDA, 2020). A partir dessa segmentação, a marca pode especificar os assuntos como nicho, ou seja, para “uma parcela pouco ou nada atendida de um grande grupo consumidor, uma oportunidade oculta dentro de um ramo de negócios amplo e competitivo” (MOREIRA, 2018).

Na prática, por exemplo, uma chef de cozinha que quer ensinar o preparo de uma cocada em cinco passos para os seguidores pode escolher entre um vídeo editado de 6 a 7 minutos, para o *Youtube*, como também resumir o tutorial em pequenos *stories* de quinze segundos cada, com uma linguagem mais simples, informal e funções para o acompanhamento do público interessado, como uma enquete que pergunta “o que você está achando da cocada?”. Uma forma de conhecimento sobre a



audiência com simples chamados de ação, conhecido como *CTA*, no dicionário de marketing.

Para o reposicionamento de uma marca, o profissional de comunicação (ou toda a equipe) precisa ter um contato direto, mais próximo, com a diretoria em uma via de mão dupla para compreender a linha editorial. O conteúdo precisa ter um diálogo claro com o público-alvo, porque cada mensagem possui um viés ideológico que traduz o significado e importância para a instituição.

A definição tradicional de uma marca proposta pela American Marketing Association é “um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação dos mesmos a intenção de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes” (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006, p. 804 apud SÉRGIO JÚNIOR; et al., 2017, p. 2).



De acordo com Muzellec e Lambkin (2006 apud SÉRGIO JÚNIOR et al., 2017), o *rebrand*, reposicionamento em inglês, é um neologismo que é composto por dois termos definidos, no qual implica que a ação é realizada pela segunda vez (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006, p. 804 apud SÉRGIO JÚNIOR; BRAGA; VILLEGAS; VIEIRA, 2017, p. 2). Esse é um processo para repensar a imagem para definir como o seu público-alvo irá enxergar a marca.

Já a linha editorial precisa ser definida pela alta cúpula de uma marca, seja pelo gerente de comunicação e/ou marketing ou diretor geral da empresa, porque isso traduz o posicionamento

na escolha dos acontecimentos a serem valorizados e usados para produção de conteúdo, como também o viés sob o qual será tratado (NEVEU, 2006, p. 77 apud PAIXÃO, 2018).

Mudança do profissional de comunicação

O perfil do assessor de comunicação mudou nas últimas décadas. O profissional não é mais um agente passivo da informação, na qual aguarda o contato de uma redação para oferecer acesso à informação. Agora, o assessor é mediador de narrativas, o analista na construção da imagem do assessorado, como também precisa ter habilidades para compor o *storytelling*.

De acordo com Kopplin, essa mudança beneficia “tanto os assessorados, que passam a contar com melhores resultados, quanto os jornalistas, com um apoio efetivo e eficaz” (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009). Antes de 2010, o que virou realidade para setores da mídia, já era algo comum entre equipes multidisciplinares na assessoria de comunicação, porque, para atender uma entidade, há uma necessidade de ter profissionais formados para atuação em várias áreas, como a fotografia, a redação, a produção de arte e vídeo.

O assessor é o responsável por delimitar, conceituar e desenvolver a imagem da instituição/cliente com base na sua visão jornalística, porque o discurso precisa ter uma linha de fácil compreensão pelo público. O jornalista tem a capacidade de conduzir o assessorado pelo que será pautado pelas redações,



já que a construção de uma notícia é feita sem a persuasão do personagem, mas, sim, do fato proposto. Do que interessa, ou não, o público. Como exemplo, o jornal Folha de São Paulo instrui as normas de escrita e conduta para jornalistas com base no histórico do veículo de comunicação, e comenta sobre o cuidado com o assessor.

A Folha (2001, p. 45) também recomenda que seus jornalistas dispensem uma atenção cautelosa a assessores de imprensa, relações-públicas e divulgadores, da mesma forma que fazem com lobistas, ou seja, grupos de pressão formados para influenciar pessoas com poder de decisão e de convencimento (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009).

Dentro da assessoria, o processo permanente para o planejamento de conteúdos de marca, ao longo do ano, é o mais adequado por causa dos custos elevados da produção audiovisual, que depende, mesmo com uma equipe enxuta, de um roteirista/produtor, um cinegrafista e editor de imagens, fora o responsável pela publicação do conteúdo que precisa ter experiência em administração de comunidades, já que o uso das palavras chaves, hashtags e marcações corretas são essenciais para um crescimento orgânico.

O profissional conta com a técnica dos quatro “A”, criado pelo pesquisador Raimar Richers, apresentado no livro “O que é Marketing” (1994): análise, do que está viralizando, do que é



tendência do momento dentro das plataformas; adaptação, que é a fase de planejar um conteúdo baseado na tendência para o assessorado; ativação, quando a publicação vai ao ar com as técnicas do assessor; e, por fim, avaliação, que é o estudo dos indicadores de desempenho do conteúdo de marca.

Essa é a fase mais importante, porque o assessor irá aprimorar o planejamento para uma tomada de decisão futura, com base na percepção do público, audiência e repercussão do conteúdo. Sendo assim, o assessor começa a se aperfeiçoar em mediador e facilitador da circulação “de notícias relevantes e interessantes, beneficiando dessa forma tanto os assessorados, que passam a contar com melhores resultados, quanto os jornalistas, com um apoio efetivo e eficaz” (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009).

Para que tal atividade tenha sucesso, é fundamental que seja percebida como estratégica dentro de uma organização e os responsáveis pela ACS estejam em contato direto e permanente com seu centro diretivo, participando ativamente no estabelecimento das políticas e estratégias de comunicação. (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009).

Laboratórios criativos

O pesquisador Leonardo Moura explica que, a partir da década de 2010, os veículos de comunicação começaram a investir em laboratórios criativos, com a especialização de cada componente, para soluções ágeis e experiências para negócios.



O grupo Globo foi a primeira emissora a ter um estúdio dedicado ao segmento, chamado de *G.Lab*, com a proposta de conectar empresas a audiências qualificadas com a “entrega de performance e resultados concretos” (VALOR ECONÔMICO, 2021).

O conceito de uma equipe diversa com jornalistas, designers, profissionais de marketing e de mídias sociais vai além de “criar narrativas que contextualizam e agregam valor ao produto” ou oferecer “as melhores soluções de conteúdo” para uma marca (VALOR ECONÔMICO, 2021), porque para a formação de uma redação, a marca precisa ter diversidade sexual, de raça e classe.

Dessa maneira, uma narrativa pode ter um discurso que seja inclusivo e democrático, dialogando com temas pertinentes sem superficialidade ou propriedade em determinado assunto, ou seja, tendo um local de fala.

Porém, a linha editorial precisa ser constituída do fator verdade, ou seja, é indispensável que a empresa tenha ações concretas relacionadas ao posicionamento para atingir um caminho ético sem ódio ou ofensas. Por exemplo, uma indústria têxtil que polui o meio ambiente e não tem uma política definida para redução de danos, não pode levantar uma bandeira de sustentabilidade sem, antes, mudar os processos para o cuidado, seja com a mudança de uma matéria prima ou reuso de produtos.

Esse é um tipo de declaração equivocada das marcas que, mesmo recheada de boas intenções, não compreendem



a necessidade de “uma equipe diversa para minimizar crises de comunicação que poderiam ser evitadas com melhor compreensão e embasamento” (MOURA, 2021).

O laboratório criativo que era um movimento ainda particular de emissoras de rádio e televisão para o atendimento de uma demanda interna (e suprimida) de mercado, para empresas que não possuíam a capacidade para produção de conteúdo próprios, agora é uma referência no planejamento estratégico com a atualização do formato tradicional de uma assessoria de comunicação, para produtos mais personalizados e imersivos dedicado a consideração de uma marca, como uma *lovemark*, referência no setor ou na região em que atua.

Um *media lab* é um setor interdisciplinar de comunicação, onde as tecnologias digitais são aplicadas com criatividade. “Neste espaço, há uma necessidade de facilitar a troca de ideias e estabelecer melhores práticas para compartilhar a compreensão cultural” (NSC TOTAL, 2021).

Para isso, o uso do *branding* precisa estar centralizado como um processo estratégico da administração para priorizar e organizar os esforços da marca. O analista de marketing da Rock Content, Raphael Pires, aborda que o *design thinking* é uma técnica ideal na construção de um laboratório criativo, já que possui elementos relacionados para a capacitação das habilidades do profissional de comunicação, a partir da experimentação até chegar em soluções inovadoras (PIRES, 2019). Pires relata que a metodologia, além de fortalecer o posicionamento, valoriza o



colaborador interno, ajuda a entender a linha editorial e otimiza a experiência da comunidade externa, afinal a missão já estará definida.

O design thinking é um processo recorrente no qual se procura entender o público e seu mercado, confrontar várias crenças e redefinir problemas em busca de identificar estratégias e soluções alternativas que podem não estar tão evidentes à primeira vista. Ao mesmo tempo, o design thinking tem uma abordagem baseada em soluções para resolver problemas. É um modo de pensar e trabalhar, assim como uma coleção de métodos práticos. Essa técnica utiliza elementos relacionados às habilidades do designer como empatia e experimentação para chegar em soluções inovadoras. Com o design thinking você faz decisões baseadas no que futuros clientes realmente vão querer, ao invés de somente se basear em dados passados e investir por meio de instinto e não em evidências (PIRES, 2019).



O autor de Marketing 4.0, Philip Kotler, concorda que a comunicação pode ir além do universo da compra que obedece ao caminho do funil de vendas, técnica fundamental do marketing para prospecção de resultados, dividido em seis etapas como “prospectar clientes, entender as necessidades do público-alvo, desenvolver soluções, fazer a proposta, negociar contratos e fechar a venda” (KOTLER, 2017 apud SEBRAE, 2019).

Planejamento de conteúdo

Com adaptação no conceito de Leonardo Moura, um processo resumido e dividido em quatro etapas para planejar o desenho da narrativa de um conteúdo de marca. Esse é um funil delineado ao perfil mais crítico na medição do sucesso de qualquer ação para compreender o real objetivo da proposta.

A técnica é dividida por: consciência, o profissional precisa estudar as métricas antes de planejar o conteúdo, para escolher a plataforma mais atraente e robusta, que será fundamental para um desempenho orgânico, como também definir o formato para produção, o público-alvo e o investimento, que depende da prioridade do cliente.

Consideração, é imprescindível que a marca conheça os próprios diferenciais na apresentação de um produto ou mensagem, como qualidade, excelência, credibilidade, design ou resultados, de maneira interessante para estimular o interesse e intenção do público.

Ação, o *branded content* tem uma dinâmica diferente de um comercial de televisão, o conteúdo precisa dialogar com outras produções da marca, de maneira a estabelecer um posicionamento, um discurso ou simplesmente entretenimento. Por exemplo, uma série de 4 programas curtos, de 5 a 10 minutos, para demonstrar a qualidade de determinado produto por meio de entrevistas ou *unboxing* com o intuito de apresentar cada detalhe. Ou, até mesmo, um *reels* - formato de vídeos curtos do



Instagram - com a receita rápida e prática com o uso do molho de tomate da marca. Tudo isso é conteúdo de marca: para informar ou divertir.

Por fim, a mensuração, “o que você faz depois de soltar um conteúdo é crucial para o seu sucesso. O objetivo é entender o que está acontecendo com o conteúdo nas mãos do público e tentar mantê-lo “ativo” (ou seja, gerando interesse e engajamento) durante o maior tempo possível” (ROCK CONTENT, 2019). O funil é usado a cada novo ciclo. Conforme a ilustração abaixo.

Figura 1 - Funil para produção de *branded content*.



Fonte: autor baseado em Leonardo Moura, 2021.

A importância da técnica sendo utilizada por um profissional de comunicação, que é responsável pela imagem de uma marca, é compreender os anseios do público-alvo e produzir uma avaliação ampla sobre a mensagem entregue ao consumidor.

A cada ciclo de uso é necessário definir o próximo passo para um caminho evolutivo com as técnicas de *branding*, já que o conteúdo terá uma validade “vitalícia”, dependendo da missão da marca, para a consideração da marca. “A mecânica do relacionamento para estímulo de fidelidade se dá pela maior convivência entre a empresa e seu cliente” (BEDENDO, 2019).

De acordo com o Marcos Bedendo, no livro *Branding: processos e práticas para a construção de valor*, a ideia de manter o relacionamento “pode levar a uma alteração do processo de gestão empresarial, direcionando a estratégia para os interesses dos clientes” (BEDENDO, 2019).

A relação oferece a troca mútua entre o cliente e a empresa: quando o consumidor efetua a aquisição de um produto ou ideia, ele devolve com informações particulares para criação de estratégias de gestão empresarial, porque a convivência “possibilita que a empresa colete informações sobre o consumidor, desde questões comportamentais até os hábitos de consumo daquela categoria” (BEDENDO, 2019).

De acordo com isso, uma marca pode criar um banco de dados baseado nas comunidades para adaptar, além de produtos e serviços, como também a mensagem para agradar a audiência com algo mais personalizado, cumprindo as promessas feitas.



RESULTADO E DISCUSSÕES

Consolidada no cenário político, a Associação dos Municípios Alagoanos é a maior representante da gestão municipal do Estado por meio do apoio e assessoria aos prefeitos, secretários e técnicos (AMA-AL, 2019).

Desde 1981, a Entidade tem a missão de proporcionar o fortalecimento do municipalismo em ações de âmbito nacional, com o desenvolvimento de pautas prioritárias no Congresso e Senado, amplificando as vozes das microrregiões à esfera federal.

Ao longo dos anos, a linguagem política sofreu inúmeras modificações para se tornar mais atraente para o público, como também presente no cotidiano a partir da prestação de serviço. Parece natural que políticos, principalmente da nova geração, agora vistam a camisa institucional para ser a principal fonte de informação do seu eleitorado, para fazer jus ao mandato.

Hoje, a política é espetáculo, e o cidadão é público-consumidor, pois hoje a política traz ao cidadão o seu papel ativo através do voto. Os candidatos políticos usam mecanismos de convencimento que estão presentes na composição de sua imagem durante a campanha eleitoral, assim, os indivíduos passam por um processo de aceitação e adesão a imagem que for mais bem encenada e convincente (ARAÚJO; LIMA, 2012, página 8).



Se tirarmos essa ideia da esfera política, o mesmo acontece com grandes corporações, como a Magazine Luiza, que adquiriu 21 empresas - desde portais de tecnologia a startups de alimentação, logística e afins - para ampliar as frentes de negócio e reforçar o superaplicativo Magalu (AGUIAR, 2021). A partir disso, a Magalu consegue aprimorar a consciência da cultura de consumo atual.

A partir de 2019, já no fluxo do mercado, a Associação decidiu mudar o formato da assessoria de comunicação para o fortalecimento do seu posicionamento na mídia local, como também a presença nas plataformas digitais.

O quadro de funcionários era composto apenas por duas funcionárias efetivas e seis funcionários terceirizados, que, juntos, eram responsáveis pelo setor audiovisual, fotografia e mídias sociais. O serviço flexível era eficiente para economia dos recursos financeiros, porém, não havia otimização de tempo por falta de planejamento, já que os profissionais contratados não ofereciam exclusividade a Entidade.

Na avaliação interna, os processos do setor eram lentos e, por vezes, não condizia com o que era requisitado pela diretoria. Com isso, a decisão foi montar um laboratório criativo (ou *media lab*) para facilitar a gestão de conteúdo.

Em 2020, a Associação decidiu a contratação de dois profissionais híbridos para manter a assessoria próxima do setor executivo, sendo agora composto de: uma gerente de



comunicação, um analista generalista responsável pelas redes sociais, um generalista responsável pela comunicação interna e uma analista responsável pela comunicação externa e editoração, junto com um profissional terceirizado que faz a captação e edita o conteúdo audiovisual.

Com a equipe mais enxuta, a assessoria passou a ter perspectiva com um planejamento estratégico alinhado com a cooperação entre a comunicação tradicional (tv, rádio e impresso) com o marketing digital (plataformas digitais, *podcast*, *branded content* e *hotsites*), afinal, os materiais produzidos foram beneficiados pelo uso de métricas para a otimização do conteúdo no uso de SEO e palavras-chaves.

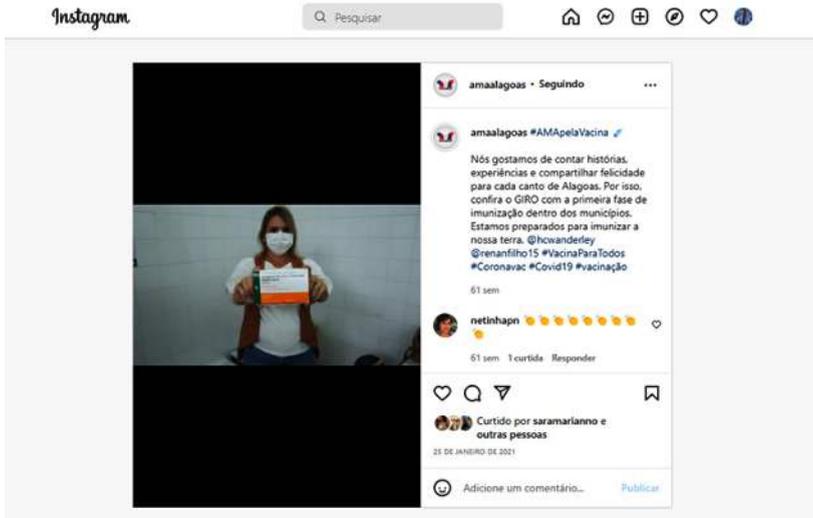
Assim, os conteúdos alcançaram um público mais qualificado e passaram a ter um impulso orgânico por parte dos veículos de comunicação, mas também das plataformas digitais. O marketing passou a reutilizar os materiais produzidos para a imprensa para construir a autoridade da Entidade com informativos interativos. Ao longo dessa evolução, as plataformas digitais, como o Instagram, começaram a ganhar outras funcionalidades que ofereciam um engajamento maior para as publicações.

Com a necessidade de construir narrativas de prestação de serviço (e entretenimento), fora das reportagens, a Associação entrou no mercado de *branded content* com o material multiplataforma “#AMApelaVacina”, num momento que o presidente da República, Jair Bolsonaro, se posicionou contrário



à vacinação contra a covid-19 diversas vezes na imprensa (PODER360, 2022).

Figura 2 - Captura de tela do *branded content* #AMApelaVacina.



Fonte: Instagram da Associação dos Municípios Alagoanos, 2021.

O material teve a missão de estimular a imunização da população nos municípios alagoanos com informativos sobre a eficácia das vacinas, chegada dos imunizantes e disponibilidade para uso nos postos de saúde. Em totalidade, os municípios participaram da campanha com o envio de vídeos para oferecer esperança a cada região do Estado. Enquanto isso, o presidente discursava, em outubro de 2020, que o povo brasileiro não seria cobaia de ninguém. A repercussão do conteúdo foi positiva ao ser usada pela mídia local para divulgação dos imunizantes.

Para ser visto é preciso enxergar. Por isso, o conteúdo de marca preparado para a Associação não ficou restrito a prestação de serviço ou informações pertinentes ao cenário político. De forma experimental, a assessoria decidiu analisar como a atual comunidade iria reagir a formatos interativos de acordo com as tendências de época, como o São João, a principal comemoração do nordeste.

Figura 3 - Captura de tela do branded content Vacina, Forró e São João sem aglomeração.



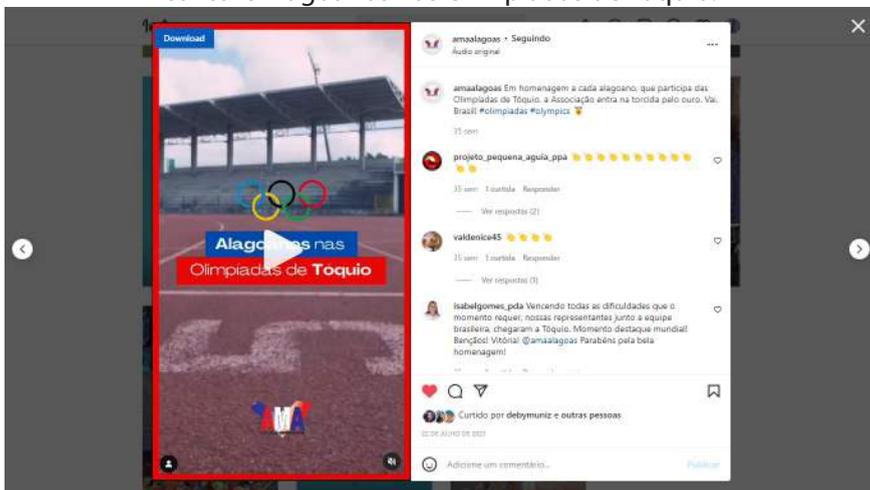
Fonte: Instagram da Associação dos Municípios Alagoanos, 2021.

No conteúdo, em formato *reels*, a Associação ensinava como comemorar o mês mais tradicional da região com o distanciamento social necessário para evitar o contágio da covid-19, em três passos. O material ultrapassou mais de 7 mil

visualizações no Instagram, com 44 compartilhamentos e 9 comentários. Segundo o fundador da agência Gomídia, Lucas Patrício, o mercado de entretenimento “tem a enorme vantagem: seus produtos são conteúdo. Isso torna muito mais fácil e natural a criação de conteúdos que podem ser utilizados tanto com objetivos de engajamento, awareness e vendas” (PACETE, 2017).

Esse discurso condiz com a comunidade da Associação que é formada, em dados de 2021, por um público maior na faixa etária de 25 a 34 anos, com a participação de 53.30% de homens e 46.70% de mulheres. Com a proposta mais moderna, a Entidade conseguiu o aumento orgânico de 64,1%, no Instagram, no alcance em relação a 2020, que ainda não tinha sido trabalhado o formato.

Figura 4 - Captura de tela do *branded content* Alagoanos nas Olimpíadas de Tóquio.



Fonte: Instagram da Associação dos Municípios Alagoanos, 2021.



Já no Facebook, o crescimento foi de 13,3%, no mesmo ano. No caminho do entretenimento, sem perder a essência de reverenciar a cultura do Estado, a Associação informou os nomes dos atletas alagoanos que estavam disputando as Olimpíadas de Tóquio, de maneira divertida, no formato *reels*. Com 28 segundos, a AMA pautou a imprensa especializada com a lista que alcançou 11.400 mil visualizações, 247 curtidas, 24 comentários, 188 compartilhamentos e 9 salvamentos. O conteúdo é considerado o recorde de engajamento da Associação até o final de 2021.

Baseado nisso, o conteúdo de marca proporciona para uma marca, de forma espontânea, um aumento de presença e consideração de uma comunidade interessada no ambiente online. Essa mudança é importante para atrair o público-alvo por meio da identificação afetiva, o que irá tornar a marca memorável a partir dos seus valores e ideais.

O posicionamento nasce para situar o assessorado diante a imagem pública. O *branded content* oferece a chance de que a sociedade conheça os fatos, englobados em uma prestação de serviço ou entretenimento, mas também ações de esclarecimento e diálogo com as críticas ou assuntos negativos. Afinal, a técnica pode gerar discussões independentemente do tamanho da marca. O relevante é a mensagem que será transmitida para o público, de maneira que seja comunicada de forma inclusiva no mesmo canal em que o consumidor está. Cada empresa tem uma voz, um segmento, uma bandeira.



REFERÊNCIAS

8 lições de marketing de Philip Kotler. **Sebrae**, Distrito Federal, 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/noticias/8-licoes-de-marketing-de-philip-kotler,f67f4e76227f0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 15 fev. 2022.

AGUIAR, Gabriel. Você sabe quantas empresas o Magazine Luiza comprou desde 2020? **Exame**, São Paulo, 29 jul. de 2021. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/quantas-empresas-magazine-luiza-comprou/>>. Acesso em: 15 fev. 2022.

ARAÚJO, Josileide; LIMA, Elizabeth. O uso das mídias sociais na política: uma análise da relação entre candidatos e eleitores nas eleições municipais de campina grande em 2012. In: REUNIÃO EQUATORIAL DE ANTROPOLOGIA,3. / REUNIÃO DE ANTROPÓLOGOS NORTE-NORDESTE, 12., 2012, Maceió. *Anais...* Maceió: REA ABANNE, 2012.

BEDENDO, Marcos. **Branding**. São Paulo: Saraiva, 2019.

BRANDED content: a importância do posicionamento de marca. **Propmark**, São Paulo, 23 jul. de 2021. Disponível em: <<https://propmark.com.br/branded-content-a-importancia-do-posicionamento-de-marca/>>. Acesso em: 15 jan. 2022.

CONHEÇA o G.Lab. **Valor Econômico**, São Paulo, 26 jul. 2021. Disponível em: <<https://valor.globo.com/glab/noticia/2021/07/26/conheca-o-glab.ghtml>>. Acesso em 19 fev. 2022.

DE BORTOLI, Guilherme. Leads: o que são, como gerá-los e nutri-los? **Orgânica**, Rio Grande do Sul, 16 jun. 2021. Disponível em: <<https://www.organicadigital.com/blog/o-que-sao-leads/>> Acesso em 10 jan. 2022.

FERRARETTO, Elisa; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de Imprensa - Teoria e Prática**. São Paulo: Summus Editorial, 2013.



INSTITUCIONAL. **AMA-AL - Associação dos Municípios Alagoanos**, Maceió, 2019. Disponível em: <<https://ama-al.com.br/a-ama-2019-2/>>. Acesso em 19 fev. 2022.

LABORATÓRIO de mídia: conheça a importância em centros de inovação. **NSC Total**, Santa Catarina, 21 out. 2021. Disponível em: <<https://www.nsctotal.com.br/colunistas/nsc-lab/laboratorio-de-midia-conheca-a-importancia-em-centros-de-inovacao>>. Acesso em 25 mar. 2022.

LACERDA, Larissa. Público-alvo: o que é e como dialogar com quem você precisa! **Rock Content**, Belo Horizonte, 26 nov. 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/publico-alvo/>>. Acesso em 25 mar. 2022.

MEMES e conteúdos engraçados continuam sendo a pauta da Internet. **Meio & Mensagem**, São Paulo, 08 fev. 2022. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/patrocinado/zmes/2022/02/08/memes-e-conteudos-engracados-continuam-sendo-a-pauta-da-internet.html>>. Acesso em 21 fev. 2022.

MOREIRA, Bruna. Descubra o que é nicho de mercado e como definir o seu. **Rock Content**, Belo Horizonte, 3 ago. 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/nicho-de-mercado/>>. Acesso em 25 mar. 2022.

MOURA, Leonardo. **Conteúdo de marca: Os fundamentos e a prática do branded content**. São Paulo: Summus Editorial, 2021.

O que é Branded Content e por que ele é fantástico para o marketing? **Rock Content**, Belo Horizonte, 6 out. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-branded-content/>>. Acesso em 22 fev. 2022.

PACETE, Luiz Gustavo. Branded content também é tendência em games. **Meio & Mensagem**, São Paulo, 16 nov. de 2017. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2017/11/16/branded-content-tambem-e-tendencia-em-games.html>>. Acesso em: 21 jan. 2022.



PAIXÃO, Patrícia. Linha editorial no jornalismo brasileiro: conceito, gênese e contradições entre a teoria e a prática. **Revista ALTERJOR**, v. 1, n. 17, 90-108, 2018.

PIRES, Raphael. O que é design thinking e como desenvolver na sua agência. **Rock Content**, Belo Horizonte, 2 jun. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/design-thinking-agencias/>>. Acesso em 15 fev. 2022.

Por que usar o Twitter para Empresas? **Twitter**, São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://business.twitter.com/pt/basics/intro-twitter-for-business.html>>. Acesso em: 21 jan. 2022.

RELEMBRE declarações de Bolsonaro sobre a vacinação. **PODER360**, Distrito Federal, 17 jan. 2022. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/governo/relembre-declaracoes-de-bolsonaro-sobre-a-vacinacao/>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

RIBEIRO, Emiliana. **Micronarrativas como estratégia de comunicação interna**. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2017.

SÉRGIO JÚNIOR, Paulo; BRAGA, Matheus; VILLEGAS, Greicy; VIEIRA, Manuela. O processo de rebranding da “Na Cuia”: da revista à produtora cultural. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORTE, 16., 2017, Manaus. *Anais...* Manaus: INTERCOM, 2017, p. 1-11.

ZENHA, Luciana. Redes sociais online: o que são as redes sociais e como se organizam? **Caderno de Educação**, v. 1, n. 49, p. 19-42, 2018.



CAPÍTULO 5

OS IMPACTOS DAS VENDAS ONLINE DURANTE A PANDEMIA

**Cristina Soares de Miranda
Ereilda Patrícia dos S. Silva
Gracindo V. Andrade**

INTRODUÇÃO

Com o surgimento da pandemia do covid-19 e primeiros casos em meados de dezembro de 2019 no Brasil, todo o mundo ficou em alerta. A OMS (Organização Mundial da Saúde) declarou oficialmente o estado de pandemia e decretou a quarentena em março de 2020, com isso as pessoas precisaram ficar mais tempo em suas casas para evitar a proliferação do vírus;

As consequências começaram a surgir, micro, pequenas e grandes empresas, precisaram fechar suas portas e começar um novo modelo de vendas; as pessoas passaram a trabalhar em home office; e as empresas sentiram na pele junto com toda a economia mundial, a necessidade de se adaptar ao novo cenário, um novo formato de vendas que passou a ser online, fazendo com que o e-commerce ganhasse mais forças.



De acordo com a OPAS (Organização Pan-Americana da Saúde):

A COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) e tem como principais sintomas febre, cansaço e tosse seca. Alguns pacientes podem apresentar dores, congestão nasal, dor de cabeça, conjuntivite, dor de garganta, diarreia, perda de paladar ou olfato, erupção cutânea na pele ou descoloração dos dedos das mãos ou dos pés. Esses sintomas geralmente são leves e começam gradualmente. Algumas pessoas são infectadas, mas apresentam apenas sintomas muito leves. (OPAS, 2021).

O e-commerce passou a ser a nova fonte de venda das empresas e a nova fonte de aquisição dos clientes, aqueles que já compravam online passaram a comprar mais e aqueles que ainda tinham alguma resistência passaram a dá uma nova chance.

O delivery acaba demonstrando ser uma grande jogada de adaptação para as empresas neste momento, com um crescimento realizado pelas pequenas empresas em números de entregas, as pessoas precisando ficar mais tempo em suas casas, o delivery terminou sendo uma jogada de sucesso entre as empresas.

Diante desses problemas, o presente estudo tem por objetivo geral identificar quais as novas formas de consumo dos clientes durante a pandemia e as formas como as empresas tiveram que se adaptar para essas novas formas de consumo.



DISCUSSÃO TEÓRICA

Aumento do número de lojas online durante a pandemia do covid-19

A pandemia trouxe grandes mudanças para várias áreas do comércio nacional e internacional. Um dos setores mais afetados foi o varejo, sofrendo as consequências do distanciamento social e a necessidade de fechar as portas por um grande período.

Com os lockdown os comerciantes e empreendedores precisaram encontrar uma nova forma de continuar no mercado. Essa necessidade de mudança e a necessidade de consumo durante o isolamento social, fez com que se iniciasse uma busca por novas alternativas para manter as vendas, e as lojas funcionando. Essa alternativa foi o e-commerce, setor que explodiu em 2020.

No site Projecttus diz que:

Desde o início das medidas de contenção do vírus, na segunda quinzena de março de 2020, o número de novas lojas virtuais no Brasil aumentou 400% ao mês, segundo a ABComm (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico). O segundo trimestre de 2020 foi expressivo para o setor de compras online, tendo um crescimento de 48% no Brasil. (PROJECTTUS, 2021).



Como as pessoas precisavam ficar em casa, a forma de consumo passou a ser através da tecnologia, e muitas lojas que tinham apenas lojas físicas migraram para o online, para atender a necessidade de seus clientes.

Segundo o site da ABComm:

Desde o início da pandemia mais de 135 mil lojas aderiram às vendas pelo comércio eletrônico para continuar vendendo e mantendo-se no mercado. A média mensal antes da pandemia era de 10 mil lojas por mês. Os que setores estão em alta são Moda, Alimentos e Serviços. Com esse crescimento, a projeção para o ano de 2020 saltou de 18% para 30% no acumulado anual. (ABCOMM,2020).



Com o aumento do número de lojas no mundo digital, os investimentos feitos para impulsionar esse mercado, as novas medidas de segurança e as formas de entrega vem contribuindo para deixar o público cada vez mais satisfeito e seguro com esse novo modelo de compra. As pessoas foram perdendo o medo de comprar online e o consumidor cada vez mais vem confiando nas lojas virtuais, contribuindo assim para a consolidação do e-commerce como uma tendência que veio para ficar.

Um levantamento feito pela NZN Inteligente:

Aponta que hábitos de consumo vêm mudando entre os brasileiros. Agilidade, comodidade, melhores preços e condições.

É por esses e outros motivos que 82% dos consumidores brasileiros com acesso à internet já se renderam às compras online. E ao que tudo indica, essa já se tornou a melhor opção para grande parte dos consumidores. Segundo levantamento realizado pela plataforma de pesquisa de mercado da NZN, 74% das pessoas preferem a modalidade em relação às compras realizadas em lojas físicas. (NZN INTELIGENCE, 2021).

De acordo com a pesquisa realizada o e-commerce tem uma tendência a crescer ainda mais nos próximos anos, tornando mais fácil, e confortável as compras para seus clientes, já que podem ser realizadas de qualquer lugar, apenas com um clique.

De acordo com o site Progresso:

Nos primeiros três meses de 2021 foram feitas 78,5 milhões de compras online, 57,4% maior do que no mesmo período de 2020. Outro aspecto importante desses dados a ser observado é o aumento de 9,4% no valor do ticket médio, igualmente comparado ao primeiro trimestre do ano passado. Hoje, o gasto está em R\$ 447,90. (PROGRESSO, 2021).

E isso mostra que as pessoas cada vez mais confiam no e-commerce para que suas necessidades sejam supridas e inovar seus hábitos.



OS SETORES QUE MAIS SE DESTACARAM DURANTE A PANDEMIA

Com o início e avanço nos casos de covid-19 a pandemia só ficou mais longa e piorou em alguns momentos, foi uma verdadeira montanha russa, onde casos aumentavam e diminuía em semanas, com esse fato o e-commerce se viu como o centro das atenções no setor varejista.

Os setores que estão liderando esses aumentos são moda, alimentos e serviços, com mais de 100 mil lojas online.

Um levantamento realizado pelo site, isto é dinheiro:

A ABComm (Associação Brasileira de Comercio Eletrônico), e a Konduto registraram também, um aumento de 40% no número de vendas on-line e os seis setores que mais cresceram são o de Calçados (99,44%), Bebidas (78,90%), Eletrodomésticos (49,29%), Autopeças (44,64%), Supermercado (38,92%), Artigos Esportivos (25,75%), Móveis e Decoração (23,61%) e Moda (18,38%). (ISTO É DINHEIRO, 2020)



Um dos fatores que foram excepcionais para esse avanço foi a parceria entre o Sebrae (Apoio às Micros e Pequenas Empresas) e a Magazine Luiza, onde proporcionou aos pequenos varejistas acesso a plataforma do Magalu, eles poderiam cadastrar seus produtos pelo site, onde há um ambiente digital com canais de vendas, marketing e logística de entrega, facilitando as vendas dos pequenos negócios.

Pesquisa da Mastercard destaca que os setores do e-commerce com maior crescimento durante a pandemia foram o de hobby, livrarias e drogarias:

O levantamento Mastercard, SpendingPulse™, que mede os gastos dos consumidores em todos os tipos de pagamento, incluindo dinheiro e cheque, revelou que as vendas do e-commerce* brasileiro durante o ano de 2020 - de janeiro a dezembro, cresceram 75% em comparação com o mesmo período de 2019.

Impulsionado pelo distanciamento social - que teve início no Brasil em março de 2020, e os novos protocolos de saúde da OMS, os setores que mais se destacaram no comparativo ano a ano, foram: hobby & livrarias com um crescimento de (+110%) e o de drogaria com (+88,7%). (MASTERCARD, 2021).

Durante o avanço da pandemia as pessoas começaram a buscar um hobby, com isso a procura pela leitura cresceu. Somente na estante virtual, houve um crescimento de 50% nas vendas, também houve a necessidade do consumidor de comprar mesmo sem conseguir sair de casa com tanta frequência, como antes da pandemia. Podemos considerar que as compras online passaram a fazer parte da vida dos consumidores.

Com as medidas de isolamento cada vez mais restritivas e o aumento de números de casos e mortes, as pessoas passaram a seguir os protocolos de segurança gerados pela covid-19,



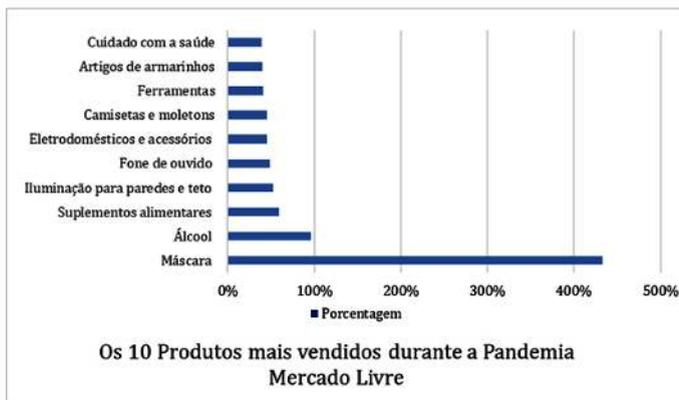
fazendo com que os setores de drogarias tivessem um aumento no número de vendas de seus produtos, tais como: álcool em gel, máscaras e luvas descartáveis, bem como remédios paliativos, foram as fontes de maior faturamento.

As empresas viram no e-commerce como um caminho de recuperar as vendas, fortalecer a marca e se mostrar presente. Os varejistas estão vendo no digital um novo caminho em meio à crise.

De acordo com Neto, presidente da Mastercard Brasil e Cone Sul 2021: "O varejo físico brasileiro registrou expansão de 0,2% no ano de 2020 em comparação com 2019 - um número pequeno, mas positivo e que demonstra um crescimento importante para o setor."

OS 10 PRODUTOS MAIS VENDIDOS DURANTE A PANDEMIA

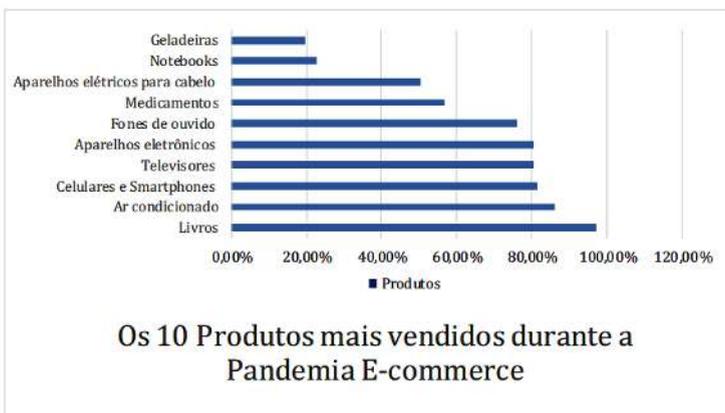
Podemos destacar abaixo 10 produtos que foram mais vendidos no comércio eletrônico durante a pandemia, de acordo com o Mercado Livre: (Maio, 2021).



- A máscara fácil que teve aumento de 433%. Antes o item era utilizado apenas pelos profissionais da saúde, e com a pandemia passou a ser uso obrigatório para todos.
- O álcool que antes era usado para acender a churrasqueira, agora não sai das mãos, o gel anti-bacteriano cresceu em 96% no mês;
- Suplementos alimentares aumento de 59%;
- Iluminação para paredes e teto aumento de 52%;
- Fone de ouvido aumento de 49%;
- Eletrodomésticos e acessórios aumento de 45%;
- Camisetas e moletons aumento de 45%;
- Ferramentas aumento de 41%;
- Artigos de armarinhos aumento de 40%;
- Cuidado com a saúde aumento de 39%;



Uma outra pesquisa realizada pelo E-commerce Brasil lista os 10 produtos mais vendidos durante a pandemia em 2021, são eles:



- Livros aumento de 97,2%
- Ar condicionado aumento de 86,2%
- Celulares e Smartphones aumento de 81,5%
- Televisores aumento de 80,5%
- Aparelhos eletrônicos aumento de 80,5%
- Fones de ouvido aumento de 76,1%
- Medicamentos aumento de 56,7%
- Aparelhos elétricos para cabelo aumento de 50,4%
- Notebooks aumento de 22,6%
- Geladeiras aumento de 19,7%

Podemos destacar em comparação aos dois gráficos que conforme as pessoas necessitaram ficar mais tempo em suas residências, os produtos passaram a ser substituídos por itens essenciais. Elas passaram a se olhar com um auto cuidado maior, onde começaram a se proteger contra a doença, investir em eletrônicos para a educação que ficou a distância, ler mais e a cuidar mais da casa.



NOVOS CONSUMIDORES

A pandemia veio para trazer mudanças significativas para o varejo, beneficiando as lojas online. Foi através dela que o número de clientes a fazerem compras online aumentou.

Mesmo com o e-commerce sendo cada vez mais utilizado, muitas pessoas ainda não tinham realizado uma compra online, e para elas toda essa nova forma de consumo era uma novidade.

Com o fechamento do comércio, consumidores recorreram ao e-commerce. O aumento das vendas se deve principalmente às pessoas tendo suas primeiras experiências de compra online durante o isolamento social. Com suas demandas sendo obtidas com um preço justo, e entrega dentro do prazo, assim as pessoas se sentiram mais seguras a comprar nesse modelo.

Com o consumidor voltado para o digital, uma outra característica surgiu com a pandemia: A cautela. Para enfrentar um cenário de incertezas, as pessoas precisam eleger prioridades. O consumo passou a ser mais planejado, com apenas a compra de produtos necessários.

Conforme um estudo realizado pela Ebit|Nielen em um relatório apresentado Webshopper 43º Ed.

Aponta que o número total foi de 79,7 milhões de consumidores em 2020-uma variação positiva de 29% em relação ao ano anterior. Destes, 13,2 milhões foram novos.

83% dos novos consumidores declararam que voltariam a fazer compra online, um indicativo de que os novos podem ser recorrentes (EBIT|NIELEN, 2021).

Com a pandemia, as incertezas dos consumidores nas compras online diminuíram, tais como: A desconfiança em fornecer dados pessoais, de cartão de crédito, como também de não ter uma compra satisfatória.



Vale destacar que as formas de pagamentos também passaram por várias mudanças, como pagamento pelo PIX, por aproximação, por links e QR Code. Que já estão sendo aceitas pelos consumidores.

LOJAS QUE SE DESTACARAM NAS VENDAS ONLINE DURANTE A PANDEMIA

Com o isolamento e tendo que suprir suas principais necessidades, o digital foi a solução para os consumidores, e para as empresas que viram nessa alternativa uma forma de atender seus clientes com inovações que promovem tanto a empresa como os clientes, contando com soluções rápidas e facilitadas para garantir a proteção de toda a sociedade.

A importância dos negócios digitais vem sendo cada vez mais essenciais, e as empresas que conseguiram enxergar esse potencial e investiram em tecnologias conseguem superar melhor a crise, ficando à frente das demais com dinamismo e solidificação no mercado.

Para destacar algumas dessas empresas Veiga elege as que estão inovando no cenário atual, entre elas estão:

MRV ENGENHAR

Com o início da pandemia, a MRV Engenhar criou uma plataforma de soluções habitacionais onde o cliente pode assinar digitalmente os contratos, acompanhar a execução das obras,



organizar a situação financeira com a empresa e customizar apartamentos, ou seja, tudo isso é digital.

MAGAZINE LUIZA

O Magazine Luiza lançou uma plataforma digital gratuita hoje conhecida como Parceiro Magalu, o projeto que estava sendo preparado para operar em cinco meses foi executado em cinco dias.

A plataforma digital de vendas tem o intuito de ajudar autônomos, micro e pequenas empresas a permanecerem vendendo mesmo durante a crise. Com o acesso aos 20 milhões de compradores do Magazine Luiza, os comerciantes oferecem seus produtos no site, como também no aplicativo da loja.

Um levantamento feito pela empresa, identificou que dos 5 milhões de comércio varejistas existentes no Brasil, apenas 1% atuam nas vendas online.

A nova plataforma também permite que pequenos varejistas que ainda não possuem uma loja digital possam montar suas próprias lojas, uma estratégia que se mostrou essencialmente necessária no período do isolamento social.

NATURA

Hoje a Natura ocupa a primeira posição no ranking das empresas mais inovadoras do Brasil, com consultorias em todo o



País. Há muito tempo, sua essência é o relacionamento direto e face a face com os clientes.

Várias inovações digitais foram feitas durante muitos anos, até que a Pandemia e uma maior necessidade de compras online adiantaram a concretização do plano de e-commerce da empresa.

A grande maioria das colaboradoras se tornaram Consultora Digital Natura, com um novo espaço na plataforma de venda com atendimento personalizado, com mais vantagens como descontos e créditos.

CLARO, OI, TIM E VIVO

Esse grande momento que a conexão com a internet veio para se tornar ainda mais importante, passando a ser usada no trabalho de home office ou mesmo para a comunicação entre parentes e amigos, as empresas de telecomunicações sendo as principais fornecedoras de internet banda larga do país lançaram uma campanha, para garantir a conexão dos seus clientes, sem precisar que os mesmos saiam de suas casas.

Com a necessidade de um novo comportamento social por parte das pessoas, as companhias abandonaram a competição. E Juntas somaram forças para assegurar que seus usuários possam trabalhar, estudar e ter seus momentos de distração, através da internet, pelo período do isolamento social. (VEIGA, 2020)



MARKETPLACES CRESCEM DURANTE A PANDEMIA

Com a pandemia os marketplaces se tornaram ainda mais essenciais, principalmente para as pequenas empresas que ainda não utilizavam os meios de vendas digitais. Com o isolamento e fechamento das lojas físicas, os marketplaces foram se tornando uma opção mais acessível para empreendedores que desejam entrar no mundo digital.

Uma solução para os lojistas se manterem no mercado e enfrentar a crise econômica é unir-se a um marketplace, se tornando mais visíveis com possibilidade de abertura de novos caminhos.

E temos como exemplo a Amazon que mesmo tendo grande aumento das suas despesas com proteção dos seus funcionários, a Amazon teve um grande crescimento em suas vendas durante a pandemia, administrando uma grande rede de marketplaces online, esteve à frente sendo beneficiada com o significativo aumento das vendas do e-commerce durante o isolamento social.

Com o crescimento do comércio eletrônico sob a epidemia, a Amazon obteve um lucro considerável de US \$8,1 bilhões no primeiro trimestre de 2021, um aumento ano-a-ano de 224%.

NOVAS FORMAS DE CONSUMO

Na era digital, a internet com suas várias finalidades é cada vez mais utilizada, sendo o smartphone o meio mais fácil e prático,



onde podem ser instalados vários aplicativos tanto para pessoas como para empresas. Assim a inovação vem tomando conta das empresas, independente de ramo ou tamanho do negócio, sendo uma boa aliada na luta para que as empresas consigam se manter ativas mesmo durante o período de isolamento social.

As redes sociais são cada vez mais usadas pelas empresas com a finalidade de alcançar mais pessoas e possíveis consumidores durante o período de isolamento social, procurando se beneficiar dessa tecnologia, onde constantemente cresce o número de usuários conectados como meio de entretenimento e para outras necessidades básicas diárias. E alguns são:

WHATSAPP

O que no início era uma ferramenta de mensagens e textos, despertou nas pessoas e nas empresas o seu potencial comercial que deu origem a grupos de trocas e vendas, com suas multiplicidades de mídias, ajudando a vender e anunciar.

Atualmente sendo o aplicativo mais usado principalmente no Brasil, facilita a comunicação entre pessoas e empresas, deixando-as mais próximas com o intuito de gerar mais oportunidades entre elas. E para ajudar pessoas e empresas o Whatsapp Business, feito para os negócios pode-se contar com as seguintes funções:



- Perfil da Empresa; (Podendo personalizar com o logotipo da empresa, endereço, tipo de negócio, horário de atendimento).
- Rotular contatos; (Agrupar e organizar seus contatos para facilitar a pesquisa e a formulação de estratégias de marketing e comunicação).
- Mensagem de saudação automática; (Mensagem de boas-vindas, onde usuários receberão no início da conversa).
- Mensagem de ausente; (Mensagem personalizada para clientes que estão tentando se comunicar após seu horário de expediente).
- Respostas rápidas; (Por meio das respostas rápidas, pode salvar e reutilizar as mensagens que envia com maior frequência, para que possa responder a perguntas frequentes em instantes).
- Estatísticas de mensagens de acesso; (Com ele é possível, saber quantas de suas mensagens foram enviadas, entregues e lidas de fato).
- Catálogos; (Catálogo dos produtos ou serviços com descrição sobre o item, preço, código do produto, ou seja, seu catálogo é a vitrine da sua empresa).
- Pagamentos; (Enviar e receber pagamentos através do aplicativo, registrando o cartão de débito de uma empresa parceira no Facebook Pay).
- Entre outros.



Ou seja, o whatsapp business é uma ferramenta muito poderosa que vem inovando e conseguindo conquistar um maior número de profissionais autônomos e empresas com o objetivo de vender produtos, serviços e fazer seu marketing.

INSTAGRAM

Até então era uma rede social online utilizada para compartilhamento de fotos e vídeos entre seus usuários, e compartilhá-los em diversos serviços de redes sociais. Porém o engajamento das pessoas foi tão grande que empresas começaram a divulgar seus perfis, produtos e serviços através da plataforma, alcançando grandes números de seguidores e fazendo da plataforma uma loja online, onde os clientes e vendedores podem interagir no direct e fechar sua venda. Os benefícios do Instagram para sua empresa:

- A identidade visual ajuda a formar uma identidade de marca e a conferem uma imagem única na mente dos clientes.
- O alcance de pessoas é imenso, podendo atingir pessoas do mundo inteiro.
- Interação com os clientes, através de comentários, dúvidas, curtidas, compartilhamentos e salvar.
- É um espaço para divulgar seu conteúdo.



DELIVERY

O delivery é uma modalidade de entrega ou distribuição que veio para somar, produtos em geral adquiridos online ou off-line. Esse setor atende aos mais diversos segmentos de negócios, tanto supermercados, restaurantes, farmácias, lojas de roupas, utilidades do lar, entre outras. Enfim, onde há consumidor buscando praticidade, comodidade, o delivery pode ser aplicado. Com a pandemia do covid-19 estabelecimentos passaram a atender através dessa modalidade de entrega e a maioria pretende continuar com essa praticidade e conforto aos seus clientes. O e-commerce na plataforma de entrega de comida foi o que mais cresceu durante o período de isolamento social. E o uso cada vez maior do pagamento por meio de link.



MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo tem como metodologia a abordagem qualitativa, pois tem como foco uma melhor percepção e entendimento de forma mais abrangente do tema, abrindo um horizonte para interpretações.

Constatou-se a necessidade de pesquisa bibliográfica ao utilizar os materiais preparados. A metodologia adotada consistiu na revisão bibliográfica, ou seja, uma reunião de dados e informações que servirão de base para a construção da investigação sobre o tema citado, a fim de tomar ciência e familiaridade sobre o assunto.

Então a pesquisa bibliográfica vai se limitar ao tema escolhido, fazendo com que haja um maior aprofundamento no assunto. Apoiada na pesquisa de artigos, dissertações, normas, guias, revistas, jornais e textos disponíveis em sites, com intuito de buscar o entendimento mais aprofundado das questões relacionadas aos Impactos das vendas online durante a pandemia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste estudo pode-se concluir que o objetivo proposto foi alcançado, ficando evidente que após um pouco mais de um ano de pandemia a sociedade ainda se esforça para manter os hábitos de distanciamento social e novas rotinas. Nesse período o digital não foi apenas uma forma de entretenimento, mas também uma forma de refúgio e um grande aliado das empresas e consumidores, pois foi através dele que ocorreu o maior índice de vendas. Novas necessidades de consumo surgiram, como também novas prioridades, e isso fez com que as empresas inovassem para se adequar as novas formas de consumo, dentro de uma nova realidade onde os consumidores mudaram seu comportamento de compra, e podendo variar a cada etapa da pandemia, como por exemplo a necessidade do consumo de produtos de saúde, produtos essenciais para contenção da doença e do vírus, alimentos, viagens entre outros.



Atuar no comércio digital com uma receita reduzida foi um grande desafio para os pequenos empreendedores, por vários motivos como: Não ter departamento e pessoas especializadas em tecnologia ou comunicação, não ter reserva para imprevistos e dificuldades em adquirir empréstimos bancários. Já as empresas que vinham investindo em tecnologia estavam mais preparadas e saíram na frente de seus concorrentes na migração das empresas e clientes para o mercado digital.

As vendas online continua sendo o diferencial para as empresas e clientes. É através delas que os negócios chegam a uma nova localização geográfica e atinge um grande número de pessoas em questão de minutos, trazendo um grande impacto a economia.

Mesmo com tudo começando a voltar ao normal, o e-commerce demonstra cada vez mais importante. E é preciso ter em mente que isso é uma realidade que não mais será deixado de lado pelos consumidores.

REFERÊNCIAS

ABComm: **Faturamento do e-commerce cresce 56,8% neste ano e chega a R\$ 41,92 bilhões. 21 set. de 2020.** Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/faturamento-do-e-commerce-cresce-568-neste-ano-e-chega-a-r-4192-bilhoes/>. Acesso em 27, Out. de 2021.

Agencia FG. **10 produtos online mais vendidos durante a pandemia.** 03 Maio de 2021. Disponível em: <https://agenciafg.com.br/blog/10-produtos-online-mais-vendidos-durante-a-pandemia>. Acesso em: 21, Jul. de 2021.



E-commerce. **Pandemia do coronavírus faz e-commerce explodir no Brasil. Isto é dinheiro, 28 maio de 2020.** Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/pandemia-do-coronavirus-faz-e-commerce-explodir-no-brasil/>. Acesso em: 21, Jul de 2021.

EM. Estado de Minas. **Delivery, o serviço que veio para ficar depois da pandemia. 29 de Jan. 2021.** https://www.em.com.br/app/colunistas/amauri-segalla/2021/01/29/interna_amauri_segalla,1233293/delivery-o-servico-que-veio-para-ficar-depois-da-pandemia.shtml. Acesso em: 12 de Nov. de 2021.

Imma. **4 benefícios do Instagram para empresas. 29 Nov. 2019.** Disponível em: <https://www.agenciaimma.com.br/4-beneficios-do-instagram-para-empresas/>. Acesso em: 12 de Nov. de 2021.

Intelligence. **Compra online já é preferência de 74% dos consumidores brasileiros.** 21 ago. 2021. Disponível em: <https://intelligence.nzn.io/compra-online-ja-e-preferencia-de-74-dos-consumidores-brasileiroslevantamento-realizado-pelo-nzn-intelligence-aponta-que-habitos-de-consumo-vem-mudando-entres-brasileiros/>. Acesso em: 07, Jul. de 2021.

Sebrae. **Plataformas de delivery são boas opções para vender durante a pandemia. 19 Mar. De 2021.**

Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/plataformas-de-delivery-sao-boas-opcoes-para-vender-durante-a-pandemia,9d5c4b6f1fa48710VgnVCM10000d701210aRCRD>. Acesso em: 12 de Nov. 2021.

Syscontrol. **E-commerce tem grande crescimento devido à pandemia.** Disponível em: <https://syscontrol.com.br/e-commerce-tem-grande-crescimento-devido-a-pandemia/>. Acesso em: 16 set. de 2021. Folha informativa sobre COVID-19. OPAS- Organização



pan- americana da saúde. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19#:~:text=Alguns%20pacientes%20podem%20apresentar%20dores,s%C3%A3o%20leves%20e%20come%C3%A7am%20gradualmente>. Acesso em: 10 Set. 2021.

MRV, 06 de Jan. de 2021. Disponível em: <https://www.mrv.com.br/institucional/pt/relacionamentos/noticias/cinco-empresas-contam-como-se-transformaram-na-pandemia>. Acesso em 27 de out. de 2021

Mastercard. **E-commerce brasileiro registrou 75% de expansão em 2020. 19 de fev. 2021.** Disponível em: <https://www.mastercard.com/news/latin-america/pt-br/noticias/comunicados-de-imprensa/pr-pt/2021/fevereiro/e-commerce-brasileiro-registrou-75-de-expansao-em-2020-indica-mastercard-spendingpulse/>. Acesso em 27 de out. de 2021.

Projecttus, **O aumento de lojas virtuais na pandemia.** 31 de maio de 2021. Disponível em: <https://www.projecttus.com/blog/aumento-de-lojas-virtuais-na-pandemia/>. Acesso em: 15 de set. de 2021.

Primeiro trimestre de 2021: **vendas no e-commerce têm alta de 57,4% em comparação ao mesmo período de 2020.** Progresso, 20 de set. de 2021. Disponível em: <https://www.progresso.com.br/brasil/primeiro-trimestre-de-2021-vendas-no-e-commerce-tem-alta-de-574-em/384205/#:~:text=Foram%20realizadas%2078%2C5%20milh%C3%B5es,2%25%20na%20compara%C3%A7%C3%A3o%20com%202020>. Acesso em: 22 de set. de 2021.

Terra. **O poder de vendas do WhatsApp e suas ferramentas.** 02 Jan de 2020. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/o-poder-de-vendas-do-whatsapp-e-suas-ferramentas,a4d9882615eb91140663bf22e583f1498bnl69oj.html>. Acesso em: 12 de nov. 2021.



Veiga, Maria Elisia. **11 Empresas que estão inovando durante a crise do coronavírus.** GOBACKLOG, 29 de set. de 2020. Disponível em: <https://gobacklog.com/blog/empresas-que-inovaram-na-crise-do-coronavirus/>. Acesso em: 30 de set. de 2021. Wikipédia, a enciclopédia livre. Instagram. 11 Nov. de 2021. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Instagram>. Acesso em: 12 de Nov. de 2021.

10 recursos do whatsapp business que você deve conhecer. 04 de Out. de 2021. Disponível: https://chatguru.com.br/recursos-whatsapp-business-empresa/?gclid=EAlaIQobChMIInenRydmS9AIVAZ-GCh3TRwRqEAAYAiAAEgKH7vD_BwE#9-pagamentos-whatsapp. Acesso em: 12 de Nov. de 2021.



CAPÍTULO 6

GESTÃO ESCOLAR: OS DESAFIOS DE UMA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL DIANTE DA PANDEMIA COVID-19 NA CIDADE DE MACEIÓ-AL

**Marco Aurélio Andrade Lira
Josicleide de Oliveira Freire**

INTRODUÇÃO

Atualmente a falta de compaixão do homem com seu semelhante se tornou “natural” para uma federação que é massacrada com desigualdades de ordem econômica, religiosa, educacional, saúde, gênero, cultural e racial. Atualmente os valores estão invertidos e a sociedade brasileira, em específico, vive em “eterna guerra” com o governo para tentar prover seu subsídio básico de existência, em contrapartida, o mesmo desenvolve cada vez mais subterfúgios prejudiciais à população. Em meio a todas estas dificuldades, surge então a Pandemia do Coronavírus (COVID-19) que agora é uma realidade e vem assolando a humanidade, potencializando todos os problemas sociais, de maneira a provocar mudanças de hábitos e perspectivas.



Indubitavelmente todos os segmentos da sociedade estão vivenciando situações atípicas do que estavam habituados. Setores como família, trabalho e escola estão sofrendo adaptações que foram impostas de maneira extremamente brusca por conta da Pandemia de Covid-19.

Santana (2020. p: 45), ressalta que no Brasil, a Pandemia Covid-19 provocou uma desolação em mais de 160 mil famílias, desestruturando-as e deixando as suas marcas cinzentas e sombrias como uma nuvem repentina e perversa. Ainda na linhagem do pensamento de Santana (2020), as análises acerca da pandemia trouxeram à tona questões de desigualdade social, econômica e política.

Silva, Silva e Gomes (2021. p: 02), enfatizam que quarentena, isolamento social, distanciamento social, *lockdown* e mais uma série de termos, relacionados à área da saúde, de uma hora para outra passaram a ser centro de toda produção intelectual, informacional e social em todos os continentes do globo. Em análise, termos técnicos estes, que antes eram exclusivos de uma linguagem da saúde, agora fazem parte de um vocabulário popular que invadiram todos os segmentos da sociedade, inclusive a escola.

De acordo com Almeida e Alves (2020, p: 2), a escola age como ferramenta indispensável para mudanças sociais. Nesta perspectiva ela tornou-se um ambiente isolado e quase sem nenhuma interatividade pessoal em tempos de pandemia. Desta maneira professores e alunos mantiveram-se



afastados deste espaço, ambos encontrando nas tecnologias de comunicação virtual online uma saída para tentarem sobrepujar tais dificuldades. Contudo, entende-se que as tecnologias digitais estão como um dos principais objetos de estudo desta pesquisa, atuando como uma das medidas administrativas tomadas pela equipe diretiva da presente escola envolvida. Em âmbito escolar os desafios da administração pública, enquanto gestão, cada vez mais vem se revelando e crescendo, devido a novas situações problemáticas geradas por conta da Covid-19¹. A todo momento surgem novas questões tanto de ordem psicológica quanto social, fatores estes que exercem influência direta no desenvolvimento das funções profissionais de todos que compõe a comunidade escolar.

A construção deste trabalho baseia-se no método misto, de caráter descritivo-exploratório, e quase todos os dados coletados são de origem secundária (dados já analisados) ou provenientes de um breve estudo levantado na unidade educacional envolvida no processo, através de preenchimento de formulários online.

Como critério de inclusão das referências, considerou-se: (a) Arquivos publicados entre os anos de 2010 e 2021; (b) Arquivos publicados a nível nacional. O Critério de exclusão

1 De acordo com Ministério da Saúde, baseado em referencial da OMS no ano de 2019, trata-se de uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global.



delimitou as referências a partir de: (a) Não solucionar a pergunta norteadora (Problema); e, (b) Arquivos não traduzidos para a língua portuguesa a nível Brasil.

O estudo apresenta, como base teórica, uma abordagem a respeito da **visão dos diretores, articuladores e coordenadores sobre como gerir a escola diante das dificuldades impostas pela Covid-19**. Este tópico torna-se central, e é gerador de outros como: **uso das “TDICS” como principal ferramenta para suplantar os problemas do ensino a distância e os procedimentos gerenciais dos gestores diante das dificuldades do corpo docente em manter um ensino-aprendizado satisfatório diante da Pandemia Covid-19**.

Então, é necessário entender como os gestores agem de forma a organizar a escola para que o processo de ensino-aprendizado seja mantido durante o afastamento da comunidade escolar. Considerando isso a problemática em tela, se faz presente a seguinte pergunta norteadora: **de que maneira os gestores escolares deverão administrar a escola para a manutenção da educação dos alunos frente as dificuldades durante a Pandemia Covid-19?** – Assim este contexto inicial fomenta objetivar, em primórdio, entender o processo organizacional de gestão escolar da unidade educacional envolvida frente as dificuldades que a Pandemia-19 impôs a todos os setores funcionais dela, para então auxiliar em tais. Visando também como objetivos secundários: 1- Promover adaptação dos alunos e professores



ao ensino remoto; 2- Diagnosticar problemas relacionados a produção profissional e desempenho escolar de docentes e discentes respectivamente; e, 3- Buscar resolver adversidades de ordem ensino-aprendizado dos envolvidos em tal.

O fator de complexidade de uma gestão escolar no campo da política educacional é discutido não de hoje. Em tempos “normais” este debate é frequente. Como o período atual em que vivemos é considerado excepcional, devido a pandemia, tais questões atingem proporções maiores, o que requer uma demanda intensa de reflexões e análises sobre o processo educacional em diferentes esferas.

DISCUSSÃO TEÓRICA

Visão dos Diretores, Articuladores e Coordenadores sobre como gerir a escola diante das dificuldades impostas pela Covid-19.

A pandemia ocasionou uma imposição a realidade organizacional da escola, e devido a isto a gestão deverá desenvolver uma nova visão relacionada especialmente a aceitação de novas propostas de ordem educacional, administrativa, financeira, e até mesmo de relação entre pessoas.

Na escola, a cultura organizativa é o elemento basilar para os encaminhamentos propostos, mesmo em tempos de pandemia. Assim, a organicidade das práticas, dos saberes, do



conhecimento escolar, da divisão de grupos e turmas, e da dinamicidade periódica é uma das funções que compete à gestão escolar, pois a escola não é mesmo um objeto só, mas muitos que dependem da construção que fazemos deles. Conhecê-los é fundamental para que se saiba como agir no âmbito educacional. (MARIN, 2014, p: 81).

Levando em consideração o posicionamento de Marim (2014), é necessário que para se concretizar os objetivos propostos pela gestão, diante da situação excepcional atual da sociedade, a mesma desenvolva propostas interligadas e que apliquem uma administração consensual. Então, a gestão democrática deverá ser estimulada por diretores, articuladores e coordenadores, interagindo com toda a comunidade escolar em prol do êxito geral.

No quadro a seguir estão descritas as principais dificuldades dos gestores (Diretor geral, diretor adjunto, articulador e coordenadores) da escola envolvida na pesquisa.



QUADRO 1- Dificuldades e pontos positivos da gestão escolar na pandemia.

COMPONENTE 1: 1- Acesso à internet e aparelhos tecnológicos: com as aulas remotas o nosso único meio de entrar em contato com os alunos é pela internet, porém poucos possuem aparelho celular ou computador e quando possuem é de uso coletivo dificultando assim a realização de uma aula. Outro ponto negativo é a falta de internet de boa qualidade; 2- manter o aluno participando: devido a cultura do professor necessariamente estar presente, copiando no quadro e explicando o conteúdo - fatores que infelizmente devido a Pandemia não acontecem - ficou difícil mantê-los participando das atividades remotas; 3- corpo docente desatualizado: a maioria dos professores nunca fizeram ou faziam pouco uso de metodologias digitais em suas aulas.

COMPONENTE 2: 1- Acesso de professores e alunos a internet e tecnologia; 2- falta de conhecimento no uso das tecnologias; 3- desinteresse de pais e alunos.

COMPONENTE 3: 1- Conectividade; 2- Motivação; 3- Contrapartida da SEDUC. A Conectividade, foge ao nosso poder, pois não podemos proporcionar os meios para que a comunidade escolar participe cem por cento das atividades e interações educacionais visto que a SEDUC junto ao Governo não oferece nenhum tipo de benefício financeiro para aquisição de tecnologia que atenda às necessidades de nossos alunos e professores. A pandemia acentuou a diferença de classes sociais e o acesso à educação. Falta Motivação pois o fim desse pesadelo parece estar mais longe do que se imaginava. As medidas tomadas são de ordem emocional, acolhimento e empatia para cada caso. Equilíbrio e bom senso diante das situações.

COMPONENTE 4: 1- Organização política: não houve uma organização política adequada para esse período; 2- Aprendizado: como a maioria dos professores não tinham conhecimento das metodologias digitais, foi possível aprender nesse período, apesar de algumas resistências.

COMPONENTE 5: 1- Desgaste emocional dos funcionários: tentamos deixar o ambiente favorável para o trabalho; 2- Evasão de alunos: eles mudam o contato do celular e não atualizam na escola. Temos procurado os alunos por meio da busca ativa; 3- Acesso à internet: nem todos os alunos tem acesso à internet, com isso imprimimos as tarefas para que esta clientela não seja excluída do processo; 4- Plataforma digital: o ideal seria todos terem acesso à internet e uma plataforma que favorecesse a aprendizagem- A gerência tem ciência da problemática; 5- Servidores adoecendo física e mentalmente: foi solicitada conversa com o grupo de psicologia; 6- Dificuldade dos professores para ensinar de forma remota: os professores se reinventam e a coordenação dá suporte.

Fonte: Gestores da escola envolvida.



De acordo com o quadro acima, a abrangência de dificuldades se sobrepõe aos pontos positivos (Apenas um relato feito pelo componente 4). A pesquisa mostra, em comum descrição, que a principal dificuldade dos gestores neste período de pandemia fixa-se na adequação de um ensino-aprendizado remoto, onde se faz necessário uma **conectividade adequada**, entre os envolvidos no processo, por meio do uso da internet.

A maioria dos professores e alunos não possuem serviços de internet que suporte de forma satisfatória todo o processo metodológico de ensino remoto. O corpo discente em sua grande maioria, na referida unidade educacional, apresenta baixíssimo poder aquisitivo financeiro, e por este motivo sequer tem internet, já o docente possui em sua maioria acesso, porém de baixa qualidade devido valores altos. Os educandos improvisam até o limite, buscando fazer as atividades propostas de forma remota, e os educadores seguem a mesma linha de raciocínio. Além dos problemas de acesso à internet, existe também a falta de equipamentos tecnológicos para a realização dos processos que o ensino na modalidade remota requer, esta dificuldade chega de “mãos dadas” com a falta de conhecimento dos envolvidos em utilizar as TDIC's.²

O corpo discente mostra-se, em sua maioria, apático por busca de atualizações profissionais de inclusão nas TDIC's, e como fator potencializador deste quadro negativo entra em cena o

2 Segundo GEWEHR (2016), trata-se das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação.



governo, que por sua vez não oferece subsídios que revertam tal situação. Não há nenhum tipo de capacitação voltada para o uso de TDIC's de uma forma geral. Todos estes fatores somados a falta de estrutura financeira manifestada por uma maioria esmagadora dos alunos, e por que não dizer também dos professores, acabam promovendo uma insatisfação geral, acarretando uma grande evasão escolar.

Há dificuldades, através dos meios mais usados, para preparar os professores a utilizarem corretamente as novas tecnologias. Às vezes os professores têm dificuldades em utilizar recursos tecnológicos porque não tem formação adequada que os capacitem a saberem com utilizar esses recursos em suas aulas de forma que haja o desenvolvimento dos seus alunos no processo de ensino e aprendizagem. (STINGHEN, 2016, p; 23)



Tendo como base a linhagem de pensamento de Stingham (2016) e a pesquisa feita com a gestão escolar da unidade de ensino envolvida, torna-se notório a precariedade na habilidade de lidar com recursos tecnológicos por parte da maioria dos professores. Entende-se então, que o ensino remoto da escola, em questão neste estudo, se prolifera através da “solidariedade digital”, pois os mais capacitados, que são poucos, tendem a oferecer auxílio aos menos, sobrecarregando-se desta forma. Esta situação, infelizmente está sendo uma das principais medidas tomadas para combater a desistência escolar neste período

de pandemia, o que acaba sendo um “tiro no próprio pé”, pois além de solução também passa a ser problema devido à falta de pessoal designado para realizar um trabalho de formação específica voltado a tal problemática.

A gestão escolar e as TDIC's como principais aliadas educacionais no período de Pandemia Covid-19.

A partir do surgimento da Covid-19 vários estudos (Cita-se então, entre outros, o intitulado “Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação na Escola e em Ambientes não Escolares”, realizado por GEWEHR- 2016), vêm sendo feitos sobre a utilização das TDIC's como principais ferramentas de suplantação dos problemas referentes ao ensino a distância de alunos que estão afastados da escola por motivo da supracitada doença.

As TDIC's quando oferecidas de forma satisfatória ao seu público-alvo tendem a atuar realmente como fator indispensável no ensino remoto, caso sejam oferecidas de forma precária este quadro irá se inverter, passando elas a apresentarem um comportamento de “vilã”, prejudicando de maneira extrema o ensino-aprendizado.

Faz-se necessário então, um melhor entendimento sobre como essas tecnologias influenciam de forma positiva nesta modalidade de ensino que está sendo utilizada no atual momento.



Figura 1: As TDIC's e a Pandemia Covid-19.

Fonte: Freepik.

No momento atual, a sociedade educacional está se dispondo das TDIC's de uma forma além do previsto em tempos normais. Através delas estão sendo ministradas aulas remotas, e muitos docentes tiveram que aderir a este novo sistema de ensino visando amenizar eventuais problemas no desenvolvimento escolar dos educandos. É inegável que sem o uso das TDIC's o ensino, de uma forma geral, estaria completamente comprometido, e por que não dizer até mesmo estagnado, e sem nenhuma perspectiva de pelo menos um aprendizado mediano dos alunos.

O distanciamento social deixou o professor mais distante dos alunos, mas as tecnologias estão servindo de elo para reaproximar o educador e o educando, para que com isso sejam alcançados resultados positivos,



em relação ao rendimento dos alunos e eles consigam sanar as dificuldades de aprendizagem que forem encontradas. (TANHARA, 2020, p: 07).

O excerto apresentado por Tanhara (2020), retrata de forma bem clara a atual situação que hoje se vivencia nas escolas públicas estaduais não só de Maceió, mas de todo o Brasil. Desta maneira, a busca da gestão escolar em solucionar o principal problema que a Covid-19 trouxe bruscamente ao setor educacional baseia-se na ideia de como o ensino a distância poderia ser promovido aos alunos sem que eles fossem tão prejudicados enquanto seu ensino-aprendizado.

Para Francielli e Vieira (2020, p: 248), algumas inquietações a respeito desse modelo de educação, estabelecido na urgência sanitária do momento, explicitam algumas vantagens do avanço tecnológico e suas aplicabilidades contrapondo-se a um sistema socioeducacional que demonstra claramente a fragilidade e os abismos sociais, excluindo os vulneráveis.

O parágrafo anterior expõe o uso das TDIC's no ensino remoto. Levando este paradigma para o contexto real da escola presente no estudo, é extremamente visível que uso das TDIC's não torna nela o ensino-aprendizado mais satisfatório do que na modalidade presencial, devido fatores negativos condicionados por aspectos financeiros impostos a clientela de alunos da mesma, onde ou eles não possuem equipamentos de



qualidade ou até mesmo não os possuem; isto sem citar a falta de internet. No caso dos professores, a má conectividade virtual e os equipamentos de baixa qualidade somam-se ao fato de não saberem utilizar as TDIC's.

O uso das tecnologias digitais na educação é muito importante. O período de pandemia da Covid-19 reforçou isso, demonstrando também a necessidade da inclusão de práticas digitais no processo educacional. Porém, como tudo numa sociedade de classes, as tecnologias não são para todos. (NETO, 2020, p: 27).

Levando em consideração o raciocínio de Neto (2020), existem claramente vantagens e desvantagens na utilização das TDIC's com a finalidade de ensinar e aprender. Nos casos em que a comunidade escolar apresenta relativo despreparo em lidar com a nova situação, as dificuldades de ensino-aprendizado acabam se potencializando, e é neste momento que o papel do gestor escolar se faz indispensável, pois será ele que irá buscar soluções não arbitrárias para equilibrar tal processo.

A portaria do MEC **nº 343, de 17 de março de 2020**, que “dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de Pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19”, regulamenta a mudança do Ensino Presencial para o Ensino Remoto Emergencial. Baseado nesta lei a gestão escolar tem buscado, de forma incessante, adaptações



metodológicas que melhor atendam a realidade de uma escola onde as tecnologias digitais de comunicação, por parte de alunos e professores, se apresentam insatisfatórias para a aplicabilidade do ensino remoto, quer seja por sua ausência ou baixa qualidade.

“A tecnologia está sempre trazendo novidades e se modificando para proporcionar melhorias para os seus usuários. Por conta disso, é necessário que a sociedade esteja pronta para aprender, ensinar e se adaptar ao novo” (FURLAN; NICODEM, 2017, p: 23).

A frase percorrida por Furlan e Nicodem (2017), em análise e direcionada ao contexto atual da sociedade, mostra que o indivíduo naturalmente irá se adaptar a algo novo (mesmo que subitamente), pois a espécie humana é extremamente adaptável; todavia, para que isso ocorra necessita-se de ações conjuntas e motivacionais. Portanto o gestor escolar agindo de maneira informacional diante do gestor educacional estadual (Secretário de Educação) deram início ao programa **conecta professor** junto ao governo do estado.

Sabe-se por todos que as TDIC's, no atual momento, tornaram-se essenciais como ferramentas facilitadoras na aprendizagem. Contudo, temos a **PL PGE/GAB N° 1589/2021**, que foi aprovada e destinada a aquisição de novos equipamentos de informática, inovação e tecnologia; assim como apoio para o custeio de plano de acesso à internet para os professores da rede pública estadual de Alagoas. Trata-se exatamente do programa **Conecta Professor**, que traz consigo o estímulo para criação de



outro, já cogitado, voltado para os educandos. São estas iniciativas que acabam por fazer a grande diferença diante das dificuldades que foram impostas pela Covid-19 ao grande público discente desprovido de recursos financeiros.

Corroborando ainda com o pensar de Furlan e Nicodem (2017), constata-se que um vírus redimensionou as relações humanas, profissionais e educacionais. A Pandemia Covid-19 provocou uma corrida afim de solucionar problemas educacionais provocados pelo isolamento social. Videoconferências, atividades em plataformas educacionais, em apps de mensagens, aulas gravadas e online, entre outros vários métodos de interação com os alunos foram implementados. Foi assim então, que as rotinas dos estudantes e docentes se tornaram completamente dependentes das tecnologias digitais de comunicações, e por isso estas são tidas como indispensáveis ao momento da sociedade educacional.



Os procedimentos gerenciais dos gestores diante das dificuldades do corpo docente em manter um ensino-aprendizado satisfatório diante da Pandemia Covid-19.

A Portaria/SEDUC Nº 7.651/2020, de 17 de dezembro de 2021, que regulamenta o REAENP³ no estado de Alagoas, além de legalizar o ensino remoto na rede estadual pública educacional traz consigo novos desafios e emergi problemas antigos do ensino público.

3 Regime Especial de Aulas não Presenciais.

A acelerada mudança do contexto social acumulou as contradições do sistema de ensino. O professor como figura humana desse sistema, queixa-se de mal-estar, cansaço e desconcerto. A mudança não fez senão começar [...], a educação está agora empenhada, pela primeira vez em sua história em preparar os homens para um tipo de sociedade que ainda não existe. (ESTEVES, 1999, p: 32).

O elóquio utilizado por Esteves, parece ser uma referência a atual situação em que o planeta se encontra, entretanto ela é datada no ano de 1999. Isto mostra que em todos os momentos de sua história a sociedade global vem passando por dificuldades que fazem com que ela tenha que se reinventar em seus mais diversificados setores, neste estudo em específico a educação ocupa lugar de destaque.

A tabela abaixo refere-se ao IDEB das escolas estaduais do município de Maceió-AL, entre os anos de 2009 e 2019.

Tabela 1: IDEB- Escolas estaduais em Maceió-AL.

ANO	APRENDIZAGEM X FLUXO	SITUAÇÃO DAS ESCOLAS			
		Alerta	Atenção	Melhorar	Manter
2009	4,41 X 0,82= 3,6	32%	39%	29%	0%
2019	5,73 X 0,93+ 5,3	15%	24%	49%	12%

Fonte: <https://www.qedu.org.br/> (Acesso em: 15 de setembro de 2021).

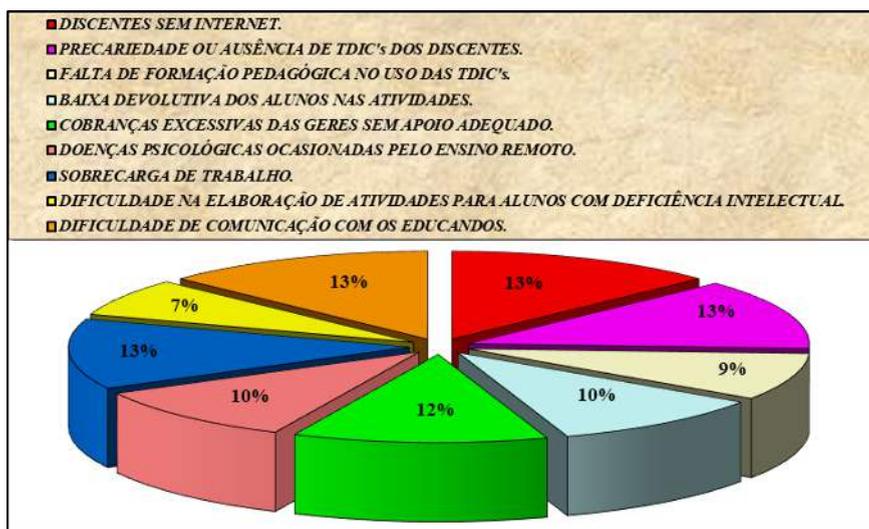
Verifica-se que de acordo com a tabela anterior existe a constatação de variações no nível de ensino, com isso comprovam-



se os problemas e a instabilidade educacional na rede estadual de ensino do município de Maceió, no estado de Alagoas. Parâmetro configurado em concordância com o exposto por Esteves.

O gráfico seguinte ilustra as principais dificuldades profissionais retratadas, pelo corpo docente da escola envolvida, durante a Pandemia Covid-19.

Gráfico 1: Dificuldades profissionais do docente durante a pandemia Covid- 19.



Fonte: Docentes da escola envolvida.

A conexão entre o discurso de Esteves (1999) e a situação que a Pandemia Covid- 19 trouxe para a realidade da educação Brasileira é extremamente forte. No caso do estado de Alagoas isto se torna evidente com a portaria que legaliza o REAENP,

visto que, o ensino remoto somente vem enfatizar os problemas históricos que a educação pública nacional sempre carregou consigo. Não é de hoje que a precariedade toma conta da rede pública estadual de ensino em Alagoas. São escolas sucateadas que não oferecem estrutura adequada para que se desenvolva um ensino de qualidade, e em conformidade com este fator negativo aparece como consequência a situação dos professores, que por sua vez desenvolvem quadros extremos de estresse, os quais vem acompanhados de doenças físicas e psicológicas.

Ainda na linha de raciocínio de Esteves:

- Que levante a mão o professor ou o gestor escolar que nunca vivenciou em seu ambiente de trabalho situações adversas provocadas por politicagem, ou até mesmo por ordens de cunho superior. Entretendo uma pandemia severa como a que está instalada é novidade.

Podemos falar do futuro, mas conscientes de que não passa de especulação e/ou manifestação do nosso desejo de que algo aconteça ou não. Isso porque, falar do que estamos vivendo agora é falar de algo ainda desconhecido. Toda experiência só pode ser avaliada quando já é passado. No entanto, a partir do que estamos vivendo agora, das escolhas que estamos fazendo, podemos criar esperanças e estratégias de resiliência que nos possibilitem viver o momento atual com melhor qualidade de vida e saúde emocional, o que, com certeza, irá reverberar no futuro. (MONTEIRO, 2020, p: 247).



Complementando o trecho acima, em condições ditas normais, as escolas estaduais de Maceió-AL, recebem os alunos de maneira a lhes proporcionar, dentro de suas possibilidades, uma educação no mínimo satisfatória. O público de educandos é diversificado financeiramente, há os que possuem condições melhores, outros aproximando-se, ou até mesmo atingindo condições miseráveis de sobrevivência básica, ou seja, provimento de moradia e alimentação. Imagina-se então, todos estes problemas potencializados bruscamente por uma situação adversa de saúde sanitária mundial. Antes da pandemia da Covid-19 as famílias já se utilizavam da escola, “depositando” seus filhos para sanar tais condições. Diante do Coronavírus esta possibilidade de fuga foi excluída.

Os familiares que por algum motivo se faziam distantes da escola, tiveram que forçadamente quebrar este paradigma, e a gestão escolar buscar amenizar tais dificuldades expostas mostrando foco principal nos alunos, contudo não deixando de agir em prol dos professores. Essas atitudes positivas de administração refletem diretamente no desempenho geral dos processos educacionais. Assim, a resiliência⁴ torna-se uma forte aliada neste contexto.

Ao refletir sobre o “como viver tudo isso” uma palavra que não pode deixar de ser trazida ao

4 Resiliência é frequentemente referida por processos que explicam a “superação” de crises e adversidades em indivíduos, grupos e organizações (Yunes; Szymanski & Tavares, 2001).



diálogo é a palavra resiliência. Não entendemos resiliência como uma simples adaptação à situação que supostamente está posta. Entendemos resiliência como um processo interativo entre o sujeito e o meio, sobretudo ao ser vista como uma alteração individual em respostas aos mecanismos mediadores de risco. (FRANCISCO; COIMBRA, 2015, p: 68).

Especialmente cabe aos gestores escolares, mas que a qualquer outro funcionário educacional, acreditar nas práticas pedagógicas que darão sentido aos processos envolvidos com o ensino-aprendizado do presente momento, que por sua vez mostra uma relação íntima com o não presencial, e com as interações intermediadas por meios digitais de comunicação que enfatizem outras metodologias de se fazer educação. Em referência analítica ao trecho textual posto por Francisco & Coimbra (2015), é justamente esta capacidade que o ser humano tem em se adaptar que propõe a ele ser um indivíduo resiliente; em outras palavras, buscar o ressurgimento, o renascimento e encontrar lógica racional para suas experiências, as quais irão influenciar diretamente em sua provável reinvenção profissional e humana.



MATERIAIS E MÉTODOS

O objeto de estudo deste artigo especificou-se como: **dificuldades educacionais dos gestores escolares geradas**

durante a Pandemia Covid-19 em uma unidade de ensino estadual de Maceió. Para atingir os objetivos traçados no presente trabalho, as hipóteses foram fundamentadas inicialmente através de um levantamento bibliográfico contendo 30 arquivos de origem física e virtual, sendo estabelecidos 17 para a construção dele. A revisão literária consta de artigos, monografias, revistas, livros e documentos legislativos. As virtuais são provenientes de sites de pesquisas acadêmicas e governamentais, e as físicas são de detenção do próprio autor e bibliotecas de faculdades públicas e/ou privadas localizadas na cidade de Maceió, no estado de Alagoas. Paralelo ao referencial bibliográfico, também houve um breve levantamento de dados, referentes ao tema em questão, realizado na escola destinada a pesquisa, onde foram utilizados dois formulários virtuais gerados na plataforma Google Forms, nos quais o primeiro destinou-se ao corpo da gestão escolar, e o segundo ao corpo docente. Participaram destes formulários 05 gestores (direção, articulação e coordenação) e 40 professores de diversas disciplinas do ensino fundamental maior.

- **Delineamento:** este trabalho resultou de um estudo das experiências educacionais vivenciadas inteiramente em uma unidade educacional estadual da cidade de Maceió-AL, no período de Pandemia Covid-19. Todas as pessoas que preencheram os formulários detinham mais de 18 anos de idade, e autorizaram o uso de suas respostas com finalidade para construção deste artigo. A amostra populacional foi de 45 pessoas, e suas contribuições estatísticas também foram respaldadas com base em referencial



teórico. Desta maneira atribuindo, ao caráter da pesquisa em si, o **método misto** de natureza **descritiva-exploratória**.

Como **critério de inclusão** das referências, considerou-se: (a) Arquivos publicados entre os anos de 1999 e 2021; (b) Arquivos publicados a nível nacional; e, (c) Arquivos relacionados de forma relevante ao objeto de estudo. O **Critério de exclusão** delimitou as referências a partir de: (a) Não solucionar a pergunta norteadora (Problema); e, (b) Arquivos não traduzidos para a língua portuguesa a nível de Brasil. Devido a estes critérios 30 (trinta) arquivos foram analisados, entretanto somente 17 (Dezessete) utilizados nesta produção.

- **Metodologia de validação dos dados:** 1- Todos os dados, tanto os de origem primária (formulários virtuais) como os de secundária, ou seja, já analisados (Revisão de literatura), foram coletados pelo mesmo investigador, que neste caso trata-se do autor. Desta maneira evitou-se a variabilidade de um observador interno; e, 2- A quantidade de variáveis impostas a cada sujeito da pesquisa resumiu-se a uma, reduzindo ao máximo o contraste extremo entre as respostas, visto que todos estão inseridos no mesmo ambiente de trabalho.

- **Metodologia estatística da análise dos resultados:** os dados foram introduzidos, verificados e analisados por intermédio da aplicação de **estatística descritiva univariada**, na qual as variáveis de cada uma das pessoas pesquisadas foram transformadas de uma forma qualitativa para valores percentuais (quantitativos) quando necessários. O método



utilizado neste processo ocorreu de forma automática com a utilização das ferramentas contidas nos Softwares do Office da Microsoft. Os dados secundários que foram inseridos por meio da revisão literária, como o próprio nome os designam, já estavam analisados, tornando-os prontos para uma reutilização em busca de novas perspectivas.

CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA

Mediante as mudanças no contexto geral educacional que a pandemia impôs a sociedade como um todo, também são expostas autoindagações feitas pelos gestores escolares da unidade de ensino envolvida. Eles se perguntam então: para que educar? Qual o nosso desejo com ensino a distância? É somente o conteúdo escolar que importa? Tais metodologias adaptadas proporcionarão ao aluno um aprendizado satisfatório, ou o ano será perdido? Não seria melhor se fazer presente o cuidado ou o acolhimento ao invés de regras pedagógicas de ensino? Não seria melhor objetivar a busca de um sentido da vida apesar das adversidades? Quais as reais metas do estado ao propor o ensino a distância? E o objetivo dos educadores ao executar esta modalidade de ensino, qual é? Ter consciência deste objetivo é fundamental para que a situação negativa se resolva? E principalmente, que valores humanos deverão estar agregados aos conteúdos que este ensino proporciona aos alunos e professores no momento em que uma doença coloca, sem distinção alguma, o ser humano cara-a-cara com sua finitude?



Diante da desconfiguração educacional ocasionada pela Pandemia da Covid-19, o papel do gestor escolar na condução da organização geral das propostas educativas é de extrema relevância. Eles também protagonizam a condução do itinerário formativo dos alunos que foi construído pela SEDUC. Logicamente as tecnologias, neste atual momento, também são indispensáveis; entretanto em tempos tão difíceis como os atuais, a humanização nos processos, a compaixão, o diálogo, a empatia, a cooperação e a coletividade, ocupam lugar de destaque nas ações dos gestores para com os docentes, pois eles que realmente são os atores principais de vidas reais que estão sendo conduzidas e formadas de maneira virtual, *sine qua non* para atingir os objetivos do foco principal de qualquer escola, que é o discente.



REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Beatriz; ALVES, Lynn. **Letramento digital em tempos de covid-19: uma análise da educação no contexto atual. Debates em Educação.** V. 12, n. 28, p. 1-18, set./dez. Maceió- AL, 2020.

BRASIL. **Conselho Nacional da Educação.** PORTARIA Nº 343, DE 17 DE MARÇO DE 2020.

BRASIL. **IDEB- AL- Maceió- 2009/2019.** Disponível em: Alagoas: Ideb por município (qedu.org.br). Acesso em: 08 de setembro de 2021.

ESTEVES, Jesus. **O mal-estar docente: a sala - de – aula e a saúde dos professores.** Bauru, SP: EDUSC, 1999.

FRANCIELLI, Eliandra; VIEIRA, Claudemira. **A pandemia, as TDIC e ensino remoto na educação básica.** V. 2, n. 2, p. 231-250, jul./dez. Belo Horizonte- BH, 2020.

FRANCISCO, Marcos; COIMBRA, Renata. **Resiliência em si na perspectiva da teoria histórico-cultural: rompendo com visões neoliberais.** Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 57-82.

FURLAN, M. V. G; NICODEM, M. F. M. **A importância das tecnologias de informação e comunicação no ambiente escolar.** Revista Eletrônica Científica Inovação E Tecnologia. V. 8, n. 16. Medianeira- PR, 2017.

GEWEHR, Diógenes. **Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) na Escola e em Ambientes não Escolares.** UNIVATES. Lajeado- RS, 2016.

MACEIÓ- AL. **Portaria/SEDUC Nº 7.651/2020, de 17 de dezembro de 2021.** Regulamenta a substituição das aulas presenciais pelas atividades desenvolvidas no âmbito do regime especial de atividades escolares não presenciais- REAENP. **Diário oficial do estado de Alagoas**, Maceió, 26 dez. 2020. p. 04.

MACEIÓ- AL. **Projeto de Lei - DESPACHO PGE/GAB Nº 1589/2021, de 20 de abril de 2021.** Fixa normas para o programa Conecta Professor destinado a aquisição de novos equipamentos de informática, inovação, tecnologia e apoio de custeio a plano de acesso à internet para professores da rede estadual de ensino. **Diário oficial do estado de Alagoas**, Maceió, 22 abr. 2021. p. 01.

MARIN, Alda Junqueiro. **Em busca da compreensão sobre a escola.** V. 15, n. 01, p. 08, jan. Araraquara- SP, 2014.



MONTEIRO, Sandrelena. **(Re)inventar educação escolar no brasil em tempos de covid-19.** Rev. Augustus | ISSN: 1981-1896 | Rio de Janeiro | v.25 | n. 51 | p. 237- 254 | jul./out. 2020.

NETO, Joaquim. **Sobre ensino, aprendizagem e a sociedade da tecnologia: por que se refletir em tempo de pandemia?** V. 2, n. 1, p. 28-38, agos. /fev. Itapira- SP, 2020.

SANTANA, Camila. **Pedagogia do (im)previsível: pandemia, distanciamento e presencialidade na educação. Debates em Educação.** V. 12, n. 28, p. 42-62, set./dez. Maceió- AL, 2020.

SILVA, Givanildo; SILVA, Alex; GOMES, Eva. **A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana.** Jornal de Políticas Educacionais. V. 15, n. 01, jan. Maceió- AL, 2021.

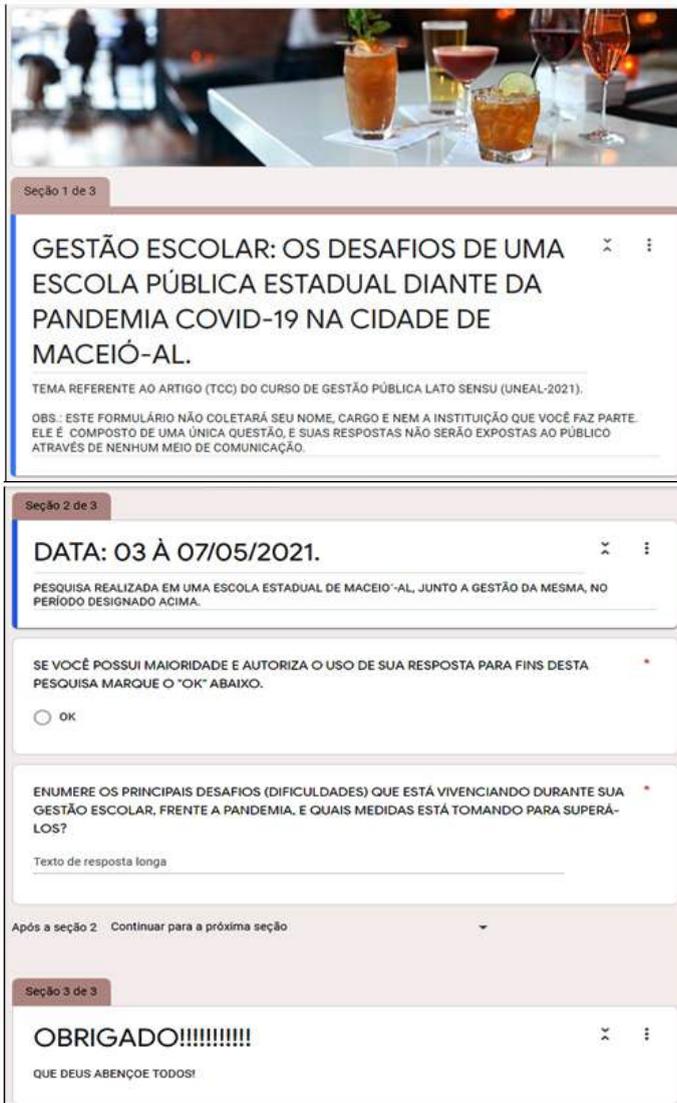
STINGHEN, Regiane. **Tecnologias na Educação: dificuldades encontradas para utilizá-la no ambiente escolar.** Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis- SC, 2016.

Yunes, Maria & Szymanski, Heloísa. **Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas.** Em: Tavares J. (Org.) Resiliência e Educação, (pp. 13-42). São Paulo: Cortez. (2001).



APÊNDICE (TCLE DA PESQUISA)

FORMULÁRIO 1 (Aplicado aos gestores da escola envolvida)



Seção 1 de 3

GESTÃO ESCOLAR: OS DESAFIOS DE UMA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL DIANTE DA PANDEMIA COVID-19 NA CIDADE DE MACEIÓ-AL.

TEMA REFERENTE AO ARTIGO (TCC) DO CURSO DE GESTÃO PÚBLICA LATO SENSU (UNEAL-2021).

OBS.: ESTE FORMULÁRIO NÃO COLETARÁ SEU NOME, CARGO E NEM A INSTITUIÇÃO QUE VOCÊ FAZ PARTE. ELE É COMPOSTO DE UMA ÚNICA QUESTÃO, E SUAS RESPOSTAS NÃO SERÃO EXPOSTAS AO PÚBLICO ATRAVÉS DE NENHUM MEIO DE COMUNICAÇÃO.

Seção 2 de 3

DATA: 03 À 07/05/2021.

PESQUISA REALIZADA EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE MACEIÓ-AL, JUNTO A GESTÃO DA MESMA, NO PERÍODO DESIGNADO ACIMA.

SE VOCÊ POSSUI MAIORIDADE E AUTORIZA O USO DE SUA RESPOSTA PARA FINS DESTA PESQUISA MARQUE O "OK" ABAIXO.

OK

ENUMERE OS PRINCIPAIS DESAFIOS (DIFICULDADES) QUE ESTÁ VIVENCIANDO DURANTE SUA GESTÃO ESCOLAR, FRENTE A PANDEMIA, E QUAIS MEDIDAS ESTÁ TOMANDO PARA SUPERÁ-LOS?

Texto de resposta longa

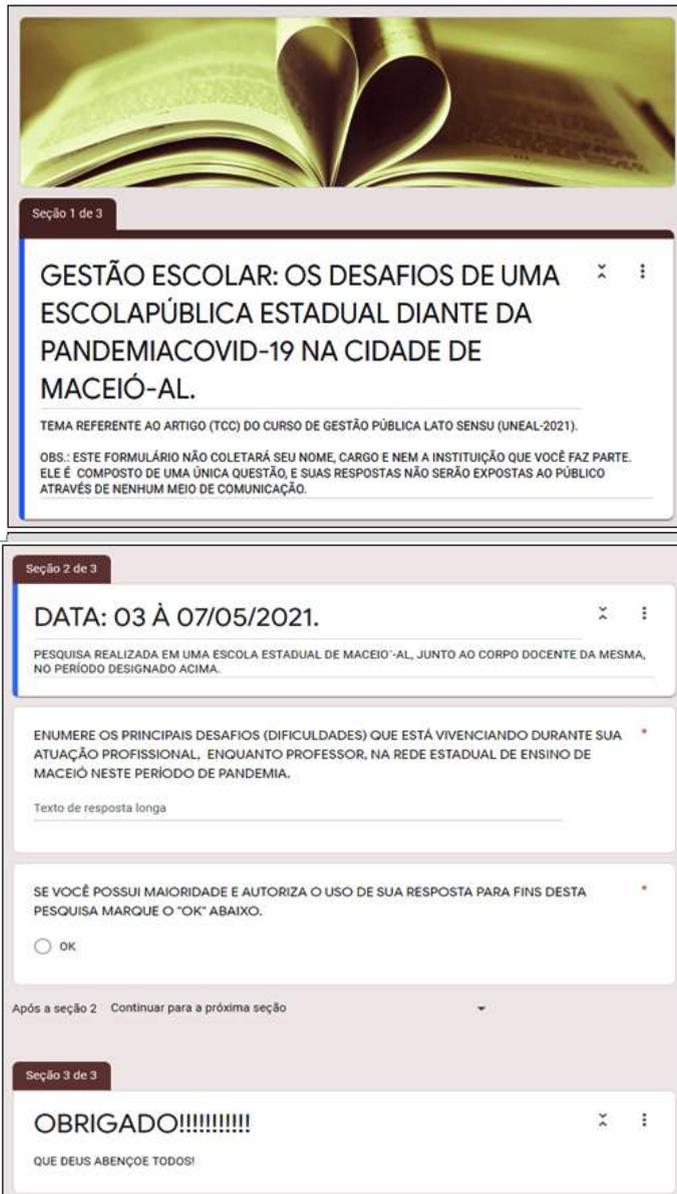
Após a seção 2 Continuar para a próxima seção

Seção 3 de 3

OBRIGADO!!!!!!!!!!!!!!

QUE DEUS ABENÇOE TODOS!



FORMULÁRIO 2 (Aplicado aos docentes da escola envolvida)

Seção 1 de 3

GESTÃO ESCOLAR: OS DESAFIOS DE UMA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL DIANTE DA PANDEMIACOVID-19 NA CIDADE DE MACEIÓ-AL.

TEMA REFERENTE AO ARTIGO (TCC) DO CURSO DE GESTÃO PÚBLICA LATO SENSU (UNEAL-2021).

OBS.: ESTE FORMULÁRIO NÃO COLETARÁ SEU NOME, CARGO E NEM A INSTITUIÇÃO QUE VOCÊ FAZ PARTE. ELE É COMPOSTO DE UMA ÚNICA QUESTÃO, E SUAS RESPOSTAS NÃO SERÃO EXPOSTAS AO PÚBLICO ATRAVÉS DE NENHUM MEIO DE COMUNICAÇÃO.

Seção 2 de 3

DATA: 03 À 07/05/2021.

PESQUISA REALIZADA EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE MACEIÓ-AL, JUNTO AO CORPO DOCENTE DA MESMA, NO PERÍODO DESIGNADO ACIMA.

ENUMERE OS PRINCIPAIS DESAFIOS (DIFICULDADES) QUE ESTÁ VIVENCIANDO DURANTE SUA ATUAÇÃO PROFISSIONAL, ENQUANTO PROFESSOR, NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MACEIÓ NESTE PERÍODO DE PANDEMIA.

Texto de resposta longa

SE VOCÊ POSSUI MAIORIDADE E AUTORIZA O USO DE SUA RESPOSTA PARA FINS DESTA PESQUISA MARQUE O "OK" ABAIXO.

OK

Após a seção 2. Continuar para a próxima seção

Seção 3 de 3

OBRIGADO!!!!!!!!!!!!!!

QUE DEUS ABENÇOE TODOS!



CAPÍTULO 7

CORRELAÇÃO ENTRE EDUCAÇÃO, NOVAS TECNOLOGIAS E SEUS IMPACTOS PARA A GESTÃO PÚBLICA NA CONTEMPORANEIDADE

Priscila Gomes dos Santos
Adriano Marinheiro

CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS

As transformações sociais no Brasil impactam diretamente em suas organizações, dito isso, os âmbitos sociais estão engendrados em redes de correlações. A sociedade, cada qual a sua época, demanda perfis de sujeitos que se façam contribuintes para seu modo de organização, assim foi nos diferentes tipos de sociedade que se tiveram ao longo da historiografia.

No Brasil, o modo organizacional da indústria influenciou os outros âmbitos sociais; em 1930, durante o governo de Getúlio Vargas houve a industrialização massiva no Brasil, conseqüentemente, os modelos burocráticos foram se expandindo para outras áreas sociais; conseqüentemente, as concepções pedagógicas foram influenciadas por esse movimento e, com isso, a concepção pedagógica tecnicista se iniciou no cenário brasileiro de Educação.



A influência industrial perpetuou-se no cenário brasileiro ao longo das décadas, desse modo, as principais legislações educacionais foram impactadas por essas concepções, como: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 e os Parâmetros Curriculares Nacionais de 1997. Tais concepções são denominadas *neoprodutivistas*, mais especificamente, o *neotecnicismo*, o *neoconstrutivismo* e o *novoescolanovismo* (SAVIANI, 2013). Na contemporaneidade, por sua vez, a Base Nacional Comum Curricular e a Lei 13.415, ambas de 2017 são influenciadas por esse movimento.

Nesse sentido, a tríade Educação - Inovação - Gestão Pública é interessante do ponto de vista sistemático, no sentido de organização⁵, pois parte-se do compromisso de defesa de serviços de qualidade, dispostos e acessível ao contribuinte, sobretudo, às camadas populares da sociedade.

Contudo, é importante delinear a educação a que este trabalho é proposto. As implicações sociais impactam a educação, assim como a educação também impacta os outros âmbitos sociais, haja vista que cada âmbito social está engendrado e correlacionado, não estando alheio aos processos macro.

5 O conceito de organização pode ser entendido como estrutura mais ou menos estável, caracterizado por um agrupamento de pessoa, com objetivos, com diferenciação de funções, tarefas, diferentes orientações (normas, valores e culturas), além de serem constituídas pelos caracteres de Especialização, Padronização, Formalização, Centralização, Hierarquização e Flexibilidade. Porém, quando se falar em organização, entenda-se como as partes do serviço público que compõem a sociedade, principalmente, a educação.



Portanto, a sociedade capitalista visa formar sujeitos de modo que contribuam para a maquinaria produtiva.

À Educação, apesar das lutas por políticas públicas, contradições e consonâncias, congregam simultaneamente, todavia é válido ressaltar que apesar da necessidade de formação humana que contribua com essa perspectiva de sociedade, a concepção educativa é considerada como processo multifacetado, isto é, voltado para o desenvolvimento pleno, integral do ser humano (social, afetivo, cognitivo, dentre outros).

As modificações do mercado de trabalho vêm demandando ao serviço público e, especificamente, à Educação, novos cenários. Tais demandas são referentes, em sua maioria, a processos de inovação tecnológica, visando a otimização dos serviços, em tempo e qualidade. Essas transmutações modificam o tipo de usuário do serviço público, são sujeitos, em sua maioria, cientes de seus direitos e deveres, familiarizados às tecnologias, dentre outros aspectos, E, com a emergência da crise sanitária iniciada em 2020, com a propagação do Coronavírus, essas necessidades se acentuaram.

Diante do contexto pandêmico e de mudança social, emerge a necessidade de inovação da Educação Pública brasileira. Com isso, o debate sobre as práticas e ferramentas educacionais se faz necessário, no sentido de dispor de análises sobre o fenômeno educativo. Vale ressaltar que a análise sobre as demandas sociais, correndo o risco de contradição, tem o intuito de ultrapassar a visão meramente técnica e mercadológica, para voltar-se a uma



analítica, tendo em vista o pleno desenvolvimento nos diversos aspectos de formação do sujeito.

Desse modo, o intuito fundamental a ser abordado neste trabalho é propor uma correlação acerca das práticas e ferramentas educacionais, que demonstrem os impactos existentes entre a Educação Pública e a Educação Privada, com o intuito de investigar por meio de autores contemporâneos quais aspectos da relação entre Tecnologia e Educação para se pensar a inovação no setor público educacional. Essas implicações servirão de subsídio para a elaboração de um esboço de inovação para a Educação Pública, tendo em vista as ferramentas e os meios utilizados nas relações pedagógicas, de ensino e aprendizagem.

PERCURSOS METODOLÓGICOS

O percurso metodológico é a configuração de uma pesquisa, isto é, o caminho utilizado para designar ações planejadas para atingir objetivos, para isto podem ser utilizadas variadas sequências de aplicação de técnicas (PREZENSZKY; DE MELLO, 2019, p.1571). A abordagem deste trabalho é qualitativa, de caráter bibliográfico, tendo em vista que foi esse o caminho que mais se adequou às inquietações da pesquisa.

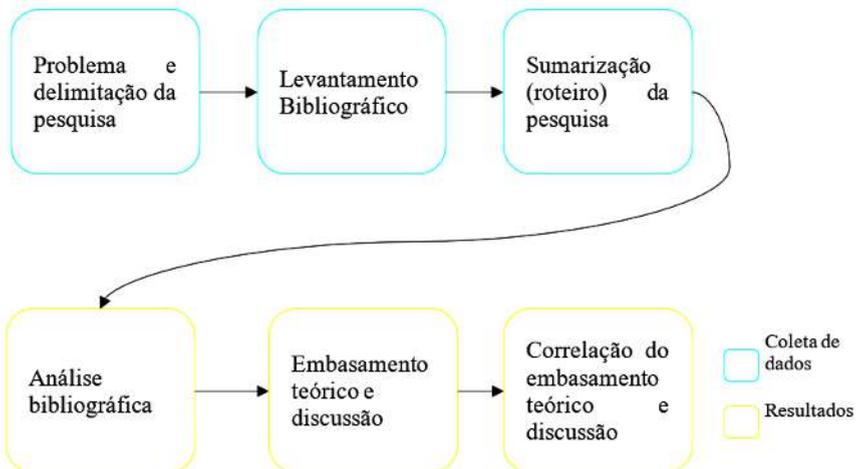
Pode-se considerar a pesquisa bibliográfica como busca de resoluções para um determinado problema, a(s) hipótese(s) e, por meio de referenciais teóricos publicados são construídas análises e discussões científicas (BOCCATO, 2006, p. 2006). Em suma, a



pesquisa bibliográfica é “um trabalho investigativo minucioso em busca do conhecimento e base fundamental para o todo de uma pesquisa” (PIZZANI; SILVA; BELLO; HAYASHI, 2012, p. 54).

A pesquisa justifica-se pela complexidade de contexto em que a educação brasileira se encontra, tanto a nível políticos e sociais, quanto pedagógicos. Partindo desse pressuposto, o presente trabalho se propõe a correlacionar a educação, as inovações tecnológicas e suas implicações para o setor público, no intuito de possivelmente lançar apontamentos que visem majorar a educação pública brasileira. Desse modo, os passos metodológicos da pesquisa elencados podem ser visualizados na Figura 1.

Figura 1: Procedimentos da Pesquisa Bibliográfica



Fonte: Elaborado pelos Autores, 2021.

NOVAS TENDÊNCIAS PEDAGÓGICAS

Como ponto de partida, há muito a ser dito sobre a educação contemporânea. A escola é forjada como uma das principais organizações de formação de sujeitos. Como bem relata Veiga-Neto (2003), a escola está cada vez mais desenraizada da sociedade; sociedade essa que a passos largos se modifica em um *continuum* constante, assim,

[...] sentimos que a escola está em crise porque percebe que *ela está cada vez mais desenraizada da sociedade* [...] A educação escolarizada funcionou como uma *imensa maquinaria encarregada de fabricar o sujeito moderno*. [...] Mas o mundo mudou e continua mudando rapidamente *sem que a escola esteja acompanhando tais mudanças* (VEIGA-NETO, 2003, p. 110).

Partindo desse pressuposto, crises identitárias se configuram no cenário escolar, elas decorrem do grande contingente de inovações e renovações trazidas pela globalização, o que implica pensar novas formas de conceber a educação, assim como reconhecer e analisar os impactos que essa mesma globalização causa nas práticas educativas e no cotidiano dos sujeitos pedagógicos (SILVA; SILVA, 2013).

Castro (2009) afirma que a escolarização, a escola formal, é uma das formas de atuação educacional, pois ela distingue-se das práticas educativas não formalizadas, que acontecem na



família e em outros ambientes sociais (GOMES, 2011). Na visão de Castro (2009), o processo de escolarização é um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento do ser humano e o cumprimento da legislação, que estabelece o desenvolvimento pleno da pessoa humana, preparo para cidadania e qualificação para o mercado de trabalho.

A educação é um dos mais importantes instrumentos de oportunidades na vida dos sujeitos. Nos países desenvolvidos a educação é parte importante de investimentos públicos, como aponta Castro (2009) em meados de 2009, apesar dos avanços em termos educacionais, a desigualdade educacional ainda era muito presente.

Um dos fatores da complexidade em relação à educação e tendência pedagógica é a manutenção do modelo europeu de educação, trazida ao Brasil pelos portugueses desde o século XVI. Os portugueses não trouxeram apenas “a religiosidade, a moral e os costumes europeus, mas também os métodos pedagógicos” (DAVID et al., 2014, p. 186).

Diante disso, tais afirmações perpassam, necessariamente, para pôr em xeque as tendências pedagógicas educacionais. Saviani (2013), faz um recorte da educação brasileira da invasão portuguesa, no século XVI, até meados dos anos de 2013. O autor faz um resgate de como a educação foi se inserindo, tardia e complexamente, rumo a organização social.

As tendências pedagógicas elencadas por Saviani (2013) foram divididas, sob a análise historiográfica, em cinco



concepções, são elas: concepção religiosa (1549); concepção Tradicional Leiga (1932); concepção moderna: Pedagogia Nova (1947) e Pedagogia Tecnicista (1961); concepção contra hegemônica (1980) e; concepção neoprodutivista (1991): neoconstrutivismo, neotecnicismo e neoescolanovismo.

Apesar de suas divergências teóricas com Saviani⁶, Libâneo (2012) também analisa as tendências pedagógicas presentes na educação. Libâneo (2012) por sua vez, elenca as tendências divididas entre duas vertentes: as pedagogias liberais e as pedagogias progressistas. As pedagogias consideradas liberais, são as caracterizadas pela tendência liberal de sociedade, cuja iniciativa privada é característica predominante no modo de organização social. Fazem parte da tendência liberal, as pedagogias tradicional, progressivista, não-diretiva e tecnicista.

Já as pedagogias progressistas são concebidas, ou devem ser implementadas, em um outro modelo de organização social em detrimento do modelo capitalista, isto é, essas tendências, têm a visão crítica das relações educacionais, são notadamente contra hegemônicas, são as concepções libertadora, libertária e crítico-social dos conteúdos (LIBÂNEO, 2012).

⁶ A visão de Libâneo elenca as tendências pedagógicas, histórico-crítico, teorizada por Saviani (2013) e crítico-social dos conteúdos, teorizada por Libâneo (2012), como pertencentes ao mesmo grupo pedagógico, porém há divergências entre os dois teóricos. Para além das discordâncias teóricas dos autores, a proposta deste trabalho é dialogar sobre as tendências pedagógicas legadas desde a institucionalização da educação até a contemporaneidade.



As tendências pedagógicas, abordadas acima, apesar de algumas trazerem inovações⁷ em termos epistemológicos, não rompem com o paradigma metodológico no sentido da inovação, com exceção das chamadas metodologias ativas. Diante desse pressuposto, a hodiernidade evoca da educação formal repensares e reorganizações, pois a sociedade está em constante evolução e modificações, logo, a educação e todos seus aspectos precisam estar a par dessas modificações, tendo em vista o melhor desenvolvimentos dos sujeitos por ela formados, portanto, os “(...) processos de organizar o currículo, as metodologias, os tempos e os espaços precisam ser revistos” (MORAN, 2015, p. 15).

A sociedade requer outros modos de ensinabilidade, assim, as pedagogias devem ser “baseada[s] em competências cognitivas, pessoais e sociais, que não se adquirem da forma convencional e que exigem proatividade, colaboração, personalização e visão empreendedora” (MORAN, 2015, p. 16).

Sob essa perspectiva, as metodologias ativas podem ser definidas como ponto de partida para alçar processos mais elevados de reflexão, reelaboração de novos fazeres, integração cognitiva e generalização (MORAN, 2015). Com isso, essa concepção acerca do fazer pedagógico vem rompendo os paradigmas educacionais, pois centralizam o processo de

7 Recursos (inovações) utilizados para potencializar o processo de ensino e aprendizagem, no Brasil, foram iniciadas nos anos de 1980, com tecnologias (retroprojeto, gravador, dentre outros) que inovaram à época, porém, não romperam o paradigma educacional (KLEIN, 2015).



ensino e aprendizagem no aluno, cuja autonomia do discente é incentivada e potencializada, numa perspectiva inter e multidisciplinar (MORAN, 2015), além disso, tais metodologias são uma alternativa ao conservadorismo, sobretudo, das práticas pedagógicas que são acríticas e repetitivas (MASSETTO, 2012).

O ensino e a aprendizagem nesse viés estão ancorados na melhor possibilidade de desenvolvimento dos sujeitos, para isso, as metodologias devem estar alinhadas às bases pedagógicas, filosóficas e epistemológicas. Por isso,

Se queremos que os alunos sejam proativos, precisamos adotar metodologias em que os alunos se envolvam em atividades cada vez mais complexas, em que tenham que tomar decisões e avaliar os resultados, com apoio de materiais relevantes. Se queremos que sejam criativos, eles precisam experimentar inúmeras novas possibilidades de mostrar sua iniciativa (MORAN, 2015, p. 17).

Às tendências pedagógicas, apesar dos primeiros estudos em relação ao Ensino Híbrido datar os anos 2000 a nível mundial e, começa a se delinear no Brasil por volta dos anos 2010, desenvolvendo discussões, proposições teóricas trazidas de países como Estados Unidos e alguns países da Europa e implementações pontuais em pesquisas (BACICHI; NETO; TREVISANI, 2015). Com a emergência do Coronavírus no



primeiro semestre de 2020, foram implementadas efetivamente novas metodologias de ensino, com o ensino remoto⁸.

Além disso, há um abismo no sentido de metodologias ativas entre o setor público e o setor privado. Esse abismo, decorre, sobretudo em relação à base estrutural de ensino e de recursos humanos formados na área; apesar das iniciativas da rede pública de ensino, há pouco incentivo às inovações tecnológicas se comparado ao setor privado, cuja demanda mercadológica é maior (CASTRO, 2009; MORAN, 2015).

Dentre esses modelos, destaca-se o ensino híbrido, pois mescla atividades síncronas e assíncronas, presenciais e/ou a distância, dando ao ensino e aprendizagem uma maior amplitude de possibilidades. Além disso, os autores que implementaram as metodologias em países como EUA, definem que o ensino híbrido está relacionado a dois pilares básicos e críticos: o conhecimento e as habilidades. Porém, o Ensino Híbrido traz implicações e desafios à educação, no sentido da democratização de acesso tecnológico, recursos humanos alinhados a essa perspectiva de formação, estrutura para implementação dessa abordagem, além da mudança de paradigma em relação ao processo de ensino e aprendizagem (BACICHI; NETO; TREVISANI, 2015), isto é, alterar a forma com que docentes e discentes encaram esse processo, no sentido de estabelecer relação fluída, significativa e horizontal com

8 O ensino remoto foi implementado 100% on-line, decorrente do distanciamento social, consequência da pandemia de Coronavírus, iniciada em 2020.



o conhecimento, potencializando a relação com o conhecimento e, o desenvolvimento de habilidades e competências nesse correlato. Assim, o

Mais importante, [n]esse tipo de modelo de aprendizagem virtual (e-learning), mesclado, [é que] foi desenvolvido a partir de uma compreensão clara de execução dos objetivos e como eles podem ser traduzidos em alvos específicos para o desenvolvimento humano e a aprendizagem, que muitas vezes dependem de dois componentes críticos: conhecimento e habilidade (BIELAWSKI; METCALF, 2003, p. 21).

É sob a contemporaneidade que novas ferramentas se apresentam para aprimorar a educação e o ensino e, um dos principais caminhos para esse intento é por meio da tecnologia e das políticas públicas. Assim, as “tecnologias e artefatos digitais estão em destaque nesse contexto, devido à abrangência sobre a população e possibilidades de uso” (CORREA, et. al., 2020).

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E GESTÃO PÚBLICA

O Brasil é um país cujas dimensões são continentais, logo, há ampla diversidade, o que abrange diferenças geográficas, culturais, dentre outras. Dentre essa amplitude de diversidade, a Gestão Pública (GP) é o principal pilar de organização para oferecer os princípios básicos humanos (BRASIL, 1988).



Pode-se entender, grosso modo, a GP como gerenciamento do Estado (Federal, Estadual, Municipal), assim, através das políticas públicas, organiza a vida e vontade política de seus cidadãos. Com isso, a GP tem impacto fundamental na vida dos sujeitos, pois através dela são geridas as instituições, pode-se citar, saúde, habitação, educação, dentre outras.

Dada essa importância, o tema da inovação emerge como ponto de reflexão para o setor público, no sentido de melhor servir às pessoas, sobretudo, as que mais necessitam delas. Assim, o setor público está inserido no âmbito da inovação, nesse sentido, a inovação deve estar alinhada à “promoção do crescimento econômico [público] e do bem-estar; e progresso tecnológico” (FRASCATI, 2015, p. 80).

Apesar da diversidade que o Brasil abarca, há grande desigualdade social no Brasil, no Global Innovation Index, os desafios da inovação no país são ratificados.

Historicamente, as ilhas de eficiência e prosperidade têm existido lado a lado com a pobreza e outros problemas sociais, como acesso a educação de qualidade, saúde e diversos serviços públicos. Em um país com essas características, a ciência, tecnologia e inovação muitas vezes são consideradas questões secundárias. No entanto, é precisamente por causa de suas deficiências e fragilidades que *o país deve reforçar suas apostas no científico e desenvolvimento tecnológico. Novas tecnologias podem reduzir problemas crônicos, melhorando*



os serviços públicos e permitindo o uso mais eficiente dos recursos [...] (DUTTA, 2013, p. 14, tradução nossa).

Segundo o Manual de Oslo (2005), a inovação é pautada em conhecimento e, articulando ao âmbito educacional, ela constitui um meio para transformar os processos educacionais e as instituições escolares (CAMPOLINA; MARTINEZ, 2013). Pode-se entender a inovação como fenômeno amplo, complexo e sistêmico, pois, deve ter a integralização de quem normatiza as políticas públicas, assim deve interagir com as instituições, “observando processos interativos, tanto na criação do conhecimento, como em sua difusão e aplicação” (DE OSLO, 2005, p. 17).

Partindo desse pressuposto, ressalta-se a importância da inovação em relação à gestão pública, pois esse processo ocorre embasado no carácter institucional e organizacional, pois as mudanças se crenarizam dentro das organizações. Desse modo, “a educação, a inovação está vinculada à mudança de atitudes, comportamentos, procedimentos, modos de fazer e curso da ação” (CAMPOLINA; MARTÍNEZ, 2013).

Vale salientar que “as intenções transformadoras tomadas isoladamente não garantem as mudanças necessárias para que as novidades sejam implantadas de modo imediato e definitivo” (CAMPOLINA; MARTÍNEZ, 2013), ou seja, a intencionalidade de inovar é importante, porém, depende de todo um conjunto sistêmico e integrado de transformações para que aconteça,



nesse caso, a integração dos setores público, teorias de inovação e alinhamento do trabalho pedagógico em nível organizacional e institucional.

Corroborando a essa perspectiva, Oliveira (2014) aborda a inovação no aspecto conjunto, entre lócus interno à organização e externo a ela, com isso, dispõe a inovação em três tipologias: novo para a sociedade, novo para a organização e mudança de rotina. Além disso, traz pilares importantes da inovação, destaca-se, quatro pilares, sendo eles decisão politizada, engajamento, recursos e pesquisas. Revela-se então a complexidade e engajamento que a inovação impacta a sociedade.

À GP, ressaltam-se as Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos (TPP) para o setor de organização sistêmica organizacional e, conseqüentemente, para o processo de ensino e aprendizagem. Elas “compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos [...]” (DE OSLO, 2005, p. 54).

A GP avançou, pois, políticas públicas foram forjadas para fomentar a inovação. A Lei do Bem, nº 10.973/2004, dispõe o fomento à pesquisa e à inovação, de modo a objetivar o desenvolvimento econômico e social, mesmo que atente para a “redução” da desigualdade (BRASIL, 2004). Em 2006, a Lei nº 13.243/2006 veio a complementar a Lei do Bem e, entende a inovação como



(...) introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho” (BRASIL, 2006).

A nível local, tem-se duas importantes legislações, a Lei nº 7.717, que dispõe de definição dos aspectos de inovação, além do fomento à implementação (ALAGOAS, 2009); e a Lei nº 6.902/2019, que traz a importante visão de cidades humanas, inteligentes, sustentáveis e criativas, sendo entendidas como cidades “que buscam traçar seu desenvolvimento direcionado à qualidade de vida e ao empoderamento do cidadão, por meio da colaboração entre poder público, sociedade civil e instituições de ensino” (MACEIÓ, 2019).



EDUCAÇÃO, INOVAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA

A inovação da educação, está intimamente ligada a novas modificações no ensino, nesse sentido, podem-se destacar as principais metodologias ativas que vêm quebrando os paradigmas do ensino tradicional, como se pode ver na Tabela 1.

Tabela 1: Metodologias Ativas de Educação

Principais metodologias ativas	
1. Sala de aula invertida	<i>Mesclagem dos espaços de aprendizagem, “o conteúdo e as instruções recebidas são estudados on-line, antes de o aluno frequentar a aula, usando as TDIC, mais especificamente, os ambientes virtuais de aprendizagem. A sala de aula torna-se o lugar de trabalhar os conteúdos já estudados, realizando atividades práticas como resolução de problemas e projetos, discussão em grupo e laboratórios” (VALENTE, 2018, p. 27).</i>
2. Ensino Híbrido (Blended Learning)	<i>Programa de educação formal no qual um aluno aprende, pelo menos em parte, por meio do ensino online, com algum elemento de controle do estudante sobre o tempo, lugar, modo e/ou ritmo do estudo, e pelo menos em parte em uma localidade física supervisionada, fora de sua residência. (CHRISTENSEN, HORN; STAKER, 2013, p.7).</i>
3. Gamificação	<i>Aplicação da lógica de jogo em situações de não-jogo, isto é, nova práxis educacional que envolva não só a utilização de games como ferramentas de ensino, mas uma nova opção de pedagogia que utilize o game design como ferramenta de modificação do ensino (DE AULA; FÁVERO, 2016, p. 1460).</i>
4. Aprendizagem por pares (Peer Instruction)	<i>Aprendizagem por pares, nesse sentido, as aprendizagens são facilitadas, pois ideias são discutidas e questões são compartilhadas. “Forma de aprendizagem ativa, é geralmente, definida como uma oportunidade de discussão de ideias entre pares ou o compartilhamento de respostas a questões em sala de aula, onde podem ter outras interações com o professor (instrutor) (NIGHT; BRAME, 2018, p.138, tradução nossa⁹).</i>



9 Texto original: Form of active learning, is generally defined as an opportunity for peers to discuss ideas or to share answers to questions in an in-class environment, where they also have opportunities for further interactions with their instructor (NIGHT; BRAME, 2018, p.138).

5. <i>Aprendizagem por meio de projetos ou de problemas (PBL - Project Based Learning)</i>	<i>Abordagem sistêmica, que envolve os alunos na aquisição de conhecimentos e competências por meio de um processo de investigação de questões complexas, tarefas autênticas e produtos, cuidadosamente planejadas com vista a uma aprendizagem eficiente e eficaz (MASSON, 2012, p. 01).</i>
6. <i>Aprendizagem por times (TBL -Team-based Learning)</i>	<i>Busca melhorar os resultados de aprendizagem e desenvolver habilidades de trabalho colaborativo através de atividades de preparação prévia, resolução de problemas (individualmente ou coletivamente, em pequenos grupos), entre outras estratégias (DE OLIVEIRA; ARAUJO; VEIT, 2016).</i>
7. <i>Escrita por meio de disciplinas (WAC – Writing Across the Curriculum)</i>	<i>Trabalha as habilidades comunicativas, especialmente a da escrita. Considera a escrita um processo de produção que só se aprende pela prática. Defende a tese de que atividades de escrita curtas e informais ajudam o aluno a pensar sobre os conceitos ou ideias principais apresentadas no curso (ALCANTARA, 2020).</i>
8. <i>Estudo de Caso (Study case)</i>	<i>Pesquisa de práticas e comportamentos, investigação multidisciplinar, cujo estudo aborda a complexidade entre sujeito e objeto (GOUVÊA,2016).</i>
9. <i>Autoria em rede</i>	<i>Processo autoral interativo de escrita em redes de comunicação (MARTINS, 2012).</i>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

O paradigma educacional, na GP, diz respeito aos modelos de ensino e aprendizagem que se perpetuam desde o séc. XVI, modelos arcaicos, cujos moldes não rompem com o novo fazer e novo olhar pedagógico. O Quadro 1 revela metodologias importantes para os novos rumos da educação.

Vale destacar que, na contemporaneidade, apesar dos avanços legais em relação à inovação, configura-se um cenário de retrocessos nas legislações educacionais e de desmonte do setor



público, agravada pela desigualdade tecnológica decorrente do distanciamento social causado pelo coronavírus. Esse cenário forja um contexto de aprofundamento de desigualdades, no plural, pois engendra as desigualdades educacional, social e tecnológica, cujas influências étnicas, de região, classe econômica e gênero impactam em maior ou menor grau.

Desse modo, inovar envolve “um plexo de interesses contraditórios e difusos entre os diversos atores sociais envolvidos: institutos de pesquisa, pesquisadores, Poder Público, iniciativa privada, e universidades e acadêmicos” (OLIVEIRA; FARHAT; CORRÊA, 2013, p. 50). Diante disso, a correlação entre os setores da Educação, Gestão Pública é de suma importância para melhor desenvolvimento humano e, melhor servir o cidadão. A correlação foi configurada na Figura 1.

Figura 1: Correlação entre Educação, Inovação e Gestão Pública.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.



O imbricamento dessas áreas é fundamental para o andamento do serviço público de qualidade. Logo, as correlações podem ser feitas correlacionados na Figura 1, são elas intituladas de conceito tradicional, conceito progressista, conceito contemporâneo e conceito integralizador.

O *conceito tradicional* remete aos moldes em que a escola pública brasileira funciona, na maioria dos casos, pois integram a GP e a Educação, oferecendo o serviço à população sem fomento às inovações. No *conceito progressista*, integram-se as áreas da GP e da inovação, como se percebeu durante o isolamento social, cujos serviços públicos apressaram as inovações tecnológicas através de programas, softwares e mecanismos que mudassem o paradigma do serviço público, agilizando os processos e melhorando o serviço à população.

Em relação ao *conceito contemporâneo*, temos a correlação da Educação e da inovação, elas proporcionam um contingente amplo de experiências pedagógicas, como na Tabela 1, mostrada anteriormente. Nesse conceito, o paradigma tradicionalista é rompido, possibilitando novos fazer e significações para a educação, pois a inovação está associada a mudanças, a novos fazeres. É nesse sentido, que o *conceito integralizador* é, sem dúvidas, o patamar ideal que a educação pública brasileira deveria estar. Dessa maneira as áreas da Educação, GP e Inovação estão integradas de modo a ofertar o melhor serviço à população, com um ensino inovador, de qualidade e de ampla possibilidade de experenciação.



A correlação abordada neste trabalho, revela, inicialmente, como as tendências sociais podem ser encaradas diante da realidade brasileira, entretanto, é válido ressaltar que as condições estruturais, materiais, de recursos humanos, além de interferências políticas, ideológicas dificultam o processo de inovação e de mudança na educação pública.

Partindo desse pressuposto, alguns impactos em relação à GP podem ser percebidos correlacionados à Educação, pois as interferências externas e internas, são agravadas em decorrência, principalmente, das desigualdades social e tecnológica. Nesse cenário, na escola pública, a maioria dos estudantes não têm acesso à educação, a materiais escolares, nem tampouco tempo hábil para se dedicar aos estudos; esse cenário é reflexo de dificuldades que o país enfrenta de conflitos políticos, sociais, ideológicos que foram agravados pela pandemia de Covid-19, cujas famílias pobres passaram a sentir severos impactos das desigualdades no país, sendo a desigualdade educacional um desses aspectos.

Todavia, avanços podem ser percebidos em relação a mudanças na educação, de se tentar e estabelecer meios que possam minimizar os impactos negativos, como o incentivo à formação dos professores, recursos de trabalho, acesso a internet para docentes e discentes. Logo, o serviço público tem avançado significativamente em melhorar seus serviços à população, sobretudo a parcela que mais necessita, a classe pobre.



Portanto, é a partir dessa correlação que a perspectiva filosófica, pedagógica, sociológica devem estar alinhadas *com o que, para que e como se faz* a educação no país. Nesse sentido, a crítica configurada neste trabalho serve de lente para encarar a realidade, não apenas para vislumbrar as lacunas, mas para lançar apontamentos e possibilidades para o fazer educativo, pedagógico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Pública avançou significativamente, sobretudo, pelas políticas públicas que foram normatizadas para fomentar a inovação. Porém, a educação pública avança lentamente, principalmente pela complexidade em romper com o tradicionalismo no ensino, a desigualdade social e tecnológica dos mais pobres e falta de recursos humanos formados nessa perspectiva de integralização.

Em tempos de retrocessos significativos e desmonte do serviço público, é preciso novas formas de articulação da realidade, ou seja, é preciso inovar, em termos teóricos e empíricos, para que as limitações da realidade sejam ultrapassadas. Para essa modificação da realidade, o conhecimento é fundamental para esse exercício. Tal exercício pode ser atrelado à mudança, portanto, educação e conhecimento são pilares importantes para mediar esse processo.

Para isso, os setores da sociedade devem estar engajados em um engendramento de colaboração, pois os setores não estão



dissociados uns dos outros, funcionam em interdependência. Nesse sentido, é importante a integralização crítica, engajada democraticamente e voltada para a extinção da desigualdade social e tecnológica.

É a partir dessas reflexões que se pode trazer apontamentos para a sociedade, no sentido de trazer contribuições e novas proposições para melhor servir à comunidade carente. a educação é parte fundamental do processo de mudança social, por isso, é importante que a GP esteja voltada à inovação, essa correlação é um passo importante para quebrar os paradigmas sociais, educacionais, de inovação e do serviço público.

Logo, o conceito integralizador traz ampla gama de possibilidades não só para as áreas discutidas (aspecto objetivo), mas também para a vida dos sujeitos pedagógicos (aspecto subjetivo), todos os que fazem parte do processo educativo, pois o impacto em que o percurso educativo terá na vida dos sujeitos poderá mediar várias possibilidades.

É a partir desse engendramento de áreas que se pode ser vislumbrada a mudança positiva para o serviço público brasileiro, pois apenas a educação não irá mudar a realidade social, bem como as outras áreas isoladas. É preciso, portanto, trabalhar em conjunto para mediar o melhoramento dos serviços e conseqüentemente, da vida das pessoas.

Além disso, é importante frisar a necessária coerência em relação aos intuítos de oferta dos serviços, pois os pressupostos



têm de estar alinhados à prática, isto é, a teoria deve estar alinhada com a prática. Nesse sentido, os pressupostos de educação, por exemplo, devem condizer com as condições a que são oferecidas, pois uma não exclui a outra, teoria e prática são complementares e interdependentes.

Portanto, trazer à reflexão novos apontamentos para a realidade é preciso, principalmente, em relação à educação, dada a realidade de ainda sofrer influência e impactos do tradicionalismo, traços da educação europeia trazida inicialmente pelos jesuítas.

Em suma, as relações, correlações, contextualizações e críticas tecidas neste trabalho, além de comprometidas com a democracia e a máquina pública, servem de base para trazer apontamentos e, possivelmente, trazer mudanças para o majoramento da educação e do serviço público, mesmo que capilarmente.



REFERÊNCIAS

ALAGOAS. **Lei nº 7.717, de 12 de novembro de 2009.** Dispõe sobre incentivos à pesquisa científica e tecnológica, à inovação e à proteção da propriedade intelectual em ambiente produtivo e social no estado de Alagoas, e dá outras providências. 2009.

ALCANTARA, Natália Silva de. Wac - Writing Across the Curriculum (A Escrita Através do Currículo). **Simpósio, [S.l.]**, n. 8, mar. 2020. ISSN 2317-5974.

BACICHI, L.; NETO, A. T.; TREVISANI, F. M. **Ensino híbrido: personalização e tecnologia na educação [recurso eletrônico]** / Organizadores, Lilian

Bacich, Adolfo Tanzi Neto, Fernando de Mello Trevisani. – Porto Alegre: Penso, 2015. e-PUB.

BIELAWSKI, Larry; METCALF, David S. **Blended elearning: Integrating knowledge, performance, support, and online learning.** Human Resource Development, 2003.

BOCCATO, V.R.C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol.** Univ. Cidade de São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BRASIL. Lei 10.973, de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 3 de dez. de 2004.

CASTRO, Jorge Abrahão de. Evolução e desigualdade na educação brasileira. **Educação & Sociedade**, v. 30, p. 673-697, 2009.

CAMPOLINA, Luciana de Oliveira; MARTÍNEZ, Albertina Mitjás. Fatores favoráveis à inovação: estudo de caso em uma organização escolar. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 3, p. 325-338, 2013.

CAVALCANTE, Pedro et al. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.** 2017.

CHRISTENSEN, C.; HORN, M.; STAKER, H. **Ensino Híbrido: uma Inovação Disruptiva? Uma introdução à teoria dos híbridos.** Maio de 2013. Disponível em: Acesso em: 01 nov. 2014.

CORRÊA, Carlos Eduardo Ferla et al. Tecnologia e educação: uma relação democrática. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**, v. 5, n. 3, 2020.



DAVID, Ellen Adriana et al. Aspectos da evolução da educação brasileira. **Revista Uniaguaia**, v. 5, n. 5, p. 184-200, 2014.

DE OLIVEIRA, Tobias Espinosa; ARAUJO, Ives Solano; VEIT, Eliane Angela. Aprendizagem Baseada em Equipes (Team-Based Learning): um método ativo para o ensino de física. **Caderno Brasileiro de Ensino de física**, v. 33, n. 3, p. 962-986, 2016.

DE OSLO, Manual. **Manual de Oslo**. Disponível em <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>, 1997. Acesso em 10 de nov. de 2021.

DE PAULA, Fabiano Rodrigues; FÁVERO, R. A gamificação da educação na compreensão dos profissionais da educação. **Proceedings of SBGames**, 2016.

DUTTA, Soumitra; LANVIN, B. **The global innovation index 2012. Stronger innovation linkages for global**, 2012.

GOMES, Rita de Cássia Medeiros. A formação dos professores no contexto atual. **Revista de educação**, v. 14, n. 18, 2011.

GOUVÊA, Eduardo Penna et al. Metodologia ativa: estudo de caso sobre o estágio profissional em um curso de tecnologia em redes. **REGS da Faceq**, v. 6, n. 23, 2016.

KNIGHT, Jennifer K.; BRAME, Cynthia J. Peer instruction. **CBE—Life Sciences Education**, v. 17, n. 2, p. fe5, 2018.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública**. 27 ed.; São Paulo: Loyola, 2012.



FRASCATI. Manual de Frascati - 2015. **Orientações para coleta e relatório de dados sobre pesquisa e desenvolvimento experimental**. OCDE, 2021.

MACEIÓ. **Lei nº. 6.902 Maceió/AL, 26 de junho de 2019**. Institui a política municipal de ciência, tecnologia e inovação, dispõe sobre mecanismos para estímulo à inovação, à economia criativa, ao empreendedorismo, à pesquisa e qualificação científica e tecnológica, e dá outras providências. 2019.

MARTINS, Beatriz Cintra. Autoria em rede: um estudo dos processos autorais interativos de escrita nas redes de comunicação. **Tese de Doutorado. Escola de Comunicações e Artes/ Universidade de São Paulo**: São Paulo, 2012.

MASSETO, M. **Competência pedagógica do professor universitário**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2012.

MASSON, Terezinha Jocelen et al. Metodologia de ensino: aprendizagem baseada em projetos (pbl). In: **Anais do XL Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia (COBENGE)**, Belém, PA, Brasil. sn, 2012. p. 13

MORÁN, José. Mudando a educação com metodologias ativas. Coleção mídias contemporâneas. **Convergências midiáticas, educação e cidadania: aproximações jovens**, v. 2, n. 1, p. 15-33, 2015.

OLIVEIRA, Fabrício S.; FARHAT, Clarisse Stephan; CORRÊA, Leonardo Alves. A Democratização do Sistema Brasileiro de Fomento às Inovações Tecnológicas no Âmbito da Lei 10.973/2004. **Revista Ética e Filosofia Política**, v. 1, n. 16, 2013.

OLIVEIRA, Luiz Guilherme de. **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal** / Luiz Guilherme de Oliveira, Rafael Liberal Ferreira de Santana e Vanessa Cabral Gomes. — Brasília: ENAP, 2014.



PIZZANI, L.; SILVA, R. C. da; BELLO, S. F.; HAYASHI, M. C. P. I. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 10, n. 2, p. 53–66, 2012. DOI: 10.20396/rdbci.v10i1.1896. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>. Acesso em: 4 nov. 2021.

PREZENSZKY, Bruno Cortegoso; DE MELLO, Roseli Rodrigues. Pesquisa bibliográfica em educação: análise de conteúdo em revisões críticas da produção científica em educação. **Revista Diálogo Educacional**, v. 19, n. 63, p. 1569-1595, 2019.

SAVIANI, Dermeval. **Educação brasileira: estrutura e sistema**. São Paulo: Saraiva, 1973.

SAVIANI, Dermeval. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. - 4 ed. - Campinas, São Paulo: Autores Associados, 2013 (Coleção memória da educação).

SILVA, O. M.; SILVA, V. M. Por uma nova transformação na educação: as contribuições filosóficas de Michel Foucault. **Interdisciplinar: Revista Eletrônica Univar**, v. 2, n. 10, 2013.

KLEIN, D. R.; CANEVESI, F. C. S.; FEIX, A. R.; GRESELE, J. F. P.; WILHELM, E. M. de S. Tecnologia na educação: evolução histórica e aplicação nos diferentes níveis de ensino. EDUCERE - **Revista da Educação**, Umuarama, v. 20, n. 2, p. 279-299, jul./dez. 2020.

VALENTE, José Armando. A sala de aula invertida e a possibilidade do ensino personalizado: uma experiência com a graduação em midialogia. **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Porto Alegre: Penso, p. 26-44, 2018.



VEIGA-NETO, Alfredo. Pensar a escola como uma instituição que pelo menos garanta a manutenção das conquistas fundamentais da Modernidade. **A escola tem futuro**, v. 2, p. 97-118, 2003.

VELOSO, Fernando. A evolução recente e propostas para a melhoria da educação no Brasil. **Brasil: a nova agenda social**. Rio de Janeiro: LTC, p. 215-253, 2011.



CAPÍTULO 8

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES DO ENSINO FUNDAMENTAL PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

Mikaelle Aline de Melo Cruz
José Humberto Silva dos Santos
Paulo Ricardo Silva Lima

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas, segundo Fleury e Fischer (1985), “[...] é um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”. Ela é importante, visto que, é crescente a demanda por mudanças estruturais e dinâmicas ocorridas no setor público, mostrando a necessidade de maiores aplicações de conhecimento e integração dos servidores no processo e nos sistemas em busca de oferecer um serviço de qualidade e estratégico para a sociedade.

Segundo Chiavenato (1999), a motivação é tudo aquilo que impulsiona uma pessoa a agir de determinada forma, ou que pode direcionar a pessoa a ter um comportamento específico.



Este impulso pode ser provocado por um estímulo externo proveniente do ambiente ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

A motivação impulsiona o indivíduo a realizar tarefas ou alcançar objetivos, assim, deve ser inserida nas atividades profissionais dos servidores públicos, em seus respectivos ambientes de trabalho. Nesse sentido, os profissionais da educação merecem atenção, pois professores motivados, refletem de forma positiva nos serviços prestados para sociedade de maneira mais eficiente e eficaz, podendo contribuir para a melhoria da educação brasileira.

Por meio da educação é possível que toda a nossa sociedade se interogue a respeito dela mesma. A educação fundamental é um momento em que o desenvolvimento do senso crítico e a busca do conhecimento são aguçados. Assim, os professores se tornam parte essencial desse processo, necessitando estarem bem formados e em busca de formação continuada.

O presente artigo tem como objetivo geral, abordar a relevância da motivação dos professores para a melhoria da qualidade da educação brasileira, com ênfase no ensino fundamental da rede pública. Tendo como objetivos específicos, expor os fatores que influenciam a motivação dos servidores e como isso contribui na melhoria da qualidade da educação.

Para a realização deste artigo, foi realizada uma revisão bibliográfica e análise de dados, buscando referencial teórico



para expor conceitos sobre motivação, gestão de pessoas, serviço público e educação, bem como qualidade do serviço prestado. A justificativa para escolha do tema, se deu pela necessidade de compreender como um professor motivado pode contribuir para a melhoria do serviço prestado na educação.

DISCUSSÃO TEÓRICA

Em diversas áreas da vida do indivíduo, a motivação impulsiona a realizar tarefas ou alcançar objetivos. Segundo Chiavenato (1990), as características organizacionais influenciam no comportamento dos indivíduos, bem como o contrário. Assim, as organizações são influenciadas pela forma de pensar e sentir daqueles que participam dela. Desta forma, é de grande importância a capacidade e a motivação que os funcionários têm sobre a qualidade da prestação de serviços.

Segundo Bergue (2010), a motivação do ser humano, no que diz respeito ao ambiente de trabalho, é suscetível à influência de diversos fatores, como por exemplo: as limitações culturais (crenças, valores etc.); os objetivos individuais e os métodos de diagnóstico e intervenção (variáveis de análise).

Já Maslow (1954), explica a motivação pela Teoria da Hierarquia das Necessidades, baseada nas necessidades do indivíduo. A Pirâmide da Hierarquia das Necessidades ou Pirâmide de Maslow, trata de que todo ser humano tem cinco necessidades que são básicas e que elas devem ser saciadas uma de cada vez.



Essas necessidades são: fisiológicas, segurança, sociais, estima, realizações pessoais. Sendo assim, quem realiza o trabalho se sente motivado e realizado ao fazer suas atividades.

A Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, definida como Teoria da Motivação para o Trabalho, conhecida também como Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais, explicita que existem dois fatores que orientam o comportamento do ser humano, são os fatores higiênicos e os fatores motivacionais (HERZBERG; et al.,1959).

Os fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Já os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas exercidas por cada um. Assim, os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, já que estão relacionados com aquilo que se faz e desempenha. Ou seja, envolve os sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização.

Ainda, quando se aborda a temática da motivação, não se pode deixar de citar o outro lado, que é a desmotivação. Segundo Vroom (1997), existem três mecanismos de análise motivacional: a expectância, a instrumentalidade e a valência. Tratando-se do último, a valência, como afirma Tavares (2002), significa o valor individual do esforço feito que está ligado ao valor das recompensas advindas do trabalho realizado. A valência é enfraquecida quando, muitas vezes, as pessoas



permanecem em um emprego que lhes fornecessem a segurança de um salário.

Um dos fatores que podemos citar que desmotivam os servidores, é a falta de reconhecimento acompanhado, muitas vezes, do questionamento sobre a sua eficiência. Contudo, não são vistos os problemas organizacionais e a precariedade de alguns setores públicos, como por exemplo, a precariedade das escolas públicas no Brasil e dos meios de trabalho.

As implicações da desmotivação para os funcionários estão relacionadas a questões de saúde física e mental, como estresse, absenteísmo (licença sem vencimento, afastamento etc.), queda de produtividade e no desempenho do trabalho, além da falta de interesse pelos assuntos das instituições (MACIEL; SÁ, 2007).

O enfrentamento dos desafios impostos à gestão pública de pessoal, conforme Bresser-Pereira (1998), demanda um sistema que seja dinâmico para acomodar as mudanças sociais e que seja capaz de aprofundar novas perspectivas nos valores e sentimentos que envolvem o interesse público. Nesse sentido, as novas necessidades da população são transmitidas para todos os setores, a saber a educação.

A gestão de pessoas tem o papel de humanizar o servidor pensando nele como um profissional consciente e responsável pelos problemas da sociedade. Quando é adotado esse aspecto, o servidor deixa de ser pensado como uma parte de uma máquina pública e o seu crescimento como indivíduo profissional passa a



ser valorizado, bem como o serviço público passa a ser de maior qualidade (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Os objetivos principais da gestão de pessoas é motivar os profissionais, investir em capacitação e treinamento, melhorar a qualidade de vida no trabalho, ajudar no gerenciamento de mudanças, implementar processos de comunicação mais eficazes, incentivar a atuação em equipe e promover a atuação ética.

O planejamento na gestão de pessoas deve considerar o ambiente interno e externo, buscando maior atuação e inserção dos agentes públicos, para alcançarem os objetivos da instituição e a satisfação da coletividade. É primordial que a melhoria da qualidade do serviço público seja de forma que promova uma efetividade na prestação dos serviços focando no interesse público.

Se por um lado, as pessoas dependem dos seus trabalhos para sua subsistência e sucesso pessoal, as instituições jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Assim, o processo de humanização é outro fator que é importante, fazendo com que a gestão de pessoas tenha um papel fundamental, promovendo o crescimento intelectual, emocional, desenvolvendo as dimensões psico-cognitivas e político-organizacionais.

Ainda, conforme Pires (2005, p. 36),

O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato



entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos.

Conforme Tamayo e Paschoal (2003), a motivação dos servidores se relaciona diretamente com uma boa gestão de pessoas, visto que uma gestão eficiente e eficaz, dentro dos órgãos públicos, precisa entender as necessidades dos servidores e direcionar fatores que motivam de acordo com os cargos e funções, de acordo com suas experiências e conhecimentos.

Um dos fatores que desmotivam os funcionários é o excesso da carga de trabalho, muitas vezes acompanhada de má remuneração pelo serviço prestado. O outro fator que podemos citar, que está atrelado ao primeiro, é a falta de reconhecimento.

Para Chiavenato (1999), uma forma de reconhecimento das organizações seria o fornecimento de benefícios como forma de incentivo e de grande serventia aos servidores e seus dependentes. Esses benefícios podem ser classificados em forma



monetária: como gratificações, assistenciais ou recreativas. Ainda, outra forma de incentivo, seria a satisfação das necessidades psicológicas, sendo de fato um incentivo aos funcionários para que se atinjam maiores desempenhos e de forma contínua.

No entanto, segundo Bergamini (2008), os incentivos monetários ou bens materiais satisfazem a pessoa no momento da premiação. Sendo assim, o que de fato importa é a satisfação das necessidades psicológicas, pois, são esses funcionários que atingem os maiores desempenhos e de forma contínua.

Trazendo a discussão para o âmbito educacional, Hanushek e Rivkin (2007) defendem que a qualidade dos professores e as características do mercado de trabalho em que estão inseridos, apresentam papéis decisivos na determinação do desempenho do aluno.

O ensino fundamental no Brasil sempre apresentou baixos índices de qualidade, sendo um grande problema da sociedade. No entanto, é possível ver a preocupação em mudar essa realidade, além de mudar os números, visto que houve um aumento no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) com relação ao ensino fundamental.

A educação básica possui grande importância na vida do ser humano, pois é através dela que os conhecimentos básicos e a competência crítica serão formados. E a motivação dos professores é um fator que pode contribuir para isso, pois professores motivados, refletem de forma positiva nos serviços prestados para



sociedade de maneira mais eficiente e eficaz, conseqüentemente sendo um fator positivo para a melhoria da educação brasileira. Nesse sentido, conforme Tapia e Fita (2003, p.88),

[...] se o professor não está motivado, se não exerce de forma satisfatória sua profissão, é muito difícil que seja capaz de comunicar a seus alunos, entusiasmo, interesse pelas tarefas escolares; é definitivamente, muito difícil que seja capaz de motivá-los.

Por meio da educação é possível que toda a sociedade possa refletir e questionar a ela mesma. Sendo assim, os professores se tornam parte essencial desse processo de conhecimento da sociedade, demandando que sejam bem formados e estejam em busca de formação continuada. Conforme Paulo Freire (1996, p.14), a formação do professor precisa de:

Rigorosidade metódica, pesquisa, respeito aos saberes dos educandos, criticidade, ética e estética, corporificar as palavras pelo exemplo, assumir riscos, aceitar o novo, rejeitar qualquer forma de discriminação, reflexão crítica sobre a prática, reconhecimento e assunção da identidade cultural, ter consciência do inacabamento, reconhecer-se como um ser condicionado, respeitar a autonomia do ser educando, bom senso, humildade, tolerância, convicção de que mudar é possível, curiosidade, competência profissional.



Segundo Paulo Freire, a educação deve ter o alicerce sobre a base da ação reflexiva e dialógica e se articular como possibilidade de transformação da pessoa e da sociedade, pois a educação que não é alienada e alienante, enseja uma força de mudança e de libertação (FREIRE, 2007).

No entanto, o cenário da educação perpassa fatores motivacionais, que necessitam maior atenção e envolvimento do Estado. As condições de trabalho na realidade da educação brasileira, muitas vezes são de precariedade, faltando o mínimo para exercer a profissão. É necessário que os professores tenham boas condições estruturais de trabalho e condições materiais diárias, pois isso afeta a motivação deles.

Além disso, a desmotivação com a escassa possibilidade de crescimento, de investimento em treinamentos e desenvolvimento, também a limitação de cargo e de aumento de salário, faz com que os professores se sintam paralisados na carreira e sem motivação no trabalho (AMARAL; OLIVEIRA, 2020).

Nesse sentido, o nosso estudo utilizou-se da motivação dos servidores públicos fazendo a reinterpretação para os professores do ensino fundamental. No intuito de contribuir para a discussão de como a motivação influencia na qualidade da educação. Sabendo também que não é só a motivação do professor que vai mudar essa realidade, pois a educação básica é um problema que perpassa os níveis social, econômico, político, cultural e de saúde.



MATERIAIS E MÉTODOS

Para o estudo do presente artigo foi adotada a pesquisa bibliográfica, com intuito de reunir dados e informações para aprofundar os conhecimentos do tema proposto. Nesse sentido, Cervo e Bervian (2002) e Andrade (2003), apontam que a pesquisa bibliográfica possui o sentido de evitar o desperdício de esforços de estudo em casos já citados e conhecidos, permitindo que seja feita uma análise nova, podendo obter contribuições ao problema exposto. Assim, a pesquisa bibliográfica permite que o tema seja estudado com um maior aprofundamento no assunto e com diversidade de fontes e autores.

Ainda, na revisão de literatura, para obter conceitos e termos relevantes para a pesquisa e servir de fundamento teórico, com a finalidade de responder às questões apresentadas no artigo. Os principais dados foram colhidos de fontes distintas de pesquisa como livros, artigos, monografias e textos disponíveis em sites confiáveis, bem como legislações pertinentes. Os principais autores escolhidos como base de estudos foram: Chiavenato, Maslow e Herzberg, para tratar de motivação e gestão de pessoas; Amaral e Oliveira e Paulo Freire, para servidores públicos e educação.

Dessa forma, na revisão da literatura, buscou-se apontar qual a teoria que melhor se adequa na explicação da motivação dos professores. Ainda, objetiva-se destacar fatores que exercem maior influência na motivação desses servidores,



bem como, entender a contribuição dessa motivação para a qualidade da educação.

DISCUSSÕES E RESULTADOS

Um estudo realizado na Secretaria Municipal de Educação da cidade de Marechal Deodoro/AL¹⁰, teve como objetivo identificar os fatores organizacionais que influenciam na satisfação e na motivação dos servidores dessa instituição. A coleta de dados foi feita através de pesquisa de campo por meio de questionário direcionados aos servidores que podem desenvolver seu trabalho na própria Secretaria ou ser direcionado para exercer cargos nas escolas.

No presente estudo, fatores como remuneração e ter seu trabalho reconhecido, foram destacados positivamente, conforme Davis e Newstrom (1992) e Bohlander, Snell e Sherman (2003). Entretanto, a falta de treinamentos e a instituição não desenvolver ações de motivação se destacaram como fatores que mais desmotivam os funcionários.

Entende-se que o dinheiro está presente e permeia as relações da sociedade. Nesse sentido, uma das coisas mais favoráveis para a motivação é o viés financeiro. O ser humano precisa do dinheiro para sobreviver e manter suas necessidades

10 AMARAL, P. S.; OLIVEIRA, A. T. Fatores motivacionais no serviço público: um estudo de caso na Secretaria Municipal de Educação do Município de Marechal Deodoro/AL. In: OLIVEIRA, A. T.; PEIXOTO, A. C. B. (Orgs.) Gestão Pública da Qualidade em Alagoas. Vol.1, Arapiraca: EDuneal, 2020.



básicas, ainda que não resolva tudo, nem muito menos todos os casos de desmotivação, o dinheiro é um fator de motivação importante. Bohlander, Snell e Sherman (2003), entendem que a remuneração tem um peso fundamental para os servidores, pois permite que ele estabeleça valoração diferente ao trabalho prestado atrelando ao reconhecimento.

A remuneração, bem como a possibilidade de aumento de salário e a existência de um plano de cargos e carreira, têm um peso fundamental para os servidores de uma instituição, não somente pelo padrão de vida proporcionado ao servidor, mas pela sua satisfação pessoal e profissional. A remuneração que um funcionário recebe deve ser justa. Historicamente, os professores sempre lutaram por reajustes que de fato sejam justos para a categoria.

Um Plano de Cargo e Carreira de carreira digno, deve proporcionar crescimento e reconhecimento profissional. Tem que ter as etapas claras quanto ao desenvolvimento e recompensas (salário, benefícios, responsabilidades, gratificações etc.). O salário, por exemplo, deve estar alinhado à dedicação e formação, pois, sem um salário justo, fica difícil manter profissionais bem-preparados nas instituições de ensino.

Nesse sentido, na esfera pública, a remuneração deve ser igual ou superior ao valor do piso salarial, contido na Lei nº 11.738/2008. Em 2020, o piso salarial dos profissionais da rede



pública da educação básica foi reajustado em 12,84%, passando de 2.557,74 para 2.886,24.¹¹

Além disso, deve-se considerar os 13 princípios¹² descritos na Resolução CNE/CEB nº 2/2009, que fixou as diretrizes nacionais para os Planos de Carreira e Remuneração dos Profissionais do Magistério da Educação Básica Pública.

Nesse sentido, ainda para exemplificar mudanças recentes na remuneração dos professores, utilizou-se o novo Plano de Cargo, Carreira e Salários (PCCS) da Educação do estado de Alagoas. Aprovado recentemente, no mês de novembro, a implantação é uma demanda histórica para a categoria e beneficiará cerca de 50 mil servidores, sendo pessoal administrativo e professores aposentados e da ativa, garantindo um aumento médio de 40% no salário inicial dos profissionais da rede pública.¹³



11 MEC divulga reajuste do piso salarial de professores da educação básica para 2020. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/12-acoes-programas-e-projetos-637152388/84481-mec-divulga-reajuste-do-piso-salarial-de-professores-da-educacao-basica-para-2020#:~:text=O%20piso%20salarial%20dos%20profissionais,para%20R%24%202.886%2C24>>. Acesso em: 10 nov. 2021.

12 Esses 13 princípios são: 1. Atenção aos conteúdos; 2. Qualidade da ação educativa; 3. Remuneração digna; 4. Valorização e reconhecimento; 5. Progressão na carreira; 6. Tempo de serviço; 7. Jornada de Trabalho; 8. Local de Trabalho; 9. Apoio à qualificação; 10. Saúde do Trabalhador; 11. Participação no planejamento escolar; 12. Transferências; 13. Flexibilidade.

13 Plano de cargos e salários da educação é aprovado pela ALE; saiba como ficam os salários. Disponível em: <<https://www.tnh1.com.br/noticia/nid/plano-de-cargos-e-salarios-da-educacao-e-aprovado-pela-ale-saiba-como-ficam-os-salarios/>>. Acesso em: 12 nov. 2021.

Sendo assim, o professor de 40 horas com licenciatura plena, terá o salário inicial reajustado de R\$ 3,25 mil para R\$ 4,5 mil. O salário final sobe de R\$ 4,8 mil para R\$ 6,02 mil. A tabela traz percentuais maiores de reajuste para professores com especialização, mestrado e doutorado. O salário inicial para o servidor do fundamental será reajustado para R\$ 1,35 mil e para os servidores de nível médio, o salário inicial será de R\$ 1,6 mil.¹⁴

A proposta alterou a matriz de desenvolvimento e remuneração do Plano de Cargos e Carreira do Magistério Público Estadual, regida pela Lei Estadual nº 6.197, de 26 de setembro de 2000, e do Plano de Cargos e Carreiras dos Profissionais da Educação, regido pela Lei Estadual nº 6.907, de 3 de janeiro de 2008.

Dessa forma, conforme Primak et al. (2014), no setor público, a carreira deve contemplar o desempenho dos cursos de capacitação e qualificação profissional realizados pelo servidor, para assim, conceder a progressão e a promoção.

A motivação também pode ser entendida pelo âmbito do reconhecimento. Conforme Davis e Newstrom (1992), a motivação tende a ser ampliada quando os funcionários assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu comportamento. Ainda, Dan Ariely em seu livro

14 PCCS da Educação: servidor pode receber com aumento já em outubro. Disponível em: <<http://edivaldojunior.blogspot.com/2021/10/23/pccs-da-educacao-servidor-pode-receber-com-aumento-ja-em-outubro/>>. Acesso em: 12 nov. 2021.



Payoff (apud DAL BEN, 2017) aponta o reconhecimento como motivação intrínseca (reconhecimento) e o uso de consequências extrínsecas (e.g., dinheiro) e argumenta que a motivação intrínseca gera relacionamentos de confiança.

Para solucionar a insatisfação com treinamentos, por exemplo, é necessário que se invista em um programa de Treinamento e Desenvolvimento (AMARAL; OLIVEIRA, 2020). Dessa forma, os professores estarão mais bem preparados para as tarefas destinadas aos professores, na mesma proporção em que estarão satisfeitos e motivados.

A Secretaria de Educação Básica (SEB) disponibiliza 17 cursos autoinstrucionais de formação continuada para professores e demais profissionais da educação básica com certificação. O objetivo é fornecer apoio às redes de ensino na análise e implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), para garantir as aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica. Cabe salientar que são cursos abertos e permanentes, e com vagas ilimitadas. São diversos os cursos, vale destacar o curso “A BNCC e a Gestão Escolar”, como de grande importância para os gestores.¹⁵



15 Informações pertinentes aos programas, ações, projetos e atividades implementadas pela Secretaria de Educação Básica (SEB). Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-educacao-basica/programas-e-aco-es>>. Acesso em: 18 nov. 2021.

A formação continuada exerce um papel essencial, sendo um instrumento de motivação para o aprendizado dos alunos e de maior engajamento profissional, pois os professores se sentem estimulados, podendo levar novidades para os encontros em sala de aula e conseguindo inspirar os alunos. Assim, os estudantes se tornam mais atentos e com melhor rendimento nos estudos.

Além disso, investir em formação continuada significa manter aprimorada as ações de gestão de diretores, coordenadores e orientadores, otimizando processos e fortalecendo a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos. Dessa forma, a gestão de pessoas tem um papel primordial, fazendo acontecer um processo de motivação.

Nesse cenário, o Brasil avançou no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica em todas as etapas de ensino, no entanto, apenas nos anos iniciais do ensino fundamental, do 1º ao 5º ano, cumpriu a meta de qualidade nacional estabelecida para 2019. O Ideb é o principal indicador de qualidade da educação brasileira e é medido a cada dois anos, por meio da taxa de rendimento escolar e das médias de desempenho nos exames aplicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

O cálculo é feito com base em dados de aprovação nas escolas e de desempenho dos estudantes no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb), que avalia os conhecimentos dos estudantes em língua portuguesa e matemática, em uma escala de 0 a 10. O índice também tem metas diferentes para



cada ano de divulgação e metas específicas nacionais, por unidade da federação, por rede de ensino e por escola. Espera-se que cada instância melhore os índices para que o Brasil atinja o patamar educacional da média dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Embora o Ideb da rede pública seja, em todas as etapas de ensino, inferior ao da rede particular, as escolas públicas apresentaram mais avanços. Nos anos iniciais do ensino fundamental, em 2019, o índice extrapolou a meta para o ano. Nos anos finais, apesar de ter aumentado, não cumpriu a meta do mesmo ano.

O estado de Alagoas apareceu entre os cinco estados que conseguiram superar a meta do Ideb 2019 nos anos finais do ensino fundamental. O saldo positivo também foi para os anos iniciais do ensino fundamental, superou a meta, estando entre os 21 estados que ultrapassaram a meta definida pelo Ministério da Educação (MEC).

Segundo a secretária estadual de Educação, Laura Souza, a explicação para o desempenho está na mobilização integrada de professores, diretores, servidores em geral, alunos e gestores municipais e estaduais. O Programa Escola 10, pode ser apontado como um dos motivos, a ação, que virou Lei, desenvolveu uma rotina de avaliações de alunos e formação de professores com base nos resultados. Em reconhecimento, foi dada uma premiação a municípios, escolas e servidores.



O programa é inspirado no Ceará e faz um regime de colaboração entre estado e município, desenvolvendo formas de apoiar as secretarias de educação para elevar o Ideb e o nível da educação básica. Uma das ações consiste em uma prova similar à do Ideb, aplicada em todas as escolas das redes municipais, com o intuito de fazer um diagnóstico. As escolas recebem o resultado e, a partir disso, identificam as fragilidades e planejam soluções.

Ainda, no sentido de oferecer formação continuada, os professores recebem formação com foco nas dificuldades apresentadas no exame. Os alunos recebem apostilas para reforçar o estudo. Por fim, os esforços são reconhecidos por meio de premiações em dinheiro.

Investir em qualidade de vida no trabalho é essencial para o desenvolvimento e melhoria da qualidade da educação brasileira. É necessário que o gestor público que atue na área da educação tenha essa consciência e busque sempre identificar as necessidades de seus servidores, para que sejam realizadas melhorias adequadas com a intenção de alcançar a prestação de serviços que induzam a educação à uma boa qualidade.

A motivação dos servidores públicos da educação contribui para o aumento da qualidade da educação básica brasileira. Quando o professor se sente motivado, realiza suas atividades com mais qualidade, tornando-se mais eficiente e capaz de buscar meios que agreguem melhorias para o seu trabalho. Além disso, os professores possuem uma importância



muito grande para a sociedade, pois contribui para a formação e o desenvolvimento do aluno enquanto indivíduo e membro da sociedade, proporcionando para ele experiências que vão além do âmbito intelectual e com poder transformador da realidade.

CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA

O presente artigo buscou analisar a motivação dos professores e a contribuição para a melhoria do ensino fundamental. Nesse sentido, investigou-se os fatores motivacionais para os professores, além de buscar compreender diferentes conceitos sobre motivação, gestão de pessoas, serviço público e educação, bem como qualidade do serviço prestado.

Por meio da análise e discussão dos resultados, podemos concluir que a motivação é um fator muito importante que contribui na qualidade da educação fundamental no Brasil. Para tanto, os professores, historicamente, lutaram por salários dignos e melhorias nas condições objetivas de trabalho. Um plano de cargo e carreira, precisa de fato reconhecer e motivar os professores. A gestão pública precisa estar atenta às necessidades da categoria.

Em meio a tantas dificuldades objetivas e subjetivas, relacionadas à motivação, os professores trabalham no sentido de oferecer um serviço de qualidade para a sociedade, agregando melhorias que possibilitem o acesso de todos ao ensino básico de qualidade.



A administração pública, no que diz respeito aos gestores da educação, deve promover ações que despertem ou mantenham a motivação dos professores. Portanto, o reconhecimento, seja ele através do salário ou de outros benefícios e incentivos é essencial para manter a motivação do professor e contribuir na melhoria da qualidade da educação brasileira.

Este estudo se apresentou como uma iniciativa para verificar a motivação dos servidores públicos da educação, visto que, historicamente é uma categoria que luta pela melhoria da educação como um todo e de melhores condições de trabalho. Vale salientar que poucos são os estudos que abordam a relação entre a motivação do professor e a qualidade da educação.

O artigo poderá servir de base para futuras pesquisas e a aplicação de questionários com profissionais da educação, buscando outras hipóteses de solução e melhorias de problemas relacionados à motivação na educação em diferentes níveis. Sendo assim, ressalta-se a importância da motivação no setor público, principalmente no tocante à educação, pois visa-se promover a satisfação da sociedade, para que se possa refletir na qualidade da educação. No fim, com uma gestão atenta e comprometida, todos ganham, serviço público, professores, alunos e sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

ALAGOAS deixa histórico de piores resultados do País e supera meta do Ideb 2019. Jornal de Brasília, 2020. Disponível em: <<https://>



jornaldebrasil.com.br/noticias/brasil/alagoas-deixa-historico-de-piores-resultados-do-pais-e-supera-metas-do-ideb-2019/>. Acesso em: 10 nov. 2021.

AMARAL, P. S.; OLIVEIRA, A. T. Fatores motivacionais no serviço público: um estudo de caso na Secretaria Municipal de Educação do Município de Marechal Deodoro/AL. In: OLIVEIRA, A. T.; PEIXOTO, A. C. B. (Orgs.) **Gestão Pública da Qualidade em Alagoas**. Vol.1, Arapiraca: EDuneal, 2020.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2003.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2010.

BRASIL. Lei nº 11.738, de 16 de julho de 2008. Regulamenta a alínea “e” do inciso III do caput do art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11738.htm>. Acesso em: 10 nov. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BOHLANDER, G. R.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. Trad. Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.



CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

CHIAVENATO, I. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAL BEN, R. O que nos motiva: uma resenha crítica do livro Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations. **Perspectivas**, v. 8, v. 2, 2017.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1996.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e Relações do Trabalho no Brasil**. Atlas, 1985.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. 30. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

HANUSHEK, E. A.; RIVKIN, S. G. Pay, working conditions and teacher quality. **Future of Children**, v. 17, n. 1, p. 69-86, 2007.

HERZBERG, F. I.; et al. **The motivation to work**. 2. ed. New York: John Wiley, 1959.

MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. **Studia Diversa**, CCAE-UFPB, v. 1, n. 1, p. 62-86, 2007.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Resolução CNE/CEB nº 2, de 28 de maio de 2009. Fixa as Diretrizes Nacionais para os Planos de Carreira e Remuneração dos Profissionais do Magistério da Educação Básica Pública, em conformidade com o artigo 6º da Lei nº 11.738, de 16 de julho de 2008, e com base nos artigos 206 e 211 da Constituição Federal, nos artigos 8º, § 1º, e 67 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e no artigo 40 da Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007. DOU de 29/5/2009, Seção 1, p. 41 e 42. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/resolucao_cne_ceb002_2009.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2021.

PIRES, A. K.; et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005.

PRIMAK, I. et al. Administração pública: a importância de uma carreira em uma universidade pública do Estado do Paraná. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 2, p. 112-127, 2014.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

TAPIA, J. A; FITA, E. C. Contexto, motivação e aprendizagem. In: TAPIA, J.A. **A motivação em sala de aula: o que é, como faz**. 8 ed. São Paulo: Loyola, 2003.

TAVARES, F. P. Motivação e desmotivação sob o enfoque organizacional. **Revista HISPECI & LEMA**, v. 6, p. 21-26, 2002.

TOKARNIA, M. Brasil avança no Ideb, mas apenas ensino fundamental cumpre meta. Agência Brasil, 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2020-09/brasil-avanca-no-ideb-mas- apenas-ensino-fundamental-cumpe-meta>>. Acesso em: 10 nov. 2021.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



ISBN 978-65-86680-96-6



9 786586 680966