


# PANORAMA E CONTRIBUIÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA NA ERA DA PÓS-GLOBALIZAÇÃO

ORGANIZADOR

João Henriques de Sousa Júnior



# PANORAMA E CONTRIBUIÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA NA ERA DA PÓS-GLOBALIZAÇÃO

ORGANIZADOR

João Henriques de Sousa Júnior

**2020 - Editora Amplla**

**Copyright ©** Editora Amplla

**Editor Chefe:** Leonardo Pereira Tavares

**Design da Capa:** Editora Amplla

**Projeto Gráfico e Editoração:** Higor Costa de Brito

Panorama e contribuições da administração e economia na era da pós-globalização está licenciado sob CC BY 4.0.



Esta licença exige que as reutilizações deem crédito ao criador. Ele permite que os reutilizadores distribuam, remixem, adaptem e construam o material em qualquer meio ou formato, mesmo para fins comerciais.

O conteúdo da obra e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, não representando a posição oficial da Editora Amplla. É permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores. Todos os direitos para esta edição foram cedidos à Editora Amplla.

**ISBN: 978-65-88332-18-4**

**Editora Amplla**

Campina Grande – PB – Brasil  
[contato@ampllaeditora.com.br](mailto:contato@ampllaeditora.com.br)  
[www.ampllaeditora.com.br](http://www.ampllaeditora.com.br)



## CONSELHO EDITORIAL

Bergson Rodrigo Siqueira de Melo - Universidade Estadual do Ceará  
Carla Caroline Alves Carvalho - Universidade Federal de Campina Grande  
Cícero Batista do Nascimento Filho - Universidade Federal do Ceará  
Clécio Danilo Dias da Silva - Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Daniela de Freitas Lima - Universidade Federal de Campina Grande  
Denise Barguil Nepomuceno - Universidade Federal de Minas Gerais  
Dylan Ávila Alves - Instituto Federal Goiano  
Érica Rios de Carvalho - Universidade Católica do Salvador  
Gilberto de Melo Junior - Universidade Federal de Goiás  
Higor Costa de Brito - Universidade Federal de Campina Grande  
Italan Carneiro Bezerra - Instituto Federal da Paraíba  
Ivo Batista Conde - Universidade Estadual do Ceará  
João Henriques de Sousa Júnior - Universidade Federal de Santa Catarina  
Joilson Silva de Sousa - Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
José Cândido Rodrigues Neto - Universidade Estadual da Paraíba  
Jose Henrique de Lacerda Furtado - Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Josenita Luiz da Silva - Faculdade Frassinetti do Recife  
Luís Paulo Souza e Souza - Universidade Federal do Amazonas  
Luiza Catarina Sobreira de Souza - Faculdade de Ciências Humanas do Sertão Central  
Manoel Mariano Neto da Silva - Universidade Federal de Campina Grande  
Marcus Vinicius Peralva Santos - Universidade Federal da Bahia  
Marina Magalhães de Moraes - Universidade Federal de Campina Grande  
Natan Galves Santana - Universidade Paranaense  
Nathalia Bezerra da Silva Ferreira - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte  
Neide Kazue Sakugawa Shinohara - Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Sabrynna Brito Oliveira - Universidade Federal de Minas Gerais  
Samuel Miranda Mattos - Universidade Estadual do Ceará  
Tatiana Paschoalette Rodrigues Bachur - Universidade Estadual do Ceará  
Telma Regina Stroparo - Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Virginia Tomaz Machado - Faculdade Santa Maria de Cajazeiras  
Waldir Fernandes Pereira - Miami University of Science and Technology  
Wanessa Dunga de Assis - Universidade Federal de Campina Grande  
Wellington Alves Silva - Universidade Estadual de Roraima  
Yáscara Maia Araújo de Brito - Universidade Federal de Campina Grande  
Yuciara Barbosa Costa Ferreira - Universidade Federal de Campina Grande

**2020 - Editora Amplla**

**Copyright** © Editora Amplla

**Editor Chefe:** Leonardo Pereira Tavares

**Design da Capa:** Editora Amplla

**Projeto Gráfico e Editoração:** Higor Costa de Brito

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sueli Costa CRB-8/5213**

Sousa Júnior, João Henriques de

Panorama e contribuições da administração e economia na era da pós-globalização [livro eletrônico] / João Henriques de Sousa Junior. Campina Grande : Editora Amplla, 2020.

184 p.

Formato: PDF

ISBN: 978-65-88332-18-4

1. Administração
2. Globalização - Aspectos econômicos
3. Pós-globalização I. Título

CDD-337

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Globalização : Economia mundial 337

**Editora Amplla**  
Campina Grande – PB – Brasil  
contato@ampllaeditora.com.br  
www.ampllaeditora.com.br



# PREFÁCIO


## O VIVER E O GERIR NO MUNDO PÓS-GLOBALIZAÇÃO

O processo da globalização, termo criado durante a década de 1980, consiste em um pensamento de expansão a nível mundial, de três grandes fatores sociais: economia, política e cultura. Este processo tem suas origens atreladas às grandes navegações, ocorridas entre os séculos XV e XVII, que sinalizavam os primeiros passos da criação de um comércio global, e também das trocas de informações sobre a diversidade cultural. Porém, foi no século XX que a globalização realmente tomou forma, principalmente com o surgimento de novas tecnologias da informação e comunicação, que proporcionaram mudanças significativas em todo o mundo, como a internet.

Hoje em dia é quase impossível que tenhamos um dia sem notícias sobre a política externa, os contextos econômicos, o mercado financeiro internacional, entre tantas outras questões. O mundo está cada dia mais interconectado e globalizado. A própria comunicação sofreu revoluções importantes nesse cenário todo, sendo, atualmente, muito fácil e rápido conseguir se comunicar com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo. Assim, a informação tem ficado cada dia mais ao alcance da grande maioria da população, e tudo isso também teve implicação nas questões comerciais e políticas.

Dessa forma, apesar de ainda estarmos o tempo todo convivendo com o surgimento de novas tecnologias e a inovação (e isso não vai cessar), há de se reconhecer que tais mudanças exigiram também uma série de mudanças no comportamento social dos indivíduos, tanto no viver quanto no gerir. Especialmente porque, quando se pensa na gestão, é preciso compreender que a concorrência empresarial tem se tornado cada vez menos local e cada vez mais global, e se por um lado tal abertura beneficia os consumidores ampliando suas possibilidades de escolha e seu poder de compra, por outro lado exige maior criatividade e inovação por parte dos gestores e colaboradores para conseguir conquistar seus clientes.

Grandes cenários ainda contribuíram e contribuirão para outras mudanças significativas no viver e no gerir neste mundo pós-globalização, tais como a crise financeira internacional de 2008, que afetou direta ou indiretamente todos os países do



globo terrestre, e a recente pandemia da COVID-19, ocasionada pelo coronavírus SARS-CoV-2, que alterou diretamente o modo de vida de toda a população e adiantou processos diversos no que diz respeito à gestão de micro e pequenas empresas, por exemplo.

Neste sentido, esta obra, constituída de 14 capítulos, advindos de estudos desenvolvidos por pesquisadores de todo o Brasil, busca contribuir com o avanço das discussões e entendimentos acerca das diversas temáticas que permeiam a ciência da Administração e da Economia na era Pós-Globalização.


Assim, o primeiro capítulo, intitulado “Os novos olhares do Marketing no Século XXI”, apresenta, a partir de uma revisão de literatura, um esclarecimento sobre como o Marketing tem se distanciado da visão mais gerencialista objetivando meramente o lucro empresarial, como podia ser percebido na literatura científica e acadêmica do século XX, e tem se aproximado cada vez mais de uma visão mais humana, inclusiva, social e participativa.

O segundo capítulo, “O comércio justo e a responsabilidade socioambiental”, estabelece um parâmetro norteador entre as exigências impostas e as ações praticadas por empresas de Mossoró, município do interior do Rio Grande do Norte, quanto à responsabilidade socioambiental intrínseca no comércio justo, o *Fair Trade*. Em seguida, é apresentado o capítulo “A internet das coisas e a percepção de privacidade”, que tem como objetivo analisar a percepção de privacidade por pessoas que utilizam a internet das coisas (do inglês *Internet of Things*, IoT), destacando a necessidade de maior divulgação sobre os riscos e os benefícios da internet, da privacidade e da IoT.

O quarto capítulo intitula-se “*Business Intelligence* e o planejamento de recursos de empresa como ferramentas de apoio às organizações” e foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica, em que buscou-se conhecer os conceitos de *Business Intelligence* e de Planejamento de Recurso de Empresa. Segue-se a este, o capítulo “A gestão estratégica de resultados e inovação organizacional num cenário de mudanças significativas”, que trata da temática da Gestão Estratégica de Resultados e da Inovação Organizacional como papel fundamental de implementações de ações estratégicas para as mudanças e transformações necessárias para as situações de crise empresarial.

“A importância da tomada de decisões para a Gestão da Inovação” é o título do sexto capítulo deste livro, cujo objetivo foi de compreender a dinâmica do processo de





mudanças nos ambientes organizacionais, bem como delinear a importância da tomada de decisões para a gestão da inovação. Além de entender o *Business Intelligence* (BI) e o *Enterprise Resource Planning* (ERP).

O sétimo capítulo, “O desafio de atrair e compensar talentos para a empresa”, é endereçado às discussões relacionadas ao processo de atração e recompensa de talentos em uma organização; enquanto o oitavo capítulo, intitulado “Gestão integrada de pessoas: velhos problemas, novos desafios”, discute a relação entre o processo de gestão de pessoas, a cultura e o clima organizacional.


No nono capítulo, “A interferência da crise de 2008 na vida profissional do brasileiro e a atuação do setor de recursos de recursos humanos, uma análise dos aspectos motivacionais”, debate-se sobre o impacto da crise financeira de 2008 na vida dos profissionais brasileiros, especialmente no que corresponde aos aspectos motivacionais, as doenças ocupacionais registradas nesse período e a atuação da área de Recursos Humanos na prevenção, promoção e tratamento dos problemas relacionados à crise econômica.

O capítulo que se segue, “Avaliação psicossocial – avaliação psicológica no contexto das normas regulamentadoras (NR’s)”, apresenta uma revisão bibliográfica tem como objetivo levantar os métodos, técnicas e instrumentos que poder ser utilizados para a melhor condução dos psicólogos, apresentando um caminho estruturado para o processo de avaliação psicossocial nos contextos das Normas Regulamentadoras, no caso, as NRs 20, 33, 35.

No décimo primeiro capítulo, intitulado “Gestão organizacional frente ao impacto de constantes mudanças”, pretendeu-se compreender a dinâmica do processo das mudanças ocorridas no ambiente organizacional, bem como delinear a importância do papel do gestor em todo processo com o desenvolvimento da capacidade de planejar para enfrentar os possíveis óbices.

Os dois últimos capítulos apresentam estudos que contemplam o cenário da pandemia do coronavírus, que acometeu o mundo neste ano de 2020, sendo o décimo segundo capítulo o “Oportunidade empreendedora na pandemia da COVID-19”, que investigou a abertura de novos negócios durante o período da pandemia da COVID-19 no Brasil, enquanto o décimo terceiro capítulo, “A pandemia da COVID-19 e o turismo no Brasil, na perspectiva dos consumidores”, avaliou o impacto da pandemia na





indústria do turismo no Brasil, a partir de uma pesquisa quantitativa, com 501 brasileiros que viajam com frequência.

Assim, espera-se que, ao final da leitura dos capítulos aqui apresentados, o leitor consiga ter uma percepção mais ampla de como os estudos da Administração e da Economia têm se apresentado neste período pós-globalização. Sendo possível, ainda, compreender possíveis lacunas da literatura científica e caminhos por onde novas pesquisas podem surgir e, assim, dar continuidade à construção do conhecimento acadêmico e científico.

Agradeço a todos os autores envolvidos nesta obra e desejo uma ótima leitura a todos.

João Henriques de Sousa Júnior

*Mestre em Administração (UFPE)*  
*Especialista em Gestão Pública (IFPE)*

# SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I - OS NOVOS OLHARES DO MARKETING NO SÉCULO XXI.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO II - O COMÉRCIO JUSTO E A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL .....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO III - A INTERNET DAS COISAS E A PERCEPÇÃO DE PRIVACIDADE.....</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO IV - BUSINESS INTELLIGENCE E O PLANEJAMENTO DE RECURSOS DE EMPRESA COMO FERRAMENTAS DE APOIO AS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO V - A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RESULTADOS E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NUM CENÁRIO DE MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS.....</b>	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO VI - A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÕES PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO .....</b>	<b>75</b>
<b>CAPÍTULO VII - O DESAFIO DE ATRAIR E COMPENSAR TALENTOS PARA A EMPRESA .....</b>	<b>82</b>
<b>CAPÍTULO VIII - GESTÃO INTEGRADA DE PESSOAS: VELHOS PROBLEMAS, NOVOS DESAFIOS.....</b>	<b>98</b>
<b>CAPÍTULO IX - A INTERFERÊNCIA DA CRISE DE 2008 NA VIDA PROFISSIONAL DO BRASILEIRO E A ATUAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS, UMA ANÁLISE DOS ASPECTOS MOTIVACIONAIS.....</b>	<b>113</b>
<b>CAPÍTULO X - AVALIAÇÃO PSICOSSOCIAL - AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NO CONTEXTO DAS NORMAS REGULAMENTADORAS (NR'S) .....</b>	<b>125</b>
<b>CAPÍTULO XI - GESTÃO ORGANIZACIONAL FRENTE AO IMPACTO DE CONSTANTES MUDANÇAS .....</b>	<b>144</b>
<b>CAPÍTULO XII - OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA NA PANDEMIA COVID-19.....</b>	<b>150</b>
<b>CAPÍTULO XIII - A PANDEMIA COVID-19 E O TURISMO NO BRASIL NA PERSPECTIVA DOS CONSUMIDORES.....</b>	<b>166</b>

## CAPÍTULO I

### OS NOVOS OLHARES DO MARKETING NO SÉCULO XXI

João Henriques de Sousa Júnior <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Doutorando em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina (PPGAdm – UFSC)

#### RESUMO

Tendo sua origem atrelada à economia, o marketing sempre foi visto como uma área importante para as empresas captarem novos clientes e, com isso, conseguirem elevar seus ganhos financeiros. No entanto, essa visão mais gerencialista do marketing tem sido substituída por uma nova concepção, em que o marketing tem um cunho mais social, inclusivo e participativo, que visa proporcionar não apenas trocas de bens e serviços, mas também de experiências, de conhecimento, de informação e tantos outros benefícios não tangíveis. Além disso, as próprias formas de consumo também têm mudado bastante, surgindo alternativas como o consumo colaborativo, por exemplo, que muda a conjuntura da posse dos bens e serviços dando lugar ao acesso a estes. Dito isto, o presente artigo objetiva apresentar, a partir de uma revisão básica de literatura, os novos olhares do marketing e do consumo no século XXI.

**Palavras-chave:** Marketing. Consumo. Clientes. Século XXI.

#### 1. INTRODUÇÃO

“Marketing” é uma palavra em inglês que vem do substantivo “Market”, que significa mercado. Logo, em tradução literal para o português, seria o “mercado em movimento”. Assim, confere a si todos os métodos e técnicas destinados ao desenvolvimento de vendas, bem como as estratégias de cada empresa para a atuação no mercado, regulando preços, distribuição, comunicação e produto (INSTITUTO VALOR, 2020).

A disciplina do marketing, por sua vez, esteve inicialmente atrelada ao pensamento econômico, em que sabemos que o mercado nada mais é do que uma relação entre duas partes onde existe uma troca. Costa (2015), por exemplo, em seu livro “Marketing & Sociedade”, aponta que os primeiros movimentos em torno do marketing surgiram no início do século XX, justamente com a preocupação por compreender aspectos como tipologias de produtos, esforços de distribuição e institucionalização, entre outros.

É preciso destacarmos aqui que a troca é uma palavra fundamental quando se pensa em marketing. Antigamente as relações de trocas existentes eram relacionadas à produtos e serviços. Por exemplo, eu possuía um quilo de arroz disponível para além do que eu precisaria para me alimentar, e, reconhecido isto, poderia oferta-lo para alguém que tinha um quilo de feijão em disponibilidade também. Dessa forma, havendo a troca entre ambas as partes, as duas pessoas saem ganhando pois trocaram bens que não lhe fariam falta por outro bem que estavam interessados.

Porém, com o passar do tempo e a criação de um sistema monetário, a partir de moedas e dinheiro em papel, essas trocas passaram a acontecer de uma nova forma. Se antes você oferecia um bem ou serviço para conseguir algo, agora você precisaria apenas possuir um valor monetário para que tal troca acontecesse.

Em todo esse período o marketing foi ganhando notoriedade e importância, uma vez que ele, por si, passou a representar a forma como as pessoas “vendiam” seus produtos e serviços para conseguirem uma troca minimamente justa, e ele passou a ser protagonista nos negócios principalmente no período da Revolução Industrial, em que o trabalho manual foi substituído por máquinas e, então, começou a gerar estoques – que precisavam ser vendidos, para que as empresas obtivessem lucro.

Bartels (1988) indica que o Marketing é praticado e ensinado desde a antiguidade. Nesse sentido, Costa (2015) aponta que, logo na primeira metade do século XX, as atividades de marketing, que eram parte integrante da área de economia, começaram a apresentar um distanciamento natural do escopo da teoria econômica, e passaram a construir uma teoria própria, a teoria de marketing. No entanto, ainda de modo muito ligada aos pensamentos voltados à gestão de produtos e serviços para a obtenção de maior lucratividade empresarial, ou seja, de forma mais gerencialista.

“A obra do primeiro grande pensador de marketing, o americano Wroe Alderson, já sinalizava o distanciamento existente entre a visão econômica e a teoria de marketing, e que esta vinculação temática era insustentável. A atividade intelectual de Alderson foi bastante para que se pensasse em um reposicionamento da área em termos acadêmicos, e a disciplina achou um bom lugar no escopo da área da administração, já entre as décadas de 1950 e 1960.” (COSTA, 2015, p. 13).

Essa visão do marketing mais gerencialista, isto é, como um mero aliado da busca pela obtenção do lucro por uma empresa, foi reforçada durante anos por grandes pesquisadores como Kotler e Keller (2012) que apontavam o Marketing como uma ciência e arte de explorar, criar e proporcionar valor para conseguir satisfazer as necessidades de um público-alvo que resulte em rentabilidade.

No entanto, neste novo século (Século XXI), vivenciamos uma mudança paradigmática dentro da ciência do marketing, em que não apenas na área acadêmica-científica, mas também nas práticas de mercado, o marketing tem aberto os olhos para novos tipos de consumo e, dessa forma, tem tomado posturas mais sociais, inclusivas e representativas, compreendendo a troca a partir de outros significados e modificando a visão de si mesmo perante as empresas e a sociedade.

Dito isto, o presente capítulo objetiva apresentar alguns dos múltiplos novos olhares do marketing no século XXI, a saber, serão abordados aqui: a **experiência** do consumidor; o consumo **colaborativo**; a **inclusão** de grupos sociais marginalizados.

## 2. MARKETING DE EXPERIÊNCIA

Antes de introduzir a discussão teórica acerca da experiência do consumidor dentro dos estudos de marketing e comportamento do consumidor, é preciso esclarecer que há algumas formas de se contemplar a temática da experiência dentro dos estudos acadêmicos e científicos, inclusive, com uma linha de pensamento mais atrelada ao marketing gerencial, por exemplo, como afirma Patrícia Seybold, no livro “Conversas com os mestres do Marketing” (MAZUR; MILES, 2010).

Conforme essa visão mais gerencial, e atrelada ao campo da Tecnologia da Informação (TI), criou-se um sistema de gestão de relacionamento com o cliente (do inglês *Customer Relationship Management*, o CRM), que prometeu às empresas uma melhoria na relação entre empresa e cliente a partir de fácil interação mediada pelo uso de um *software*, o próprio CRM. Porém, apesar da grande explosão num primeiro momento, reconheceu-se que o mero investimento de dinheiro na compra do *software*, por si só, não representava sucesso na gestão do relacionamento com os clientes, muito menos promovia uma experiência satisfatória para os clientes.

Em um ensaio teórico, publicado em setembro de 2020 na Revista Boletim de Conjuntura, por exemplo, Sousa Júnior et al. (2020) promovem um debate a partir de

uma revisão crítica da literatura sobre qual o papel do consumidor na proposta do CRM e indaga, inclusive, se pode ser chamado de relacionamento, uma vez que a atuação do consumidor é basicamente assumida por um papel passivo de receptor de informações, negando-lhe a opção de interagir ou mesmo debater sobre o conteúdo que recebe a partir dos diversos canais de comunicação, como o “e-mail marketing”, por exemplo.

Afinal de contas, se leva em consideração que trata-se de um relacionamento, é preciso entender que “o marketing de relacionamento consiste em uma filosofia de negócio que promove a interação de colaboradores internos, parceiros e clientes visando o engajamento com a organização e criação de valor para todas as partes” (SCUSSEL et al., 2017, p. 19). Logo, se não há interação, não há relacionamento.

Porém, seguindo uma outra linha de pensamento no que se refere à experiência, está mais relacionada à concepção da vivência e dos sentimentos do consumidor no ato de consumo, reconhece-se a importância de diversos autores e trabalhos, como o de Hirschman e Holbrook (1982), no qual os autores enfatizam a necessidade de que as empresas buscassem, desde essa época, compreender e analisar o comportamento dos consumidores frente às expectativas, satisfação, prazer e experiências. Nesse sentido, anos depois, Sousa Júnior et al. (2018) apontam que as estratégias ligadas ao marketing de experiência são capazes de personificar as marcas, de tal forma que elas passam a ter voz, cheiro, filosofia e até ideologias de vida.

É preciso, às empresas, entender que, no mundo pós-moderno, o consumo não tem mais uma relação única e exclusiva à satisfação de necessidades pessoais ou da posse de produtos, mas, também, que o consumo tem representado um ato de produção de experiências (FIRAT; SCHULTZ II, 1997), e essas experiências se relacionam aos aspectos multissensoriais, fantasiosos e emotivos do uso do produto, por exemplo (HIRSCHMAN; HOLBROOK, 1982).

A pesquisa de O’Shaughnessy e O’Shaughnessy (2002) trazem à luz das pesquisas científicas que os indivíduos não consomem apenas de forma racional, mas, também, com base em suas referências, experiências, expectativas emocionais e prazer. Antes deles, porém, Schmitt (1999) já enfatizava que a utilização da experiência no marketing tem como finalidade propor valores e sensações do comportamento, o que foi corroborado no trabalho de Poulsson e Kale (2004) apontavam para a importância dos

consumidores vivenciarem experiências que lhes fossem tocantes ao ponto de serem consideradas únicas e, por isso, extremamente pessoais.

Assim, sobre o marketing experiencial (ou marketing de experiência), Sousa Júnior (2020) sintetiza bem ao ressaltar que este conceito surgiu para suprir uma outra necessidade do consumidor, essa mais atual, que não apenas está querendo as características funcionais, isto é, a posse do produto ou a realização do serviço, mas, mais do que isso, está interessado também nas características hedônicas e nas representações dos diversos significados que lhes podem ser atribuídos pelos consumidores, de forma pessoal ou em grupo, e pela sociedade.

### 3. CONSUMO COLABORATIVO

Outro dos múltiplos olhares do “novo” marketing, ou o Marketing do século XXI, é o Consumo Colaborativo. E, apesar de um crescente volume de publicações acadêmicas sobre o consumo colaborativo a partir do ano de 2005, este termo não é recente e tem sua origem atrelada à publicação de Felson e Spaeth, intitulada *“Community Structure and Collaborative Consumption: A routine activity approach”*, em 1978. Apesar disso, só na década de 2010, com o advento da internet e das tecnologias com a web 2.0, foi que o termo começou a se popularizar socialmente (SOUSA JÚNIOR, 2018).

Como bem dito anteriormente, o marketing teve sua origem atrelada ao pensamento econômico e dispense esforços para análises a partir das trocas. Nesse ponto, Algar (2007) conceitua que o consumo colaborativo faz um verdadeiro resgate das antigas práticas de trocas, aluguéis e partilhas que aconteciam entre as duas partes do comércio (mercado) e que começaram a entrar em desuso quando iniciou-se o processo de monetarização do capitalismo. Assim, Algar (2007) ainda afirma que o grande impulsionamento desse novo tipo de consumo, em que a partilha é o significado da troca, aconteceu principalmente nessa era digital devido ao advento das tecnologias e suas plataformas.

Outros autores, como Hamari et al. (2015) e Sousa Júnior (2018) relacionam a ascensão e popularização do consumo colaborativo nas sociedades a partir da grande crise econômica de 2008, advinda da bolha imobiliária no mercado financeiro norte-americano, e que fez com que as populações ao redor do mundo comessem a



repensar o tipo de consumo até então predominante, que era ligado à posse, ao rápido descarte e às práticas não-sustentáveis, para dar então lugar ao acesso e ao compartilhamento de experiências a partir de trocas, que não necessariamente culminassem em lucratividade como um fim específico.

Dentro do consumo colaborativo, por exemplo, Markus e Orsi (2016) identificam três grandes sistemas atuantes no Brasil, a saber: Sistemas de serviços e produtos (com aluguéis de bolsas, e compartilhamentos de carros ou bicicletas, por exemplo); Mercados de redistribuição (como as vendas e trocas de bens nas mais variadas redes sociais e plataformas online); e os Estilos de vida colaborativos (como as caronas, as doações, as trocas de tempo e saberes coletivos, e a divisão de espaços de trabalho, por exemplo).

Assim, percebe-se que apesar de um direcionamento recente nas pesquisas acadêmicas e científicas para este tema, ainda há muito a se estudar e aprofundar nesta temática. O momento atual reflete uma necessidade dos consumidores em ter “acesso” aos bens, e não mais a posse, como outrora. Isso só evidencia que o consumo colaborativo já é uma realidade rotineira na vida de muitos de nós, ainda que às vezes nem percebamos.

#### 4. INCLUSÃO DE GRUPOS MARGINALIZADOS

O marketing do século XXI apresenta um olhar mais voltado à sociedade e, principalmente, mais inclusivo. Essa inclusão é diferencial à perspectiva até então adotada do marketing, que segmentava os consumidores em nichos de mercado e tinha suas necessidades atendidas, em geral, de forma segregada.

Como bem enfatiza Sousa Júnior (2019), no prefácio de seu livro organizado, intitulado “‘Novos’ consumidores, ‘novos’ mercados”, as mudanças ocorridas na sociedade, de cunho social, político, econômico e tecnológico, resultaram em impactos diretos e indiretos no desempenho e funcionamento dos mercados por todo o mundo. E principalmente a partir do advento das tecnologias e, em especial, com a popularização das redes sociais virtuais, o consumidor começou a ter um papel cada vez mais ativo nas relações mercadológicas, pois tais tecnologias promoveram à estes, maior possibilidade de interatividade, mais voz e visibilidade.

“Essa voz pôs em evidência diversos discursos de lutas, resistência, representatividade e conscientização do ser humano enquanto uma pequena (e importante) parte de um ecossistema imenso e bastante complexo, que carece de muita atenção e proteção” (SOUSA JÚNIOR, 2019, p. 7). Neste sentido, os diversos grupos sociais, em especial os considerados como “minorias”, que encontravam-se, até então, marginalizados, isto é, à margem da sociedade e/ou das práticas de mercado atuantes até o momento, começaram a se reconhecer ainda mais e se estabelecer dentro dessas redes, ocupando e/ou buscando ocupar espaços até então negados.

Assim, como também bem aponta Sousa Júnior (2019, p. 8), “estes grupos (...) começaram a buscar a sua inclusão e fazer com que o mercado repensasse suas estratégias e os percebesse como novos – e rentáveis – segmentos, com gostos, desejos e necessidades próprias e diferenciadas”. Além disso, “os ‘novos’ consumidores, antes marginalizados, foram impulsionando a criação de ‘novos’ mercados e revolucionando a relação que existia e existe entre eles, de modo a atender a essa demanda reprimida por tanto tempo” (SOUSA JÚNIOR, 2019, p. 8).

Dentre os diversos grupos que tem buscado maior inclusão dentro desse “novo” marketing, no livro são apontados: consumidores gordos, pessoas negras, o ‘novo’ homem, o público LGBTQIA+, entre outros.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente a todo o exposto, é possível identificar uma mudança significativa e representativa no olhar do marketing, tanto sob o ponto de vista acadêmico e científico, quanto pela ótica do mercado.

Aqui foram abordados, de forma não aprofundada, apenas três dos múltiplos olhares do “novo” marketing, vigente neste século XXI, apenas para um conhecimento inicial dos leitores deste livro. No entanto, é preciso ressaltar que o marketing tem assumido cada vez mais um papel mais social e responsável, logo, tem-se observado o surgimento de outros muitos movimentos no marketing como: o minimalismo, o anti-consumo, o marketing digital, o marketing verde ou sustentável, a compreensão da jornada de compra do consumidor, o *omnichannel* (que consiste na união dos ambientes *online* e *offline*), entre tantos outros.

A visão mais social do marketing, atrelada a necessidade de maior inclusão e responsabilidade das empresas ao mercado, é resultado de um “grito de clamor” das sociedades, que não entendiam (nem entendem) como as empresas não apresentavam nenhum tipo de empatia para com seus consumidores e, principalmente, como exploravam seus clientes e a natureza, de forma psicopata – como enfatiza Joel Bakan (2008), em seu livro “A Corporação”.

Dessa forma, é preciso repensarmos não apenas o marketing, mas também todo o mercado. É preciso seguirmos utilizando as redes sociais virtuais a nosso favor, dar (e cobrar) espaço para que públicos até então marginalizados se sintam mais incluídos – e não segmentados –, que as empresas assumam um maior papel de responsabilidade social e ambiental e, acima de tudo, que todos nós sejamos cada vez mais conscientes e críticos quanto às práticas de mercado, a forma como os bens são produzidos e possamos tomar decisões de consumo cada vez mais assertivas quanto às nossas convicções e valores.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

- ALGAR, R. Collaborative Consumption. **Leisure Report**, p. 16-17, 2007.
- BAKAN, J. **A Corporação**: A busca patológica por lucro e poder. Tradução: Camila Werner. São Paulo: Novo Conceito Editora, 2008.
- BARTELS, R. **The History of Marketing Thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988.
- COSTA, F. J. **Marketing & Sociedade**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2015.
- FELSON, M.; SPAETH, J. L. Community Structure and Collaborative Consumption: A routine activity approach. **American Behavioral Scientist**, v. 21, n. 4, 1978.
- FIRAT, F.; SHULTZ, C. J. From Segmentation to Fragmentation: Markets and marketing strategy in the postmodern era. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 3, p. 183-207, 1997.

- HAMARI, J, et al. The Sharing Economy: Why people participative in collaborative consumption. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 67, n. 9, p. 2047-2059, 2015.
- HIRSCHMAN, E. C.; HOLBROOK, M. B. Hedonic Consumption: Emerging concepts, methods and propositions. **The Journal of Marketing**, v. 46, n. 3, p. 92-101, 1982.
- INSTITUTO VALOR. **Marketing**. Disponível em: <http://www.institutovalor.org.br/programas/marketing/>. Acesso em 31/10/2020.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Pearson, 2012.
- MARKUS, K.; ORSI, D. F. O. **Um Estudo do Consumo Colaborativo no Brasil e nos Estados Unidos da América**. Organizações em Contexto, v. 12, n. 24, 2016.
- MAZUR, L.; MILES, L. **Conversas com os Mestres do Marketing**. São Paulo: Editora Gente, 2010.
- O'SHAUGHNESSY, J.; O'SHAUGHNESSY, N. J. Marketing, the Consumer Society and Hedonism. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 5, p. 524-547, 2002.
- POULSSON, S.; KALE, S. The Experience Economy and Commercial Experiences. **The Marketing Review**, p. 31-40, 2004.
- SCHMITT, B. H. **Experiential Marketing**: How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands. New York: Free Press, 1999.
- SCUSSEL, F. B. C.; PETROLL, M. D. L. M.; SEMPREBON, E.; ROCHA, R. A. **O Que É, Afinal, Marketing de Relacionamento?** Uma proposta de conceito unificador. Revista de Ciências da Administração, v. 20, n. 48, p. 9-23, 2017.
- SOUSA JÚNIOR, J. H. "Vai uma carona, aí?": Experiências de consumo colaborativo de usuários de aplicativo de caronas. **Consumer Behavior Review**, v. 2, *special edition*, p. 33-42, 2018.
- SOUSA JÚNIOR, J. H.; SILVA, B. G. F.; BARBOSA, M. L. A.; MELO, F. V. S.; FARIAS, S. A. Marketing de Experiencia en el Sector de Servicios: Un estudio de caso en un museo interactivo. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, 2018.
- SOUSA JÚNIOR, J. H. (org.). **"Novos" Consumidores, "Novos" Mercados**: A inclusão de grupos marginalizados e seus reflexos no varejo brasileiro. 1ª edição. São Paulo: Pimenta Cultural, 2019.
- SOUSA JÚNIOR, J. H. **Análise da Utilização de Estratégias de Marketing Experiencial por uma Marca de Vestuário Brasileira**. Revista NAVUS, v. 10, p. 01-11, 2020.

SOUSA JÚNIOR, J. H.; SANTOS, W. S.; FARIAS, M. L.; SILVA, B. G. F.; ROCHA, R. A. **Será mesmo um relacionamento?** : Análise crítica do papel do consumidor na proposta do CRM. Boletim de Conjuntura (BOCA), v. 3, n. 9, 2020.

## CAPÍTULO II

## O COMÉRCIO JUSTO E A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Fábio da Silva <sup>1</sup>  
 Anderson Lopes do Nascimento <sup>2</sup>  
 Carlos Dias Chaym <sup>3</sup>  
 Tarciara Magley da Fonseca <sup>4</sup>  
 Juliana Carvalho de Sousa <sup>5</sup>  
 Sérgio Castro Gomes <sup>6</sup>

<sup>1</sup> Doutorando em Administração (UnP).

<sup>2</sup> Doutorando em Administração (UNAMA). Docente na Universidade Federal do Piauí (UFPI).

<sup>3</sup> Doutorando em Administração (UECE). Docente da Faculdade Cearense (FAC).

<sup>4</sup> Doutorando em Administração (UnP). Docente na UNIRB (Campus Mossoró).

<sup>5</sup> Doutoranda em Administração (UnP). Docente na Universidade (UERN).

<sup>6</sup> Doutorado em Economia Aplicada (UFV). Docente da Universidade da Amazônia (UNAMA).

## RESUMO

Trabalhando principalmente a gestão participativa, a responsabilidade social e ambiental, segurança alimentar e eficiência no uso dos recursos naturais para produção de alimentos mais saudáveis a filosofia do Comércio Justo é visto como uma poderosa ferramenta para o alcance do Desenvolvimento Rural Sustentável. O objetivo deste trabalho é estabelecer um parâmetro norteador entre as exigências impostas e as ações praticadas pelas empresas no município de Mossoró-RN quanto à responsabilidade socioambientais intrínsecas no Comercio Justo (Fair Trade). O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. As técnicas de pesquisa foram entrevistas de opinião semiestruturadas com roteiro pré-estabelecido, observações diretas, análise documental e pesquisa bibliográfica. Os resultados indicam que a empresa inicialmente cumpriu as exigências colocadas pelo Comercio Justo, especialmente quanto a questão ambiental. Contudo ficou constatado que o Comercio Justo não fiscalizou o uso dos recursos do “prêmio fairtrade” por parte da cooperativa, fato que comprometeu a responsabilidade social da organização.

**Palavras-chave:** Comércio Justo. Responsabilidade Socioambiental. Agricultura Familiar. Desenvolvimento Rural Sustentável.

## 1. INTRODUÇÃO

Os constantes problemas socioambientais, políticas públicas, crise econômica mundial e a discussão sobre como tornar o planeta mais sustentável são noticiados em um ritmo cada vez maior nos meios de comunicação em massa. Percebe-se que as empresas expressam uma crescente preocupação com o meio ambiente, a saúde e a

segurança de seus trabalhadores, bem como com sua postura ética perante a sociedade. Este é o cenário enfrentado por pequenos produtores rurais e as empresas de agronegócios, o que vem exigindo uma profunda reestruturação na sua conduta para resolver os problemas e uma nova maneira de estabelecer a estratégia a ser adotada para se manterem competitivos no mercado.

Nesse sentido a responsabilidade socioambiental intrínseca no comércio justo vem a ser uma nova oportunidade de a empresa cumprir seu papel na sociedade. Os princípios do Comércio Justo coincidem com os critérios/ações apontados por Garcia (2002) para que a empresa seja tida como social e ambientalmente responsável: preservação do meio ambiente, investimento no ambiente de trabalho; bem-estar dos funcionários, gestão participativa, satisfação dos clientes e a sinergia com os stakeholders.

É diante desse cenário inóspito que o novo perfil das empresas do setor aliado a responsabilidade socioambiental empresarial atual aponta para a necessidade de criação de novos mecanismos que condicionem a construção do desenvolvimento sustentável no meio rural, que tem como eixo central a melhoria da qualidade de vida humana dentro dos limites da capacidade de suporte dos ecossistemas.

Um novo conceito de trabalho e organização baseado em relações de negócios mais justas e ações de sustentabilidade no campo, o Comércio Justo (ou Fair Trade, em inglês) ganha espaço entre pequenos produtores e cooperativas em funcionamento nos municípios do Rio Grande do Norte, sendo o município de Mossoró o pioneiro no estado a ser certificado em comércio justo, fato que abriu novos horizontes para o pequeno produtor rural.

Programas como o comércio justo, bem como iniciativas, políticas públicas, e incentivos que busquem promover o desenvolvimento socioambiental precisam ser concebidos e disseminados com um entendimento mais amplo, tanto pelos gestores como pelos envolvidos no processo de conscientização e mobilização para responsabilidade socioambiental empresarial. Para Barbieri (2011) são as pressões exercidas pelos mercados consumidores e pela legislação vigente sobre as organizações e pequenos produtores de base familiar (como é o caso dos critérios adotados para certificação em comércio Justo) para que estas se tornem mais sintonizadas com os problemas sociais e voltassem uma maior atenção para o meio ambiente que põs em



xeque o próprio conceito de legitimidade que servia de suporte aos negócios empresariais.

Esse é o aspecto central do processo de mudança decorrente da sustentabilidade local, que culmina com a necessidade inadiável de construção de mecanismos que facilitem a sustentação do processo de desenvolvimento, tanto em nível ecológico, de meio ambiente e recursos naturais, por meio de novos parâmetros de relação e uso sustentado, quanto social, com vistas à equidade social e econômica das populações do campo.

O tema desta pesquisa refere-se à responsabilidade socioambiental imposta pelo comercio Justo as empresas de agronegócios no município de Mossoró-RN. Assim, o problema de pesquisa foi dado pelo seguinte questionamento: como as empresas inseridas na modalidade de Comercio Justo estão trabalhando responsabilidade socioambiental imposta por essa relação comercial? O objetivo geral da pesquisa tratou de analisar a relação entre as exigências impostas e as ações praticadas pelas empresas no município de Mossoró-RN quanto à responsabilidade socioambiental intrínsecas no “Comercio Justo (Fair Trade).

Ressalva-se que o presente trabalho foi desenvolvido posteriormente ao processo de certificação em comercio justo e que por isso não foi possível acompanhar as transformações/mudanças ocorridas durante o processo de certificação. No entanto, comparando o modelo de produção atual adotado pela COODAP com os demais produtores “independentes” próximos a cooperativa, constataram-se grandes progressos nos níveis de conscientização ambiental, o que veio a confirmar que, embora a empresa não participe do comercio justo esta mantém os padrões de qualidade dos produtos e de responsabilidade ambiental incorporados pelos princípios do comercio justo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Responsabilidade Socioambiental como diferencial competitivo

Para Freire (2009, p. 107) “não são recentes os argumentos a favor do relacionamento entre responsabilidade social e vantagem competitiva”. No passado, o que identificava uma empresa competitiva era basicamente o preço de seus produtos.

Depois, veio a onda da qualidade, mas ainda focada nos produtos e serviços. Hoje, as empresas devem investir no permanente aperfeiçoamento de suas relações com todos os públicos dos quais dependem e com os quais se relacionam: clientes, fornecedores, empregados, parceiros e colaboradores. Isso inclui também a comunidade na qual atua, o governo, sem perder de vista a sociedade em geral, que construímos a cada dia.

Percebe-se que o crescimento do setor de agronegócio amplia a necessidade de se ter profissionais qualificados e familiarizados com a problemática que envolve o funcionamento do sistema agropecuário, aptos a atuarem diante da intensa competitividade que caracteriza o setor. Esta visão sistêmica do negócio agrícola e seu conseqüente tratamento como conjunto potencializa grandes benefícios para um desenvolvimento mais intenso e harmônico da sociedade. Para tanto, existem problemas e desafios a vencer. Dentre estes, destaca-se o conhecimento das inter-relações das cadeias produtivas para que sejam indicados os requisitos para melhorar sua competitividade, sustentabilidade e equidade.

No entanto, para que esta potencialidade se transforme de fato em ações que visam à sustentabilidade do meio rural, deve-se buscar e implementar práticas educativas e projetos socioambientais que estimulem não apenas a troca de técnicas de produção, mas a transformação do conjunto de relações sociais e produtivas do campo. Nascimento (2008, p. 183) coloca que “a pratica de ações com base na responsabilidade socioambiental corporativa é vista pelo mercado como uma forma inovadora de diferenciar-se das demais organizações ou de criar vantagens competitivas em mercados saturados e de concorrência sem fronteiras”.

Nesse sentido o desenvolvimento de produtos e processos produtivos ambientalmente saudáveis não apenas fornece uma oportunidade para se proceder corretamente, mas também pode aumentar a imagem corporativa e de marca, economizar dinheiro e abrir novos mercados para produtos destinados a satisfazer às necessidades dos consumidores no sentido de manter uma alta qualidade de vida. Verifica-se também melhorias das condições de trabalho dos empregados. Isso contribui para a segurança alimentar dos consumidores dos produtos, dos trabalhadores e sociedade em geral.

## 2.2. Desenvolvimento Rural Sustentável

O agronegócio brasileiro vem sofrendo profundas modificações nos últimos anos, devido, principalmente, à globalização, à abertura dos mercados, à estabilização econômica, às desregulamentações e ao constante afastamento do Estado no controle do mercado. Nesse processo de mudança, muitos agricultores tiveram que se adaptar à nova realidade, buscando inovações tecnológicas e práticas administrativas modernas, que levem em consideração recursos humanos, contabilidade, conservação ambiental, entre outros, (ASSIS, 2010).

Durante as últimas décadas, o setor agrícola passou por constantes aperfeiçoamentos no seu sistema de produção de alimentos, através do uso de insumos químicos, máquinas e sementes melhoradas, o que contribuiu para o aumento da produção de alimentos, mas também causou fortes impactos no meio ambiente, através da contaminação das águas, do desmatamento, da desertificação, da perda de biodiversidade, da erosão dos solos, entre outros fatos que ligam a produção agrícola a questões globais, tais como a poluição atmosférica, o aquecimento terrestre, a diminuição da camada de ozônio e a desertificação de grandes áreas.

Segundo o relatório de Brundtland (1987) o desenvolvimento sustentável foi definido como “aquele que satisfaz às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem as suas”. Barreto (2004, p. 25-27) afirma que o desenvolvimento sustentável se baseia em dois conceitos-chaves: a prioridade da satisfação das necessidades da população e as limitações que o estudo atual da tecnologia e da organização social impõem ao meio ambiente. Para Menegetti (2012) esse conceito introduz as dimensões éticas, políticas e um processo de mudança que implica transformações nas relações econômicas e sociais, além de alertar para problemas cruciais, como a democratização do acesso aos recursos naturais pelos vários setores da população e a distribuição dos custos e benefícios, levando-se em conta as variáveis ambientais e o equilíbrio entre o uso dos recursos e o crescimento demográfico.

Em virtude desse novo cenário vários atores da cadeia produtiva passaram a encontrar dificuldades de se adaptar a essa nova realidade. No caso das cooperativas, elas estão no grupo das que mais sofreram com a inserção do novo ambiente

competitivo, devido, principalmente, as suas origens e ao crescimento irregular atrelado à baixa capacidade de se adaptarem, de forma eficiente, às variáveis do macroambiente, (NASCIMENTO, 2008). Por conseguinte, encontram dificuldades em atender aos requisitos mínimos de competitividade como: qualidade e produtividade, capacitação tecnológica e de organização.

De acordo com Rech (2010) os principais elementos para operacionalizar o conceito de desenvolvimento sustentável são: 1) igualdade entre os povos no bem-estar socioeconômico; 2) administração responsável, no sentido de que os processos de desenvolvimento industriais, financeiros e agrícolas otimizem o uso de suas matérias-primas e produção, diminuindo os impactos ambientais; 3) encaminhamento do desenvolvimento dentro dos limites dos recursos não renováveis e dos ecossistemas; 4) visão de comunidade global, devido ao fato de os problemas ambientais não terem fronteiras geográficas; e 5) providências para que o desenvolvimento tenha uma natureza sistêmica, que envolva todas as inter-relações dos ecossistemas com as atividades humanas.

### 2.3. Agricultura Familiar e Desenvolvimento Sustentável

A agricultura familiar compreende um modelo de agricultura no qual as atividades de gestão e trabalho estão relacionadas à própria família, como principal responsável pelo processo produtivo. Desta forma, esse modelo de produção prioriza o trabalho dos seus membros na propriedade e melhorias no processo produtivo, a partir da assistência técnica e linhas de créditos para fomentar a atividade, (BUAINAIN, 2005; MENEGETTI, 2012; SOUSA, 2006).

Segundo um estudo realizado pela Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO) e o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) (1994), os produtores rurais podem ser divididos em dois modelos gerais de atuação: o da agricultura patronal e da agricultura familiar. Sendo que estes possuem traços distintos quanto a: cultura adotada, tamanho da área produzida, direção e execução do processo produtivo e utilização do trabalho assalariado.

A agricultura familiar é responsável por 80% da produção de alimentos e matérias-primas que abastecem o Brasil “e quase 40% do valor bruto da produção agropecuária nacional, além de apresentar-se como o segmento que mais cresceu

durante a década de 1990, aproximadamente 3,8% ao ano num período que os preços caíram 4,7% ao ano [...]” (TEODORO et al., 2005, p. 3). Contudo Aleixo (2007, p. 2) constata “que todas as iniciativas implementadas para a promoção do desenvolvimento rural têm beneficiado a agricultura patronal em detrimento da agricultura familiar”. Esse entendimento é compartilhado por vários autores (ALMEIDA, 2010; TEODORO et al., 2005).

Para Buainain (2005, p. 23) “a sustentabilidade do desenvolvimento da agricultura familiar passa, necessariamente, pela capacidade de viabilizar-se economicamente, pela capacidade de competir com outras modalidades de organização produtiva e de cumprir satisfatoriamente com as funções estratégicas”. Gomes corrobora (2004, p. 9) “a produção agrícola familiar apresenta características que mostram sua força como local privilegiado ao desenvolvimento de agricultura sustentável, em função de sua tendência à diversificação, a integração de atividades vegetais e animais além de trabalhar em menores escalas”.

Para Menegetti (2012) a sustentabilidade na agricultura pode se dar de duas formas: a primeira que é a dominante no meio técnico-científico e econômico, aposta nos avanços da biotecnologia. A segunda forma, busca a sustentabilidade através da harmonização das atividades agrícolas com as qualidades do meio. Contudo para se alcançar esse objetivo as estratégias direcionadas ao desenvolvimento rural sustentável devem ter em conta seis dimensões relacionadas entre si: ecológica, econômica, social, cultural, política e ética. (MENEGETTI, 2012; TEODORO et al., 2005).

Schultz (2001) e Costabeber e Caporal (2002) identificam seis grandes estratégias dos pequenos agricultores: (1) buscam ultrapassar a ruptura entre as funções de produção e aquelas de transformação e de comercialização dos produtos, utilizando-se para isso a comercialização direta e a diversificação das atividades produtivas; (2) são caracterizados por um procedimento que consiste em romper com a separação entre o agrícola e o não agrícola, produzindo produtos não alimentares, ou através de atividade de complemento da renda fora da propriedade; (3) incorporam novas produções ao seu sistema tradicional, diversificando as produções, visando assegurar a entrada de dinheiro ao longo do ano (porcos, galinhas, piscicultura, hortícolas, etc.); (4) divisão clara das atividades agrícolas dentro da propriedade, integrando-as à vida familiar, como por exemplo, a mulher torna-se responsável pelo leite, pela manutenção do lar, e o

agricultor assegura a ligação com os mercados; (5) no modo de produção familiar, existe uma unidade de trabalho, produção e consumo. Essa unidade orienta as ações dos agricultores, sendo que o trabalho, no processo produtivo, é realizado por todos os membros da família; e (6) na agricultura, as decisões, de uma forma geral, são tomadas tanto pelo produtor quanto pela sua esposa, filhos e sucessores, e têm um caráter participativo, pois torna os processos de decisão mais complexos com a introdução do conceito familiar.

Definitivamente, a “cadeia de suprimentos” da agricultura familiar não pode ser considerada na sua concepção tradicional de fluxo de matérias-primas e produtos financeiros e de informações, mas como uma dinâmica a ser estabelecida entre todos os elos da cadeia produtiva, no sentido de atingir objetivos específicos e primordiais relacionados à sustentabilidade, tais como a oferta de produtos adequados à sociedade, a preservação do meio ambiente, o desenvolvimento humano, a manutenção do homem no campo e o resgate de práticas agrícolas alternativas e apropriadas culturalmente.

## 2.4. Comercio Justo (Fair Trade)

A busca por padrões de produção ambientalmente corretos e relações comerciais mais justas é recorrente das décadas de 1940 e 1950, quando teve início o movimento buscava minimizar as distorções causadas pelas péssimas condições em que se encontram os trabalhadores, fazendeiros e pequenos produtores do setor agrícola de países em desenvolvimento resultante das trocas comerciais injustas com países industrializados. Inicialmente esse movimento teve a iniciativa de missionários que trabalhavam como voluntários nos países pobres e que levavam objetos de artesanato para revender em suas cidades de origem, (SCHNEIDER, 2007).

Nessa perspectiva o Comércio Justo pode ser entendido como uma estratégia para a diminuição da pobreza e o desenvolvimento rural sustentável, uma vez que seu foco principal são pequenos produtores e trabalhadores rurais. Tendo como maior objetivo criar oportunidades para produtores e trabalhadores desfavorecidos economicamente ou marginalizados pelo sistema de comércio convencional. E entende que se o acesso justo aos mercados em melhores condições comerciais lhes for

acessível, isso poderá ajudá-los a superar obstáculos e proporcionar o desenvolvimento de suas localidades.

Para Schneider (2012, p. 22) o pioneirismo do comércio justo nesse segmento coube a Holanda que em 1970 importou o primeiro café fair trade de cooperativas da Guatemala. A suíça foi outro que abriu as portas dos supermercados na década de 70 para o café “justo”. A década de 1980 foi marcada pela criação de um selo que diferenciou os produtos fair trade dos demais a pedido de um missionário que trabalhava com produtores de café no México. A marca desses produtos recebeu um nome cheio de significado: Max Havelaar, este retrata um personagem de um livro holandês de 1859 que questionava as condições desumanas de trabalho nas Índias Orientais Holandesas. A marca foi lançada em 1988. No ano seguinte também na Holanda foi criada a International Federation of Alternative Trade (IFAT). Trata-se de uma rede de organizações de comércio justo em nível mundial.

Nos anos 90 fatores como a crise econômica mundial, a efetivação da União Européia, a necessidade de unir esforços, padronizar e adotar conceitos mais universais que contemplasse de modo mais incisivo os princípios do comércio justo e fazer distinção dos conceitos de agricultura orgânica e variações distorcidas do fair trade, bem como estabelecer um maior controle dos selos que surgiram das iniciativas nacionais foram determinantes para o fortalecimento do comércio justo em todo o mundo.

A criação da NEWS! (Network of European World Shops – Rede de Lojas Mundiais Europeias) em 1994 demonstra toda a busca pelo fortalecimento dos lojistas na Europa. Ainda em 1994 foi criada a Fair Trade Federation (Federação de Comércio Justo) por varejistas, atacadistas e importadores dos EUA e Canadá, e alguns fornecedores, Schneider (2007, p. 37).

Nesse período os critérios, marcas e métodos de certificação adotados pelas iniciativas nacionais estavam gerando confusão nos consumidores e um alto custo nos processos, uma vez que não havia coordenação na execução das ações. Diante dessas dificuldades encontradas as 14 entidades nacionais responsáveis pela certificação em comércio justo da época, fundaram a FLO (Fairtrade Labelling Organisations International – Organizações Internacionais de Certificação em Comércio Justo).

Assim, a FLO nasce com a função de padronizar os processos e critérios de certificação comercial e de produtores, facilitar o comércio e apoiar o produtor, além de



criar uma identificação visual reconhecida mundialmente por seus consumidores, ou seja, criar uma logomarca a ser usada internacionalmente. Contudo, as mudanças não foram tão imediatas como o pretendido. Somente em 2003, as entidades nacionais aderiram a marca global Fairtrade, com exceção de EUA e Canadá, que optaram por manter suas marcas. No entanto, atualmente o Canadá faz uso da marca global juntamente com a marca nacional Fairtrade. Pesquisas realizadas em 2010 comprovaram a consolidação da marca ao constatar que 6 a cada 10 pessoas confiam na marca Fairtrade, (FLO, 2013).

Considerando a multiplicidade de fatores que norteiam o comércio justo, desde 1996 as principais redes de comércio justo interagem no meio cooperando e agregando valor de competências e experiências. Segundo Kuhlmann (2006, p. 10) “em 2001, as redes de Comércio Justo (FLO, IFAT, NEWS e EFTA) criaram uma plataforma de cooperação intitulada FINE (sigla para as iniciais das organizações participantes) e definiram [...]”:

O Comércio Justo é uma parceria comercial baseada em diálogo, transparência e respeito, que busca maior igualdade no comércio internacional. Ele contribui para o desenvolvimento sustentável ao oferecer melhores condições comerciais e assegurar os direitos de produtores e trabalhadores marginalizados – especialmente no Hemisfério Sul.

Outro grande avanço nas atividades que envolvem o comércio justo foi dado em 2004 com a criação da marca IFAT. O objetivo é diferenciar as organizações que trabalham exclusivamente com comércio justo, caso das world shops, das organizações que apenas tem entre seu leque de produtos, alguns com selo Fairtrade, caso dos supermercados. Embora haja uma grande variedade de produtos certificados, existem muitos outros que ainda não foram criados critérios de avaliação e certificação, no entanto, a IFAT e a FLO estão trabalhando juntas para que esses e outros produtos possam receber o selo fair trade.

Em 2009, segundo Schneider (2012, p. 26) foi criada a World Fair Trade Organisation (WFTO). A WFTO absorveu todos os membros da antiga IFAT, substituindo-a e incorporando a NEWS, dando continuidade a seus objetivos e princípios num formato mais global. A partir de 1995 o mercado para produtos com certificação

Comércio Justo cresceu de forma constante e o crescimento se acelerou significativamente desde 2001, com taxas de crescimento entre 20 e mais de 40% ao ano. Os valores envolvidos nos negócios do comércio internacional triplicaram nos últimos 20 anos. O volume de vendas também aumentou significativamente nesse período, devido ao aumento na variedade de produtos certificados e outras medidas que propiciaram o incremento de produtos e partes de produtos não certificados dentro da comercialização justa.

## 2.5. O Comercio Justo no Rio Grande do Norte

A “filosofia” do Comercio Justo (Fair Trade) começou a ser discutida no estado em 2002, por meio de profissionais do SEBRAE/RN. Atualmente, o Rio Grande do Norte é o estado brasileiro que possui a maior diversidade de produtos com o selo Fairtrade. Mas foi somente em 2009, que o Rio Grande do Norte teve a primeira certificação em Comercio Justo.

O pioneirismo no estado é da Cooperativa de Desenvolvimento Agroindustrial Potiguar (COODAP), que inicialmente contava com 20 (vinte) integrantes filiados, atualmente com 34 (trinta e quatro) cooperados. Segundo a Revista Globo Rural (2010), a entidade conseguiu, em 2009, enviar 250 (duzentos e cinquenta) toneladas de melão para uma rede de supermercados da Inglaterra, tornando-se a primeira empresa no mundo a conseguir certificação em Comercio justo para melão.

A experiência da COODAP mostrava que a capacitação técnica, junto com a organização em grupo e o respeito ao meio ambiente e às relações justas de trabalhos numa cooperativa do sertão potiguar passaram a impressionar e servir de exemplo para os pequenos produtores no Rio Grande do Norte.

Em 2010, os 36 (trinta e seis) produtores rurais da comunidade Novos Pingos, no município de Assu, através da Cooperativa dos Produtores de Novo Pingos (COOPINGOS) conseguiram a certificação do Comércio Justo para exportar castanha de caju a um preço 30% acima do preço de mercado, oferecendo um produto de melhor qualidade e produzido dentro dos padrões ecologicamente e socialmente corretos.

Em dezembro de 2010, foi a vez dos 93 (noventa e três) pequenos produtores integrantes da Cooperativa de Agricultores das Frutas da Paz (COOAPAZ), localizada no município de Maxaranguape de serem certificados em Comercio Justo. A entidade

conquistou a certificação em comércio justo para vender no exterior abacaxi, coco e limão a valores diferenciados, tornando-se a maior cooperativa certificada em comércio justo do estado em número de produtos certificados.

No município de Serra do Mel, os associados da Cooperativa de Apicultores da Serra do Mel (COOAPISMEL) conseguiram em 2011, a certificação e, de imediato, atraiu o interesse de uma empresa italiana. Com uma produção média de 120 toneladas de mel por ano, as cercas de 80 famílias envolvidas no trabalho vibraram com a conquista do certificado.

O sucesso desses produtores em conseguir a certificação em Comércio Justo colocou o estado do Rio Grande do Norte com o estado brasileiro com maior número de empresas certificadas em para essa modalidade de comércio, já que das dezessete empresas certificadas no Brasil quatro estão no Rio Grande do Norte, além do pioneirismo da certificação para exportação de frutas como melão, abacaxi, coco e limão em comércio justo.

Atualmente essas empresas não estão comercializando seus produtos pelo Fair Trade. Segundo o SEBRAE-RN os principais fatores que contribuem para a “desistência” dessas empresas através do comércio justo são: a falta de capacidade suficiente para produção em larga escala; apoio logístico, jurídico e burocrático quanto aos trâmites alfandegários e portuários; falta de incentivos fiscais para exportação por parte dos governos estadual e federal; falta de capital de giro e para investimento; burocracia para adquirir empréstimos e financiamentos a juros baixos; custos elevados e dificuldades em ir negociar a produção com compradores de países europeus; e mercado interno mais fortalecidos pelos Programas de Aquisição de Alimentos (PAA) dos governos estadual e federal.

Porém, as experiências com comércio justo internacional ainda são trabalhadas por essas empresas o que demonstra que embora não participe desse comércio alternativo, as ações incorporadas permanecem na rotina de trabalho dos cooperados. Isso gera a expectativa e possibilidade de a qualquer momento as empresas poderem retomar as negociações dentro do comércio justo internacional, uma vez que as dificuldades acima mencionadas tenham sido superadas, integral ou parcialmente.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo faz uma análise da responsabilidade socioambiental intrínseca nos princípios que norteiam o Comercio Justo. A pesquisa foi realizada na Cooperativa de Desenvolvimento Agroindustrial Potiguar (COODAP), localizada na comunidade de Sitio Pau Branco, zona rural a 30km (trinta quilômetros) da cidade de Mossoró, no Estado do Rio Grande do Norte. A população da comunidade gira em torno de três mil habitantes e no período de safra chega a superar os quatro mil habitantes.

Utilizar-se-á o método qualitativo de pesquisa. O modelo metodológico será uma pesquisa do tipo descritiva. As pesquisas descritivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação (MATTAR, 1993).

A estratégia metodológica é um estudo de caso desenvolvida na COODAP, zona rural de Mossoró-RN. O estudo de caso é uma estratégia abrangente de pesquisa, ao possibilitar a utilização de múltiplas fontes de evidência. Além disso, recomenda-se sua utilização quando podem existir muito mais variáveis de interesse do que evidenciam os dados e quando se faz necessário realizar desenvolvimento prévio de proposições teóricas, a fim de guiar a coleta e análise dos dados, (YIN, 2001).

Para o estudo de caso, optou-se pelo método qualitativo de avaliação de resultados porque é mais flexível e permite a inserção de novas categorias de análise durante o processo de coleta de dados. A coleta e a análise dos dados foram feitas no mesmo momento, sem separação temporal entre elas. Isso implica segundo Brandão (1999, p. 09), produzir um conhecimento coletivo, através do qual grupos e classes tem o direito de pensar, produzir, conhecer-se e dirigir os saberes que surgem a respeito de si próprio, pois é “um conhecimento coletivo a partir de um trabalho que recria, de dentro para fora”. Desse modo, os sujeitos de pesquisa também foram atores de transformação social e, de forma coletiva, foram direcionadas soluções para os problemas emergentes da questão socioambiental.

As técnicas de pesquisa utilizadas foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Os dados bibliográficos abrangem a bibliografia disponível em relação ao tema de responsabilidade socioambiental, comercio justo, agricultura familiar e

desenvolvimento rural sustentável, desde livros, pesquisas monográficas, teses, até publicações avulsas, boletins, jornais, revistas e textos obtidos via internet

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi o proposto por Mattar (1993): a partir de dados primários: a observação participante, histórias de vidas, entrevistas de opinião semiestruturadas, com um roteiro pré-estabelecido questionário, utilizando o recurso do gravador e da anotação simultânea; e a partir de dados secundários: pesquisa bibliográfica e pesquisa documental com finalidade de contemplar os objetivos específicos.

A pesquisa documental foi executada nos registros da organização, buscando possibilitar um mapeamento de todo o processo desenvolvido. Como registros, entendam-se atas de reuniões entre os envolvidos, registros das fichas de acompanhamento de todas as ações empreendidas pela empresa conforme o método definido, planilhas eletrônicas de cálculo de viabilidade econômica e outros que foram necessários ao trabalho proposto.

As entrevistas foram desenvolvidas com os cooperados ativos e os principais envolvidos na implementação do processo a ser estudado na organização. O ambiente foi de relativa liberdade, apesar de se notar formalidade no discurso dos entrevistados. Estes não se esquivaram às questões colocadas, havendo apenas alguns assuntos, nomeadamente as práticas ambientais, sobre os quais nem sempre havia grande fluidez de conversa, devido ao fato de que não conhecerem teoricamente os princípios norteiam tais ações.

As observações obtiveram lugar na organização, considerando-se todo o período analisado. As observações diretas foram feitas nas fazendas dos cooperados, na empresa em si e na comunidade onde está inserida. A observação direta é uma forma prática e rotineira de enriquecer e validar as conclusões tiradas pela entrevista e pelos questionários, como entendem Lakatos e Marconi (2003). A grande vantagem desse meio reside na comparação entre as informações recebidas das pessoas pesquisadas e a própria realidade.

Deste modo, a análise de conteúdo documental e das entrevistas desencadeou-se mediante um processo simplificado, baseado numa análise comparativa através da construção de categorias e análises temáticas. Pretendemos assim descrever situações e interpretar o sentido do que nos foi dito (BARDIN, 2016).

Por se tratar de análise da responsabilidade socioambiental ainda em fase de aprimoramento pela empresa, a população/universo da pesquisa foi composta dos cooperados ativos envolvidos no processo de certificação em comercio justo da empresa, totalizando 20 (vinte) pessoas. As amostras da pesquisa foram escolhidas intencionalmente porque representam o “bom julgamento” da população/universo, sendo respectivamente iguais, ou seja, o número de amostras é igual à população/universo da pesquisa, logo, a amostra é de vinte pessoas (100% da população universo da pesquisa).

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A COODAP conquistou o certificado da FAIRTRADE em 2009, e o de GLOBALG.A.P. em dezembro desse mesmo ano e tem se destacado pelo seu pioneirismo. Exemplo disso foi a conquista do mercado externo logo no primeiro ano de sua fundação. A empresa exigiu a presença de todos os seus cooperados, fato que, por si só, já demonstra o interesse da empresa para atuar na linha de frente desse projeto de cunho socioambiental. A primeira atitude foi conhecer e seguir, o máximo possível, a metodologia proposta pelo Comercio Justo e pelo SEBRAE-RN. Isso foi muito produtivo como conscientização e difusão de conceitos. Nesse instante, foi de grande valia o acompanhamento dos consultores internacionais e dos técnicos do SEBRAE-RN.

O SEBRAE-RN foi o grande responsável pela mobilização e sensibilização dos produtores para a adesão ao Comercio Justo. Conseguiu unir os produtores e formar a cooperativa. Em seguida ministrou vários cursos e treinamentos aos mesmos no sentido de dar uma melhor formação e capacitá-los de acordo com os princípios do Fairtrade. Posterior ao período de formação/capacitação o SEBRAE-RN prestou toda assistência em gestão empresarial, comercio internacional e jurídica, inclusive bancou as viagens a Europa dos integrantes da cooperativa para negociarem a produção.

Quanto a organização dos produtores em associações e/ou cooperativa com participação democrática, os produtores objeto de estudo, inicialmente fundaram uma associação e, devido a legislação nacional que estabelece que as associações não podem ter fins lucrativos, posteriormente formaram a COODAP. A empresa exerce um papel fundamental e pioneiro nesse sentido na região, pois abriu o precedente para os produtores de outras localidades formarem suas cooperativas.

Nesse sentido a participação das mulheres foi algo que favoreceu o fortalecimento da cooperativa, pois somente com a adesão das esposas de alguns dos produtores foi possível formar o seletivo grupo que fundaria a COODAP. A igualdade de gêneros é praticada veementemente, tanto que a atual presidente da cooperativa é uma mulher.

Na questão da ambiental, a empresa vislumbrou uma possibilidade de acelerar seu desejo de conquistar certificados de produtos ecologicamente corretos e novos mercados de forma pioneira, tratando um assunto como a gestão ambiental como sendo oportunidade, e não, uma restrição mercadológica ou tecnológica para obtenção do sucesso almejado.

Contudo a empresa tratou de investir em tecnologias que propiciasse o menor impacto ao meio ambiente. O primeiro passo foi utilizar sementes mais resistentes a pragas, para evitar o constante uso de agrotóxicos. Desse modo, os produtores puderam economizar na compra de defensivos e assegurar a qualidade do produto. Outra tecnologia que foi muito bem incorporada as práticas culturais foi a cobertura do solo com o mauge (lona plástica apropriada), que evita o surgimento de ervas daninhas e, conseqüentemente, o uso de herbicidas; ajuda na retenção de água no solo propiciando a redução do uso de água e energia elétrica; esta última por se tratar de agricultura irrigada. Iniciou-se também a rotação de culturas como forma de melhorar e preservar o solo.

Algumas práticas e usos de agrotóxicos extremamente foram proibidos, através da conscientização dos cooperados: (1) começou a se respeitar o tempo de carência dos defensivos agrícolas e os horários de aplicação; (2) extinguiu-se o uso de defensivos de tarja vermelha (o mais prejudicial ao meio ambiente); (3) foi introduzido o uso de biofertilizante como adubo e defensivo e uso de matérias-primas mais ecológicas (composto orgânico à base de palha de carnaúba e esterco bovino).

A utilização do TNT (tecido não tecido), conhecido popularmente com “manta” recebeu grande aceitação por parte dos produtores. Essa pratica consiste em cobrir (proteger) as plantas no seu estágio inicial até o início da floração quando é retirado para que haja a polinização das abelhas. Com isso, evita-se o ataque de pragas e por sua vez a aplicação de defensivos agrícolas. Outro fator que foi exigido aos produtores foi o respeito as normas de preservação de mata nativa, a legislação ambiental e legislação



agropecuária, tanto no âmbito nacional quanto estadual, preservação da fauna silvestre e do meio ambiente dentro das fazendas extinção das queimadas de materiais e de lixo.

O tratamento e destinação do lixo foi outro fator de mudanças dentro da cultura da empresa, iniciou o processo de reciclagem, tríplice lavagem e devolução das embalagens de agrotóxicos, conforme legislação, bem como a reciclagem do lixo produzido (material de irrigação, TNT, maugé, etc.) por empresas especializadas. A reutilização de materiais usados no processo produtivo, como material de irrigação, maugé, TNT (manta), também foi uma prática muito bem aceita. Todo material que não tem mais utilidade é depositado em local apropriado e posteriormente recolhido pelas empresas de reciclagem.

A avaliação do desempenho social empresarial é muito mais complexa quando comparada às avaliações econômico-financeiras. Esta avaliação solicita uma abordagem qualitativa. E muito embora não se tenham ainda indicadores para mensurar a natureza desta relação, pesquisas qualitativas fornecem resultados importantes para compreender as práticas adotadas pelas organizações no âmbito da Responsabilidade Social.

A sensibilização e conscientização dos produtores quanto a sua responsabilidade social gerou uma nova visão sobre os impactos causados pelas atividades da empresa que eram refletidos diretamente na comunidade. Essa nova visão possibilitou agir de forma mais consciente e humanitária com o propósito de minimizar e, em certos casos, até acabar com alguns efeitos danosos.

No que se refere às condições e melhorias de trabalho dos trabalhadores, a empresa instalou banheiros próximos às áreas de produção em cada fazenda para os trabalhadores. Além disso, disponibilizou o kit de primeiros socorros nas áreas de produção. Uso de equipamentos de proteção individual dos trabalhadores, antes opcional a cada trabalhador, foi introduzido de forma obrigatória para todos e de modo que a própria empresa disponibilizou a seus trabalhadores, como rege a legislação.

Já em relação ao emprego dos recursos do “prêmio Fairtrade”, que é visto como o ponto principal para a promoção de ações socialmente responsáveis por parte da cadeia de comércio justo junto à comunidade onde está inserida a empresa produtora, consequentemente ações que propicie o desenvolvimento rural sustentável dessa região, foi destinado a três ações em específicas, consideradas pelos próprios produtores,

em assembléia ordinária, como aquelas que estavam ao alcance das possibilidades, considerando os valores financeiros e a realidade da população local e capacidade de execução: (1) aquisição de implementos agrícolas necessários ao novo modelo de produção exigido pelo Fairtrade; (2) contratação de uma empresa para instalação de antena de internet com capacidade de cobertura para atender a área da comunidade; e (3) instalação de um laboratório de informática com acesso a internet para pesquisa aberto a estudantes e a toda comunidade.

A aquisição dos implementos por parte da cooperativa foi vista como prioridade pelos cooperados, uma vez que os mesmos necessitavam desses equipamentos para produzirem de acordo com as exigências impostas. Outro argumento foi o de que a cooperativa não disponha de capital suficiente para comprar com recursos próprios. Isso representou certo desconforto por parte de alguns, por entenderem que essa ação não representaria uma “ação social” com os recursos destinados para tal fim. Entretanto, como existe uma lacuna quanto a utilização desses recursos em que afirma que os mesmos podem ser usados para infraestrutura, prevaleceu esse entendimento com a ressalva de que esses implementos seriam disponibilizados aos demais produtores da comunidade que não são cooperados sem nenhum custo adicional, apenas os custos de manutenção quando necessário.

A justificativa para a contratação da empresa responsável pela instalação, manutenção e disponibilização da antena e do sinal de internet foi que a comunidade não disponha de sistema de telefonia fixa que contemplasse toda a comunidade, ficava restrita a três telefones públicos (orelhões) que nem sempre funcionavam corretamente. Com a chegada da tecnologia da informação (computadores, notebook, etc.) na comunidade e concomitante a isso, o fato de que não somente a empresa, precisava ter acesso a internet como forma de interagir e agilizar a comunicação com seus fornecedores e clientes através da troca de e-mail's e redes sociais, era necessária uma rede de comunicação eficiente e barata.

A principal iniciativa de cunho inteiramente social como pregara Bowen, por parte da cooperativa foi a instalação de laboratório de informática com acesso a internet para a população da comunidade. O objetivo era criar um espaço para pesquisas e estudos dentro da comunidade uma vez que a mesma não dispõe de nenhum espaço desse tipo, nem tão pouco um espaço de leitura, consulta bibliográfica ou

entretenimento de livre acesso ao público. Posteriormente com a captação de recursos seriam ofertados cursos de curta duração de informática para crianças, jovens e adolescentes da comunidade. Isso facilitaria e muito a vida dos estudantes, além de proporcionar cultura e conhecimento aos jovens e adultos da comunidade. O espaço a ser utilizado seria a própria sede da cooperativa, já que não havia outro espaço e os recursos não permitiam a construção de um novo prédio. A iniciativa gerou grande expectativa da comunidade, pois um número significativo de estudantes não tem acesso a internet, nem tão pouco a um computador.

No entanto, até a presente pesquisa, a instalação do laboratório de informática não está pronta. A presidente da cooperativa destaca que nesse período eles tiveram muitos problemas o que inviabilizou o projeto. Alguns dos computadores adquiridos quebraram, outros que foram doados não estavam em perfeito funcionamento, faltou um técnico em informática para instalar e dar manutenção nos computadores, o que exigiu um custo considerável para instalação e manutenção do mesmo, a cooperativa precisou do espaço para implantar o arquivo da empresa, não houve continuidade da parceria com Fairtrade e com isso o laboratório foi deixando de ser prioridade até que tornou-se algo a ser repensado e provavelmente deixará de ser instalado devido aos altos custos.

Vale ressaltar que a cooperativa recebeu o “prêmio Fairtrade” ainda em 2010, segundo presidente da cooperativa na época, quase 30 mil reais em bônus pagos pelo Comercio Justo. Contudo não houve fiscalização do uso do dinheiro nas ações desenvolvidas pela cooperativa por parte da FLO, ficando a critério do presidente e demais cooperados a forma como seria utilizado. Isso possibilitou a ineficiência e ineficácia, em parte, no uso desses recursos.

O fato da FLO não fiscalizar o uso do dinheiro do “prêmio Fairtrade” gera certa desconfiança por parte da sociedade em geral. A proposta de desenvolver o meio rural passa, indiscutivelmente, pela fiscalização dos recursos com fins em ações sociais, coisa que no caso estudado não aconteceu, prejudicando o desenvolvimento local pela falta de investimento em educação como havia sido proposto pela empresa.

Se por um lado a cooperativa cumpriu e permanece cumprindo todas as orientações relacionadas com a responsabilidade ambiental como preservação da caatinga, reutilização de materiais, reciclagem, diminuição do uso de defensivos

agrícolas, cumprimento da legislação, etc. Por outro, a empresa estudada não desenvolveu ações de cunho social por livre e espontânea vontade, mas apenas aquelas em que também foi beneficiada diretamente (compra de implementos e disposição de internet) e aquelas destinadas a adequar-se as imposições colocadas pela FLO (questões trabalhistas) como forma de poder participar da cadeia de Comercio Justo e com o agravante de que não conseguiu cumprir em sua totalidade aquilo que se propôs a fazer em benefício da comunidade.

Os resultados mostram que a responsabilidade socioambiental não foi trabalhada pelo SEBRAE, e consequentemente a empresa, ou pelo menos, parte dos produtores não tem um perfeito entendimento do assunto. Isso implicou na política da empresa em desenvolver ações de responsabilidade social além do que foi exigido pelo comercio justo. Sem a devida informação/conscientização da importância da responsabilidade social para o sucesso da organização pela maioria dos cooperados verificou-se a inviabilidade e resistência (de alguns) em investir mais nesse nicho dentro da empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste trabalho nos levam a concluir que a adoção dos princípios do Comercio Justo, na empresa objeto de estudo, trouxe significativas conquistas e melhorias tanto no ambiente interno quanto no externo. Foram constatados grandes avanços, em relação à melhoria da estrutura de produção, à preocupação e ao respeito com o meio ambiente, a responsabilidade social da empresa para com a comunidade onde estar inserida, à saúde dos trabalhadores/cooperados e à importância da reciclagem e reutilização de materiais.

A empresa dedicou muitos esforços, mas surgiram diversas dificuldades no decorrer do processo. A primeira delas foi a reestruturação das fazendas, onde não havia nenhum tipo de organização nem preocupação com o meio ambiente. Outra dificuldade encontrada foi no cumprimento da metodologia, o que exigiu um esforço razoável, tanto pela sua extensão como pela necessidade de investimentos pesados.

Observou-se que a questão ambiental, além de gerar novas oportunidades de negócios, pode propiciar o surgimento de inovações tecnológicas importantes. Inovar para adequar-se às regulamentações pode trazer compensações: utilizar melhor os

inputs; criar produtos melhores ou melhorar os resultados do produto. Pensando-se em termos econômicos, mercadológicos e ambientais, é muito menos dispendioso prevenir a poluição do que recuperar áreas ambientalmente degradadas e imagens empresariais corrompidas por acidentes ecológicos.

A avaliação do uso de agrotóxicos, resultou em estudos que rumaram no sentido de, realmente, avaliar-se o risco ambiental e humano. A pressuposição de um acidente com esse tipo de material resultou em medidas de curto prazo, no sentido de prevenção, e em longo prazo, na eliminação dos mesmos por produtos ecologicamente corretos e/ou produtos menos agressivos ao meio ambiente. A conscientização ecológica melhorou indiscutivelmente. Isso ocorreu também porque é mais fácil respeitar quando se conhece a real extensão do problema. No caso estudado, esse tema foi e é exaustivamente trabalhado.

Por conseguinte, a questão da responsabilidade social não obteve o sucesso prometido e esperado. Faltou a empresa empenho e capacidade na hora de implantar os projetos filantrópicos. Faltou comprometimento por parte da FLO para fiscalizar o uso do “premio Fairtrade”. No fim, a empresa não foi pressionada por nenhum dos atores (clientes e comunidade) para executar o projeto de modo que a mesma não priorizou o projeto do laboratório de informática e acabou investindo os recursos em outros setores da empresa.

Notoriamente a Responsabilidade Social da empresa não foi trabalhada tão enfaticamente quanto a questão ambiental. O resultado foi um descaso de parte de seus cooperados no momento de ressarcir a comunidade dos impactos causados por suas ações. Alguns dos produtores demonstram não conhecer a proposta de interação junto à comunidade com implantação dos projetos de cunho social.

Embora se observem, dentro do Comercio Justo, boas intenções e motivações socialmente admissíveis para a Responsabilidade Social, há incoerências entre o discurso e práticas organizacionais. Grande parte das ações sociais tem sido pautada na filantropia e no assistencialismo, sem a preocupação com os reais impactos destas ações na melhoria de vida das comunidades em que são realizadas. A falta de fiscalização quanto as ações sociais praticadas pelas empresas põem em cheque as reais intenções em promover a melhoria na qualidade de vida, bem como sua proposta de desenvolvimento rural sustentável.

Embora a experiência com o Fair Trade seja um processo recente, isso já permite que sejam feitas algumas recomendações: ao menos no estágio inicial, a participação de assessoria externa; seria de grande importância a difusão do conceito de Responsabilidade Socioambiental por outros organismos/entidades, como Universidades, Associações, Sindicatos, Sistema “S”, SEBRAE, entre outros; pesquisas nas empresas, sobre o tema poderia apresentar como resultado um banco de dados, riquíssimo para o Estado e para a região; outra questão que merece um estudo atento é a análise da componente ambiental nos custos de produção, uma vez que, até aqui, os estudos não têm respondido a todas as questões.

Ressalta-se que a análise dos dados realizada de forma compreensiva apresenta resultados perspectivais a partir do recorte estudado, ou seja, sinaliza uma perspectiva das muitas possíveis para o estudo dessa experiência.

Durante o estudo teve-se como dificuldades: (1) o fato de a empresa já não participar do Comercio Justo; (2) a empresa não forneceu alguns dados referentes aos valores do “premio fairtrade”, o que na visão do autor é perfeitamente compreensivo; (3) a resistência de alguns produtores em responder ao questionário, por acreditarem que seria algo complicado deles fazerem; e (4) a falta de compreensão por parte de alguns produtores quanto aos termos utilizados pelo pesquisador. Foi necessário adequar os termos (responsabilidade social, gestão ambiental, responsabilidade socioambiental) ao nível de entendimento dos produtores para compreensão dos mesmos.

Diante dessa observação gerou o questionamento se o SEBRAE havia trabalhado algum curso ou treinamento voltado para a responsabilidade social da empresa e obteve-se a negativa como resposta. A partir dessas ponderações é possível dizer que este trabalho cumpriu o objetivo proposto de analisar a relação entre as exigências impostas pelo Comercio Justo e as ações praticadas pelas empresas rurais que aderiram a essa modalidade de comercio alternativo. Desta forma, o estudo realizado apresenta contribuições importantes para que as organizações possam alargar a compreensão da Responsabilidade Socioambiental bem como para desenvolver novos processos pautados pelos princípios e elementos estruturantes apresentados no decorrer deste estudo.

## REFERÊNCIAS

- ALEIXO, Carlos Eduardo Martins. Importância do PRONAF na infra-estrutura, produção agropecuária e geração de renda nos assentamentos do Nordeste. Apresentação oral “Universidade Federal do Ceara, Fortaleza, CE, Brasil. 2007. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/5106>>. Acessado em 20/12/2013.
- ASSIS, Renato Linhares de Assis. Desenvolvimento rural sustentável no Brasil: perspectivas a partir da integração de ações públicas e privadas com base na agroecologia. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-80502006000100005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502006000100005)>. Acessado em 25/10/12.
- BARBIERI, José Carlos. Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- BARBIERI, José Carlos; SILVA, Dirceu. Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, V. 12, N. 3, Edição Especial / SÃO PAULO, SP / MAIO/JUN. 2011, p. 51-82.
- BARRETO, Ricardo Candéa Sá. Políticas públicas e o desenvolvimento rural sustentável no estado do Ceará: estudo de caso. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Economia Rural, Centro de Ciências Agrárias, Fortaleza, 2004.
- BOWEN, Howard R. Responsabilidades sociais dos homens de negócios. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- BRANDÃO, Carlos. Repensando a Pesquisa Participante. 3ª Ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1999.
- BUAINAIN, Antônio Márcio. Agricultura familiar, agroecologia e desenvolvimento sustentável: questões para o debate. In: II Jornada do Fórum de Desenvolvimento Rural Sustentável. Disponível em: <<https://www.bdpa.cnptia.embrapa.br/consulta/busca?b=ad&id=629331&biblioteca=vazio&busca=autoria:%22BUAINAIN,%20A.%22&qFacets=autoria:%22BUAINAIN,%20A.%22&sort=&paginacao=t&paginaAtual=1>>. Acessado em: 20/01/2014.
- COSTABEBER, José Antônio. CAPORAL, Francisco Roberto. Possibilidades e alternativas do desenvolvimento rural sustentável. In: Vela, Hugo. (Org.): Agricultura Familiar e Desenvolvimento Rural Sustentável no Mercosul. Santa Maria: Editora da UFSM/Pallotti, 2003. p.157-194. Disponível em: <[http://docente.lages.ifsc.edu.br/hellen.arantes/MaterialDidatico/FAG/TXT\\_AULAI\\_MOD\\_I/JoseAntonio\\_fundamentos.pdf](http://docente.lages.ifsc.edu.br/hellen.arantes/MaterialDidatico/FAG/TXT_AULAI_MOD_I/JoseAntonio_fundamentos.pdf)>. Acessado em: 15/12/2013.



FACES. Princípios e critérios do Comercio Justo e Solidário. Disponível em: <<http://www.facesdobrasil.org.br/sistema-nacional-de-comercio-justo-e-solidario/67-principios-e-criterios.html>>. Acessado em: 20/02/2014.

FAIRTRADE LABELLING ORGANIZATIONS INTERNATIONAL (FLO). Annual Report 2012. Disponível em: <[http://www.fairtrade.net/fileadmin/user\\_upload/content/2009/resources/2011-12\\_AnnualReport\\_web\\_version\\_small\\_FairtradeInternational.pdf](http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/resources/2011-12_AnnualReport_web_version_small_FairtradeInternational.pdf)>. Acessado em: 20/01/2014.

\_\_\_\_\_. Annual Report 2012-13. Disponível em: <[http://www.fairtrade.net/fileadmin/user\\_upload/content/2009/resources/2012-13\\_AnnualReport\\_FairtradeIntl\\_web.pdf](http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/resources/2012-13_AnnualReport_FairtradeIntl_web.pdf)>. Acessado em: 20/01/2014.

FREIRE, Robson. Articulação teórica entre responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva. Robson Freire. 2009. Tese de Mestrado em Administração. Universidade do Vale do Itajai. Biguaçu-SC. 2009.

GOMES, Ivair. Sustentabilidade social e ambiental na agricultura familiar. Revista de biologia e ciências da terra. Volume 5 - Número 1 - 1º Semestre 2004.

KUHLMANN, Matthias. Comércio Justo Módulo 1: O que é o Comércio Justo? Uma Introdução à Certificação de Comércio Justo. Bonn: FLO e.V., 2006.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, F.N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo: Atlas, 1993.

MENEGETTI, Gilmar Antônio. DESENVOLVIMENTO, SUSTENTABILIDADE E AGRICULTURA FAMILIAR. Gilmar Antônio Menegetti. Disponível em: <>. Acessado em: 20/01/2014.

NASCIMENTO, Luis Felipe. Gestão socioambiental estratégica. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A ALIMENTAÇÃO E A AGRICULTURA (FAO). Cooperativas agrícolas alimentam o mundo. 2012. Disponível em: <[https://coin.fao.org/coin-static/cms/media/13/13455333629920/wfd2012\\_leaflet\\_pt\\_low.pdf](https://coin.fao.org/coin-static/cms/media/13/13455333629920/wfd2012_leaflet_pt_low.pdf)>. Acessado em: 15/02/2013.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A ALIMENTAÇÃO E A AGRICULTURA (FAO), INSTITUTUO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA (INCRA).



Diretrizes de Política Agrária e Desenvolvimento Sustentável. Brasília, Versão resumida do Relatório Final do Projeto UTF/BRA/036, março, 1994.

RESCH, Sibelly. Responsabilidade social: uma perspectiva de análise a partir da experiência com a ferramenta NEPSO. 2011. 133 f. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2011.

SCHNEIDER, Johann Wolfgang. Pesquisa mundial de comércio justo. Brasília: SEBRAE, 2007. 211p.

SCHNEIDER, Johann. Relatório da pesquisa mundial de comércio justo: parte 1. Brasília: SEBRAE, 2012a. 109 p.

SCHULTZ, Glauco. A contribuição das abordagens teóricas da administração estratégica empresarial na gestão das pequenas propriedades rurais de base familiar. Anais do 4º Congresso Brasileiro de Administração Rural. “Coordenação e Gestão como Instrumento de Competitividade no Agronegócio” – Associação Brasileira de Administração Rural (ABAR) – Universidade Federal de Lavras (UFV), 18 a 21 de julho de 2001. Goiânia, GO, 2001.

SOUSA, Ana Carolina Cardoso. Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável: a incorporação dos conceitos à estratégia empresarial. Ana Carolina Cardoso Sousa. 2006. Dissertação de Mestrado em Engenharia. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro-RJ. 2006.

TEODORO, Paulo Alberto Vilas Boas, et al. Agricultura familiar: uma alternativa para o desenvolvimento sustentável. In: 2º Seminário Nacional de Estado e Políticas Sociais no Brasil. 13 a 15 de outubro de 2005. UNIOESTE – Campus Cascavel.

## CAPÍTULO III

## A INTERNET DAS COISAS E A PERCEPÇÃO DE PRIVACIDADE

Carlos Dias Chaym <sup>1</sup>Anderson Lopes do Nascimento <sup>2</sup>Leila Eveline Cavalcante da Silva <sup>3</sup>Fábio da Silva <sup>4</sup>Victor Hugo Fernandes <sup>5</sup>Sérgio Castro Gomes <sup>6</sup><sup>1</sup> Doutorando em Administração (UECE). Docente da Faculdade Cearense (FAC).<sup>2</sup> Doutorando em Administração (UNAMA). Docente na Universidade Federal do Piauí (UFPI).<sup>3</sup> Bacharel em Administração.<sup>4</sup> Doutorando em Administração (UnP). Docente na UNIRB (Campus Mossoró).<sup>5</sup> Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Ceará.<sup>6</sup> Doutorado em Economia Aplicada (UFV). Docente da Universidade da Amazônia (UNAMA).

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo geral analisar a percepção de privacidade por parte das pessoas que utilizam internet em relação à Internet of Things (IoT). Nesse sentido, foi desenvolvido um questionário que pretendia caracterizar o entrevistado, compreender como é a sua utilização na internet e, por fim, compreender a sua posição sobre a privacidade e a IoT. Foi possível verificar que as pessoas efetivamente utilizam a internet durante várias horas do seu dia e, essencialmente para fins pessoais pela utilização das redes sociais, e que existe efetivamente um receio e preocupação sobre a utilização dos seus dados na internet. Porém, verificou-se também que as pessoas não se preocupam em verificar as condições de privacidade nas redes sociais, não utilizam senhas de segurança nos seus aplicativos ou, quando surgem propagandas dirigidas, não se questionam ou não fazem nada a respeito, aproveitando apenas as informações dessa propaganda. Existe a necessidade de haver uma maior divulgação sobre os riscos da internet, privacidade e a IoT com seus benefícios e riscos. É necessário que sejam também mais mecanismos de controle e legislação efetiva sobre a privacidade na internet.

**Palavras-chave:** Internet das Coisas. Privacidade. Tecnologia.

## 1. INTRODUÇÃO

As mídias digitais e as tecnologias virtuais modificaram de sobremaneira o modo como nos comunicamos e nos relacionamos com pessoas e empresas. As ferramentas virtuais, como websites e aplicativos para smartphone, são facilidades que aproximam pessoas e empresas, permitindo superar a limitação da presença física para que se estabeleça essa relação. A utilização desses dispositivos modernos traz então o atrativo

de ampliar as relações de consumo, beneficiando empresas e clientes uma vez que permite novas formas de compra, entretenimento, comodidade em relação à busca por produtos e suas especificações técnicas, por exemplo. A ideia da fusão do “mundo real” com o “mundo virtual” faz com que pessoas e empresas possam estar em constante comunicação e interação entre si, deixando para trás barreiras físicas para essa comunicação.

O fluxo de informações na internet até o início do século XXI era definido pelo paradigma pessoas versus objetos, onde as pessoas se comunicavam entre si com por meio de objetos conectados à rede. Neste paradigma, é condição sine qua non para a comunicação a presença de pessoas e coisas interagindo. Um novo paradigma de comunicação vem surgindo, entretanto, onde a presença de pessoas passa a não ser fundamental para que haja a comunicação, emergindo um tipo de interação objeto versus objeto. Neste novo paradigma, os objetos interagem entre si trocando informações à revelia das pessoas, acumulando informações sobre padrões de comportamento, deslocamentos e preferências de consumo, por exemplo.

Criado por Kevin Ashton em 1999, o termo Internet of Things (IoT) representa a combinação de diferentes tecnologias interagindo entre si e operando com objetivos distintos, proporcionando uma conectividade constante, desenvolvendo uma capacidade de controle remoto e compartilhamento de informações que geram um imenso banco de dados, a chamada big data. Este banco de dados, por sua vez, pode ser utilizado para fins comerciais.

Entretanto, com a multiplicidade de coleta de dados e informações, para fins variados, no cotidiano das pessoas e a coleta autônoma dos dados e das informações torna a privacidade um problema inerente ao avanço da comunicação objeto x objeto. A IoT pode ser utilizada por empresas e governo, por exemplo, para obter informações à revelia das pessoas e ser utilizada para fins comerciais e, isso, pode levar a que se ultrapassem os limites de privacidade, havendo uma invasão aos dados pessoais dos usuários. E essa é uma preocupação constante com relação à Internet das Coisas: que estranhos tenham informações ao seu respeito, o que torna a coleta autônoma dos dados e das informações pessoais.

Chabrindon et al. (2014) e Weber e Weber (2010) salientam que, para controle deste novo ambiente complexo, é fundamental preservar a privacidade. A constante e

invisível troca de dados entre as coisas e as pessoas, e entre as coisas e outras coisas, irá acontecer de modo a que os proprietários e criadores desses dados não sejam identificados. No entanto, a extensão constante que se está a verificar desta troca de dados, tende a ampliar o problema, podendo-se perder o controle sobre essa privacidade.

Considerando esta sociedade digital que se instalou e esta conectividade existente em todas as coisas, há a efetiva possibilidade de um receito real em relação à privacidade das pessoas e dos seus dados. Este estudo justifica-se numa tentativa de dar uma nova visão sobre a IoT fazendo a ligação com a percepção de privacidade por parte dos consumidores, e pretende contribuir para a necessidade de uma maior atenção para esta questão por parte das empresas nas suas relações com os clientes.

Ashton, em 1998 foi o primeiro a abordar a questão da IoT como nova realidade no mundo contemporâneo. Zanella et al (2014) refere que atualmente a IoT é dos principais pontos de desenvolvimento de novas aplicações das tecnologias de informação e comunicação. No entanto, Delicato et al (2013) mostram que o principal desafio é permitir a criação de aplicações que combinem recursos do mundo físico disponibilizados via Web. Existe, no entanto, aqui a necessidade de falar sobre a privacidade, que tem sido difícil de delimitar, mas que constitui um limite natural ao direito à informação, conforme é referido por Paesani (2012).

Mediante o exposto, a presente pesquisa tem como questão norteadora: qual a percepção de privacidade por parte dos consumidores de internet em relação à Internet of Things? Para realizar esta pesquisa, tomou-se como objetivo geral analisar a percepção de privacidade por parte das pessoas que utilizam internet em relação à Internet of Things (IoT). Como objetivos específicos, elencamos: a) Descrever os conceitos de IoT e BIG DATA; b) Conceituar privacidade e c) Relacionar a questão da privacidade perante o novo paradigma de conectividade trazido pela IoT.

Além desta Introdução, o presente estudo está dividido em Referencial Teórico, onde são abordados os temas de comunicação e novas tecnologias, IoT e privacidade; Procedimentos Metodológicos, onde está exposto o método utilizado para responder a questão de pesquisa; Análise e Discussão dos resultados, onde os dados obtidos serão trazidos à tona para reflexão e, finalizando, Considerações Finais, onde será apresentado uma síntese do trabalho, as limitações do mesmo e as sugestões de novas pesquisas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os meios de comunicação nunca foram tão ágeis em conectar ao mesmo tempo diversas pessoas localizadas em vários lugares. Até bem pouco tempo atrás o jornal, a televisão e o rádio eram meios de comunicação que se ligavam às massas, mas que, via de regra, apresentavam um fluxo unidirecional de comunicação. Contudo, essa limitação foi ultrapassada com a comunicação via internet, que permitiu que muitas pessoas se comunicassem entre si forma simultânea.

Essa tecnologia não permaneceu estagnada ao longo dos tempos, sendo que novas funcionalidades e usos foram sendo integrados, como a adaptação de objetos para funcionarem via internet. O fluxo de comunicação na internet passou então a ficar incontrolável, de modo que as novas tecnologias e facilidades trouxeram consigo questões relacionadas à segurança da informação. Esse novo paradigma de conexão entre objetos através da internet, que permite a realização das ações como diferentes processamentos, captura de variáveis ambientais (como a comunicação remota com aparelhos domésticos) bem como a reação ao processamento das informações geradas. Posteriormente, faz-se uma discussão acerca da relação entre a chamada Internet of Things (IoT) e os novos desafios de se manter a privacidade em tempos de hiper exposição online.

### 2.1. COMUNICAÇÃO: NOVAS TECNOLOGIAS; NOVOS NEGÓCIOS.

A comunicação pode ser tratada como um recurso que se dispõe e que através dele é possível a convivência em grupo e o desenvolvimento e transmissão de ideias, conceitos e técnicas. Os avanços tecnológicos dinamizam cada vez mais o processo de comunicação, alterando significativamente a forma como os emissores e receptores das mensagens se relacionam (BARONI, 2011; COSTA et al, 2015).

A internet mudou radicalmente a forma como a comunicação vem sendo gerada, transmitida e recebida nas últimas décadas. Se anteriormente, com o rádio ou a televisão havia o paradigma de comunicação de um ponto de divulgação para a população em geral, com a internet, cada pessoa passou a ser um potencial comunicador, passando a existir muitos pontos de comunicação para muitos receptores.

A passagem do paradigma unidirecional de comunicação para o paradigma de múltiplos emissores para múltiplos receptores é sumarizada por Baroni:

Por meio de uma retrospectiva histórica, sociológica e antropológica, pode-se constatar que a comunicação sempre existiu, não é algo novo, e a comunicação virtual só faz parte de um processo evolutivo do homem. O homem, desde o tempo das cavernas se comunica por meio dos desenhos registrados nas paredes, com a invenção da fala, com seus hieróglifos, nos rituais aos seus deuses, com a invenção da imprensa, e assim sucessivamente. Portanto, a comunicação é praticada há muito tempo. Podemos inferir que a comunicação virtual é mais um meio de se comunicar e provavelmente foi criada para atender as necessidades do homem moderno, uma vez que foi criando mecanismos e ferramentas para se comunicar de acordo com seus recursos, em cada época da existência da humanidade. A evolução humana não só atingiu o corpo, mas também o raciocínio e a cultura. Nesse eterno processo, o homem criará novas ferramentas e formas de se comunicar, permanentemente. A comunicação virtual não tem limites para sua expansão, assim como o homem (BARONI, 2011, p. 58)

Para tornar possível o acesso da população aos meios virtuais de comunicação, o mercado dispõe de uma intensa oferta de serviços e produtos que se atualizam e renovam em um ritmo cada vez maior, tornando obsoleto produto outrora comercializado. A popularização desses dispositivos que se apoiam em mídias, tecnologias digitais e dispositivos móveis, fez emergir um novo canal de comunicação que não passou despercebido pelas empresas.

Ao se tratar de produtos e serviços que se apoiam em mídias e tecnologias digitais e dispositivos móveis, tem-se uma mudança de paradigma e que em poucos anos se tornou a chave para novos negócios, relações virtuais que demandam de confiança no fornecedor do serviço, mas também dependem de uma melhor rede de transmissão de dados com segurança e boa performance. Os avanços nessa área foram importantes para o sucesso dos serviços de canais digitais de comunicação e consequentemente ampliar as possibilidades de oferta de serviços confiáveis (COSTA et al. 2015, RENUCCI, 2015; SCHLOBINSKI, 2012, BARONI, 2011).

Baroni (2011, p. 60) refere a importância da existência de um relacionamento entre empresas e os seus clientes ou consumidores:

Construir um relacionamento, de qualquer natureza, sempre é um grande desafio. Nesse processo estarão envolvidas algumas condições essenciais para o desenvolvimento do mesmo. Confiança, sinceridade, clareza, transparência e ética são fundamentais nesse processo. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e perceptivos. Não é tão difícil, para uma empresa com conhecimentos em marketing ou publicidade e propaganda criar uma identificação por meio de uma ideia, símbolo ou marca. Seduzir com as promessas de bem-estar, valor agregado etc., e induzir a fantasiar que aquele produto ou serviço lhe trará o que ele deseja, seja beleza, bem-estar ou prazer. Existem técnicas para todas essas etapas citadas acima. No entanto, construir um relacionamento com o cliente, falar realmente com ele, é algo que requer certo tempo e, principalmente, uma prova de que aquela empresa é confiável, pois realmente dá o que vende e mais do que isso, ouve e respeita o seu consumidor.

Não é possível pensar num mundo fora das redes de internet e das mídias digitais de comunicação. A sociedade atual dispõe de recursos múltiplos, que proporcionam autonomia e mobilidade. O acesso às redes através de dispositivo móvel, já está bastante acessível, dispondo de aplicações seguras em vários tipos de mídia digital, compondo o cenário de como as informações e serviços estão disponíveis (RENUCI, 2015).

A integração de informações e o acesso a elas, de maneira ágil, favorecem novas possibilidades de reconhecer mercados e traçar estratégias de sucesso com vistas em melhorar o relacionamento, os serviços e a confiança.

## 2.2. INTERNET OF THINGS (IOT)

A Internet of Things é uma nova forma de comunicação onde objetos físicos são conectados por redes sem fio e que se comunicam usando a internet, moldando uma rede de objetos inteligentes capazes de realizar variados processamentos, capturar variáveis ambientais e reagir a estímulos externos.

Conforme Atzori et al. (2010, p. 2787, grifo nosso):

A Internet of Things (IoT) é um novo paradigma que está ganhando rapidamente terreno no cenário de Telecomunicações. A ideia básica desse conceito é a presença onnipresente ao nosso redor de uma variedade de Objetos - como identificação por radiofrequência (RFID) Tags, sensores, atuadores, telefones celulares, etc. - que, através de esquemas de endereçamento exclusivos, são capazes de interagir com os outros e cooperar com os seus vizinhos para alcançar objetivos

comuns. [...] Esses objetos interconectam-se entre si e com outros recursos (físicos ou virtuais) e podem ser controlados através da Internet, permitindo o surgimento de uma miríade de aplicações que poderão se beneficiar dos novos tipos de dados, serviços e operações disponíveis.

Conforme Gubbi et al. (2013, p.1), “com a crescente presença de WiFi e acesso à Internet sem fio 4G-LTE, a evolução para redes de informação e comunicação onipresentes já é evidente”. Muitos são os domínios e os ambientes que a qualidade de vida pode melhorar a partir e com a ajuda dos novos aplicativos (ATZORI, 2010). Alguns dos domínios emergentes que a em clara expansão a partir da IoT são domínio de cidades inteligentes que, com o uso avançado de tecnologias, permite desenvolver serviços diferenciados para os órgãos administrativos e para os cidadãos (ZANELLA et al. 2014). A figura a seguir representa a IoT:



Figura 1 – Uma representação da Internet of Things

Fonte: PubNub (2014)

Porém, existem ainda muitos desafios a serem ultrapassados até se atingir uma extensa disseminação desse paradigma, nomeadamente no que toca ao desenvolvimento de aplicativos e à elevada heterogeneidade devido aos muitos tipos de tecnologias de hardware e software da IoT. Essa heterogeneidade demanda de soluções que permitam a integração dos diversos componentes que fazem parte desses ambientes.

Perante isto, plataformas que fazem a mediação entre software e demais aplicações, designadas como plataformas de middleware, apareceram como importantes soluções para a promoção da mediação entre ambientes e poderem gerir



os diferentes dispositivos associados a aplicativos, assim como o consumo de dados por parte dos usuários finais (TEIXEIRA, HACHEM, ISSARNY, 2011). Estas plataformas middleware são colocadas entre as aplicações e a infraestrutura subjacente estabelecendo assim um canal padronizado para acesso aos dados e serviços fornecidos pelos objetos através de uma interface de alto nível (BANDYO-PADHYAY et al., 2011).

O desafio é assim criação de modelos de alto nível que se alheiem dos dispositivos físicos adjacentes e que os consumidores, para utilizarem esses objetivos, não tenham a necessidade de utilizar aplicações ou funcionalidades de baixo nível. (DELICATO et al., 2013).

Outro desafio importante é a enorme escala destes ambientes, nomeadamente no que se refere ao número de dispositivos, à necessidade de gerenciar esses dispositivos e o volume elevado de dados produzidos, pois esse elevado volume de dados gerados por aplicações Web, juntamente com as diferenciadas aplicações que tem como habilidade sob demanda um elevado grau de disponibilidade, surgindo novos paradigmas e tecnologias. As redes sociais, por exemplo, requerem o gerenciamento de grandes quantidades de dados não estruturados, os quais são gerados diariamente por milhões de usuários em busca do compartilhamento de informações, conhecimentos e interesses.

Segundo Manyika (2011), Big data é derivada do fato de que os conjuntos de dados são tão grandes que os típicos sistemas de banco de dados não são capazes de armazená-los e analisá-los. Eles são grandes porque os dados não são mais tradicionais dados estruturados, mas os dados de diversas novas fontes, incluindo e-mail, mídias sociais e sensores acessíveis pela Internet.

### 2.3. WEBPRIVACIDADE

A questão e a preocupação com a privacidade no meio virtual não é um tema novo, como é possível verificar pelo artigo Comércio Eletrônico: seus aspectos de segurança e privacidade de Albertin (1998).

A vida privada se manifesta sob aspectos sociológicos, psicológicos ou jurídicos e, com esta pluralidade, existem a dificuldade na definição um conceito único de privacidade e, por isso, são adotados diferentes conceitos nomeadamente no direito brasileiro.

Segundo Marcel Leonardi (2011) o direito brasileiro apresenta diversos termos para se referir à privacidade, o que também ocorre na doutrina estrangeira, como ocorre na Constituição Federal de 1988 ou no Código Civil de 2002. A Constituição Federal de 1988, art. 5, inciso X, declara serem invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas. Por seu lado, o Código Civil (2002), art. 21, refere ser inviolável a vida privada da pessoa natural. Leonardi (2011) observa que nenhum apesar destas considerações, estes diplomas não oferecem um conceito de privacidade, intimidade e vida privada. O autor refere que isso não acontece nos diplomas legais nacionais nem no direito estrangeiro.

A privacidade leva a conceitos jurídicos indeterminados, o que dificulta a realização de políticas públicas e causando divergências jurisprudenciais, conforme as circunstâncias de cada caso (LEONARDI, 2011).

Maria Lúcia Karam (2009, p. 31), refere que:

A dignidade de cada indivíduo o faz respeitável pelo simples fato de existir e o faz livre para entre um comportamento e outro, para pensar da forma que lhe convier, para acreditar naquilo que achar melhor, para ser e agir da maneira que quiser, sendo essa Sua liberdade absoluta enquanto não atingir ou ameaçar concretamente direitos de terceiros.

Liliana Minardi Paesani (2012, p. 34) acrescenta:

Tem-se demonstrado particularmente delicada a operação para delimitar a esfera de privacidade, mas é evidente que o direito à privacidade constitui um limite natural ao direito à informação. Em contrapartida, está privada de tutela a divulgação da notícia, quando consentida pela pessoa. Admite-se, porém, o consentimento implícito, quando a pessoa demonstra interesse em divulgar da própria vida privada.

A autora (PAESANI, 2012, p. 33) esclarece em seguida:

Certas manifestações da pessoa destinam-se a conservar-se completamente inacessíveis ao conhecimento dos outros, quer dizer, secretas; não é apenas ilícito divulgar tais manifestações, mas também tomar delas conhecimento, e revelá-las, não importa a quantas pessoas. Entretanto, essas mesmas informações podem ser consideradas lícitas, quando um legítimo interesse do sujeito que as recebe; trata-se de saber se o fim a que a informação serve tem maior valor que o interesse do sujeito ao qual se refere essa informação.

A despeito dessa indefinição, será considerado como privacidade o direito à reserva da vida privada e de controlar a disponibilização de informações sobre si. Este raciocínio causa uma sensação de vulnerabilidade, sejam quanto a dados financeiros, educacionais, culturais ou pessoais, todos os objetos de interações na rede. Desaparece assim a sensação de navegação solitária, e surge à questão sobre qual a forma de o acesso a tais dados poder ser controlado.

Com o desenvolvimento e a discussão sobre a IoT a privacidade é um dos assuntos mais sensíveis a ter em conta, já que a explosão de disponibilidade de dados criou entidades que perfilam e rastreiam usuários sem seu consentimento (ROMAN; NAJERA; LOPEZ, 2011).

Desta forma o autor (ROMAN; NAJERA; LOPEZ, 2011) aponta que devem ser consideradas alguns pontos para preservar a privacidade:

- Privacidade por design - Uma solução viável é a privacidade por projeto, na qual os usuários teriam as ferramentas de que precisam para gerenciar seus próprios dados.
- Transparência - A transparência é essencial, uma vez que os usuários devem saber que entidades estão gerenciando os seus dados, mas também como e quando.
- Gestão de dados - Um ponto importante é decidir quem gerencia os dados e com que confidencialidade / privacidade.

Há, acima de tudo, que se pensar em requisitos de segurança. Garantindo as questões de privacidade, haverá a possibilidade de garantir um progresso estável e com claros benefícios para a humanidade (ROMAN, 2011). No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa que permitem analisar e avaliar a percepção de privacidade por parte dos consumidores em relação à IOT.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando os inconvenientes que um novo paradigma de comunicação traz ao permitir a comunicação objeto x objeto à revelia das pessoas, o presente estudo se prontificou a estudar empiricamente a relação entre Internet of Things (IoT) e a percepção de privacidade por parte de pessoas que utilizam internet e, portanto, estão

sujeitas a terem seus dados de navegação na internet monitorados, seja para fins comerciais ou não.

Quanto à metodologia primeiramente o trabalho em mãos fez a opção pelo método bibliográfico, para dar embasamento teórico. Assim, de acordo com (GIL, 1991), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos e atualmente com materiais oriundos da internet.

Posteriormente foi realizado uma pesquisa quantitativa do tipo survey, de caráter exploratório. Esta pesquisa se deu através de questionários que foram aplicados a usuários da internet, buscando captar a percepção que estas pessoas têm de privacidade ao usarem dispositivos conectados à internet. O questionário, forão dividido em três partes, a saber: i) pesquisa sócio demográfica, ii) relação entrevistado x internet e iii) percepção de privacidade na internet.

Foi realizado um pré-teste com 10 pessoas para confirmar a clareza das perguntas, sendo que este indicou a necessidade de pequenos ajustes em três questões. Após os ajustes, estes questionários foram descartados e a nova versão do questionário foi aplicada em meio virtual via Google Docs e mala direta via e-mail. Respeitando os critérios de privacidade e obrigatoriedade dos respondentes serem usuários da internet, foram coletadas 164 respostas válidas entre os meses de abril e junho de 2017, considerando como respondentes válidos aquelas pessoas com maioridade declarada, de qualquer sexo.

Dada a impossibilidade de controle dos respondentes, o critério de inclusão na amostra se deu por meio de conveniência do respondente, ou seja, valendo-se daqueles “elementos ou dados que estão disponíveis” (COSTA NETO, 2002, p. 41). A partir dos dados coletados, foi realizada análise estatística descritiva com auxílio de planilhas eletrônicas.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra deste trabalho foi de 164 pessoas, escolhidas de forma aleatória, em que cerca de certa de 57,7% eram do sexo feminino e 43,3% eram do sexo masculino, na sua maioria entre 18 e 34 anos, solteiro ou casado, com uma escolaridade entre o ensino médio completo, superior incompleto ou superior completo e com uma renda familiar até 3 salários mínimos. Quanto à utilização de internet verificou-se que a

maioria utiliza entre 1 a 5 horas ou de 5 a 10 horas de internet por dia, e que utiliza essencialmente através do seu celular para fins pessoais e utilização de redes sociais. Só depois a internet é utilizada para trabalho ou estudo.

Quando questionados sobre a utilização de senhas de segurança, a maioria dos indivíduos confirma utilizar tanto no celular como no notebook, mas não nos aplicativos. Pode-se constatar que mais de 80 % das pessoas tem receio sobre a utilização dos seus dados na internet, no entanto, mais e 60% não leem as definições de privacidade nas redes sociais, e quase a mesma percentagem utiliza o cartão de crédito como forma de pagamento pela internet. Também mais de 60% não utiliza senhas de segurança nos aplicativos. Cerca de metade dos entrevistados refere não ter o sistema de localização ligado no celular, mas cerca de 70% admite que utilize aplicativos que utilizam esse sistema. Assim, verifica-se que existe um uso ocasional desses sistemas de localização e, cerca de 35% da amostra refere utilizar as funcionalidades de rastreamento de amigos que o Facebook permite.

Cerca de 85% já verificou que lhe apareceu propaganda de um produto que queria comprar, mas que, naquele momento, não estava procurando. No entanto, apenas 55% se questionou como isso aconteceu e a sua maioria ou não fez nada sobre ele, ou apenas viu a propaganda ou entrou inclusivamente no site a que este dava acesso. Sensivelmente 40% das pessoas que responderam ao questionário já utilizaram aplicativos ou sistemas de rastreamento de carros, ônibus ou aviões e um pouco mais de 20% utilizaram já aplicativos que permitem comunicar remotamente com aparelhos eletrônicos. Mas 90% das pessoas refere que essa comunicação entre aparelhos poderá vir a facilitar nas tarefas básicas e diárias. Os dados da pesquisa encontram-se sumarizados no quadro a seguir:

Quadro 1 – Resposta aos questionários

Perguntas		Respostas
PERFIL DOS ENTREVISTADOS	Sexo	Verificou-se que dos entrevistados, cerca de 57,7% eram do sexo feminino e 43,3% eram do sexo masculino.
	Idade	34,5 % dos entrevistados tem entre 18 e 25 anos e igualmente 34,5% tem entre os 26 e os 34 anos, podendo assim afirmar que a maioria (69%) da amostra é essencialmente constituída por jovens adultos, na faixa de 18 a 34 anos. Verificou-se que a faixa de mais de 65 anos, não se encontra praticamente aqui representada.

Perguntas		Respostas
	Estado Civil	Da amostra recolhida, 49,7% são solteiros, 29,1% casados, 9,7% são divorciados; 8,5% vivem em união estável e cerca de 3% estão separados.
	Escolaridade	Em termos de escolaridade, 34,8% dos entrevistados têm o ensino superior incompleto, 22% têm o ensino médio; 21,3% ensino superior completo, 11,6% pós-graduação incompleta. Numa parcela menor, 4,9% tem ensino médio incompleto, 3% tem o ensino fundamental completo e 2,4% tem o ensino fundamental incompleto.
	Renda Familiar	A maioria da amostra (66,4%) tem uma renda familiar até 3 salários mínimos. Acima de 5 salários mínimos a amostra apresenta apenas uma percentagem de 11,6%.
USO DA INTERNET	Horas de utilização da internet ao dia	Grande parcela dos entrevistados que utiliza a internet entre 1 a 5 horas (40,2%) ou de 5 a 10 horas (32,9%) por dia. Depois em menor quantidade, mas ainda assim significativa, 14% dos entrevistados responde que utiliza de 10 a 15 horas e 6,7% utiliza internet mais de 15 horas por dia. Apenas a 6,1% refere que não é grande utilizador de internet, respondendo que utiliza menos de 1 hora de internet por dia.
	Utilização da internet	Grande maioria da amostra (69,5%) utiliza a internet para fins pessoais. Com a possibilidade de responder a mais do que uma opção, verifica-se que muitos também utilizam para trabalho (39%) ou estudo (33,5%).
	Meios de utilização	É possível constatar que a utilização de internet se faz essencialmente por celular / smartphone, só depois por notebook e desktop. A utilização de tablet é quase inexistente.
	Sites/aplicativos mais utilizados	Cerca de 72% das pessoas que responderam ao questionaram afirmam utilizar essencialmente para acesso a redes sociais, só depois para buscas (51,8%) e posteriormente para notícias, outros sites e lojas online.
IOT PRIVACIDADE	Utilização de senhas de segurança no celular	Ao questionar se os entrevistados utilizam senhas de segurança no seu celular 77,4% responde afirmativamente
	Utilização de senhas de segurança no notebook / desktop	Quanto à utilização das mesmas no seu computador a percentagem afirmativa baixa um pouco (65,2%) mas é ainda a resposta com maior resposta.
	Utilização de senhas de segurança nos aplicativos	Quando a questão é a utilização de senhas de segurança para aplicativo, 61,6 % dos entrevistados responde que não
	Definições de privacidade nas redes sociais	Questionados sobre se leem as definições de privacidade nas redes sociais, cerca de 61,4% responde que não, contra 38,6% que responde afirmativamente.
	Utilização do sistema de localização (GPS) do seu celular	Quanto à utilização do sistema de localização no celular as respostas dividem-se quase de forma uniforme. 51,8% responde que não e 48,2% responde afirmativamente.
	Utilização de rastreamento pelo Facebook	Cerca de 34,8% utilizam aplicativos como o Facebook para saber se os amigos se encontram nas proximidades.
	Compras pela internet	Questionados sobre a realização de compras pela internet, a maioria (61%) da amostra refere que sim, que utiliza a internet para realizar compras de bens ou serviços.

Perguntas		Respostas
	Utilização de cartão de crédito na internet	Realizam compras pela internet (61%) verifica-se que quase todos utilizam cartão de crédito como forma de pagamento (56,1%).
	Receio sobre a utilização dos dados na internet	Se têm receio sobre a utilização dos seus dados na internet, 82,3% responde afirmativamente, contra apenas 17,7% que afirma que não.
	Utilização de aplicativos que utilizem GPS	No que respeita sobre a utilização de aplicativos que utilizem o sistema de localização no celular, cerca de 70% responde afirmativamente.
	Utilização de aplicativos de rastreamento	Quanto à utilização de rastreamento de carros, ônibus ou aviões, 40,2% refere já ter utilizado e 59,8% ainda não utilizaram esse tipo de aplicativos ou funcionalidades.
	Aplicativos que permitem comunicar com outros objetos	Sobre a utilização de aplicativos que permitem comunicar remotamente com outros aparelhos eletrônicos, mais de 77% respondeu que não. Não entanto, cerca de 22% respondeu que sim.
	Utilização de Internet para comunicar com objetos e a ajuda nas tarefas básicas	Mais de 90% das pessoas que responderam ao questionário, afirmam que isso seria útil.
	Propaganda direcionada	84,8% da amostra já aconteceu de aparecer propaganda de um produto que gostaria de comprar, mas que não estava procurando naquele momento
	Questionamento sobre propaganda direcionada	Apenas 54,5% perguntou-se como é que isso aconteceu

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Internet of Things (IoT) é uma nova forma de comunicação onde objetos físicos são conectados por redes sem fio e que se comunicam usando a Internet, moldando uma rede de objetos inteligentes capazes de realizar variados processamentos, capturar variáveis ambientais e reagir a estímulos externos. No entanto, a coleta de dados e informações no cotidiano torna a privacidade um problema inerente ao avanço da excessiva busca por alimentar imensos bancos de dados, potencializada pela comunicação objeto x objeto. Uma vez que a IoT pode ser utilizada para a obtenção de informações à revelia das pessoas e ser utilizada para fins comerciais, isso pode levar a que se ultrapassem os limites de privacidade do usuário. Considerando a presença cada vez maior da Internet of Things no cotidiano de pessoas comuns, o presente estudo questiona qual a percepção de privacidade por parte dos consumidores de internet em relação à Internet of Things.

Os dados levantados por meio da aplicação de um questionário a 164 respondentes mostram que os usuários, em sua maioria, adotam medidas de segurança



que visam tanto dificultar golpes online quanto medidas que evitam a exposição desnecessária de informações de navegação online. Essas medidas, entretanto, ainda não são suficientes para preservar o usuário comum da captura de dados via relação objeto x objeto. Existe efetivamente um receio e preocupação sobre a utilização dos seus dados na internet, no entanto, as pessoas ainda estão pouco atentas em verificar as condições de privacidade nas redes sociais, ou não fazem nada a respeito, aproveitando apenas as informações.

Ademais, o pouco discernimento das pessoas em relação ao que de fato representa a IoT torna-se uma limitação da presente pesquisa, uma vez que nem todos os riscos envolvidos passaram por uma reflexão por parte dos usuários. Deste modo, pesquisas sobre privacidade e IoT que segmentem a amostra de acordo com o grau de esclarecimento ou proximidade, diferenciando o usuário comum de profissionais da área de Tecnologia da Informação, podem trazer achados valiosos para a ciência. Além disso, que sejam realizadas pesquisas que avancem nas discussões sobre Internet of Things, ajudariam tornar o usuário menos vulnerável à ação de máquinas capazes de captar e processar informações pessoais. Considerando ainda que as comunicações entre objeto x objeto não anulam as interações convencionais da internet (usuário x objeto), sugerem-se ainda pesquisas empíricas que mostrem como ocorrem as inter-relações usuário x objeto x objeto.

## REFERÊNCIAS

- ATZORI, L., Iera, A., MORABITO, G. (2010) The Internet of Things: A survey". Computer Networks vol. 54, n. 15, pp. 2787-2805.
- BANDYOPADHYAY, S., SENGUPTA, M., MAITI, S., DUTTA, S. (2011) "Role of middleware for internet of things: A study". International Journal of Computer Science & Engineering Survey, vol. 2, no. 3, pp. 94-105.
- BARONI, Mara, COMUNICAÇÃO 2.0: O VIRTUAL CONSTRUINDO PONTES PARA O MARKETING DIGITAL in: CHAMUSCA, Marcello e CARVALHAL, Márcia (ORGS). Comunicação e Marketing Digitais: conceitos, práticas, métricas e inovações. 2011. Salvador, BA: Edições VNI, 2011.
- BRASIL. Constituição Federal, de 05.10.88. Atualizada com as Emendas Constitucionais Promulgadas. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui-cao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui-cao.htm)> Acesso em marco de 2017.
- CHABRIDON, Sophie et al. A survey on addressing privacy together with quality of context for context management in the Internet of Things. Annals of



- telecommunications-annales des télécommunications, v. 69, n. 1-2, p. 47-62, 2014.
- COSTA, Lucas Mendes da, DIAS, Michele Mendes da Silva, SANTOS, Ewerton Andrade dos, ISHII, Alice Kazumi Shigetomo, SA, Jose Alberto Silva de. A evolução do marketing digital: uma estratégia de mercado. Anais do XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção - Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015.
- COSTA NETO, Pedro Luiz de O. Estatística; 2ª edição, São Paulo: Edgard Blucher, 2002.
- DELICATO, F.C., Pires, P.F., BATISTA, T. "Middleware solutions for the Internet of Things". United Kingdom, Springer London, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2011.
- GUBBI, Jayavardhana et al. Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions. Future Generation Computer Systems, v. 29, n. 7, p. 1645-1660, 2013.
- KARAM, Maria Lúcia. Liberdade, intimidade, informação e expressão. Volume 4. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.
- LEONARDI, Marcel. Tutela e privacidade na internet. São Paulo: Saraiva, 2011
- MANYIKA, J. e CHUI, M. e BROWN, B., et al. Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. McKinsey Global Institute, 2011. Disponível em: acesso em 13/03/13.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia Científica. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PAESANI, Liliana Minardi. Direito e Internet: Liberdade de informação, privacidade e responsabilidade civil. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.
- PUBNUB. Worldwide Internet of Things Market to Exceed \$7 Trillion by 2020. 2014. Disponível em: <<http://www.pubnub.com/blog/worldwide-internet-of-things-market-exceed-7-trillion/>>. Acesso em março de 2016.
- RENUCI, R.L. Avaliação da qualidade da internet banking de uma instituição bancária federal. 2015, 37 f. Belo Horizonte, MG, Dissertação (Mestrado), Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC.
- ROMAN, Rodrigo; NAJERA, Pablo; LOPEZ, Javier. Securing the internet of things. Computer, v. 44, n. 9, p.51-58, 2011.
- SCHLOBINSKI, Paul. Linguagem e comunicação na era digital. Revista Pandaemonium, São Paulo, v. 15, n. 19, Jul. /2012.
- TEIXEIRA, T., HACHEM, S., ISSARNY, V., GEORGANTAS, N. (2011) "Service oriented middleware for the Internet of Things: A perspective". In: Abramowicz, W., Llorente, I. M., Surridge, M., Zisman, A., Vayssière, J., eds. Proceedings of the 4th European Conference on Towards a Service-Based Internet. Lecture Notes in Computer Science, vol. 6994. Germany, Springer Berlin Heidelberg, pp. 220-229.
- WEBER, Rolf H.; WEBER, Romana. Internet of Things. New York: Springer, 2010.
- ZANELLA, A., BUI, N., CASTELLANI, A., VANGELISTA, L., ZORZI, M. (2014) "Internet of Things for smart cities", IEEE In.

## CAPÍTULO IV

# BUSINESS INTELLIGENCE E O PLANEJAMENTO DE RECURSOS DE EMPRESA COMO FERRAMENTAS DE APOIO AS ORGANIZAÇÕES

Walmir Fernandes Pereira <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação, MUST University – Flórida- EUA

## RESUMO

O presente trabalho foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica, buscando conhecer os conceitos de Business Intelligence e de Planejamento de Recurso de Empresa. São conceitos que fundamentam as práticas administrativas contemporâneas. Eles partem de fundamentações que visam auxiliar as organizações administrativas nas principais tomadas de decisão frente aos dados que elas têm, coletando, analisando e transformando em informações que auxiliarão nas decisões necessárias para o crescimento e para a inovação no mercado. Portanto, sabe-se que as empresas lidam com grande quantidade de informações, e essas ferramentas abordadas no trabalho têm como função coletar essa quantidade de dados, analisar as suas qualidades de informações para assim auxiliar o processo decisório, contribuindo com sucesso e continuidade destas organizações.

**Palavras-chave:** Business Intelligence. Planejamento de recursos de empresa. Organizações modernas

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário econômico e empresarial vive em constantes mudanças em decorrência de modificações profundas que se tem visto nos macro sistemas empresariais. Essas modificações têm demonstrado necessidade de avanços, de conhecimento em várias áreas para acompanhar a dinâmica exigida das organizações.

As organizações têm dito que lidar com grandes quantidades de dados e informações para definir estratégias e tomar as devidas decisões. Dentro deste ambiente, apresenta-se uma gama de ferramentas gerenciais que são capazes de auxiliar na análise dessas informações que são tão cruciais para a gestão de uma empresa.

Este presente trabalho apresenta dois conceitos que são essenciais para que as empresas façam a análise de seus dados com segurança e eficiência: o Business Intelligence e o Planejamento de Recurso de Empresa (ERP).

Para a elaboração deste trabalho foi feita uma pesquisa bibliográfica, numa abordagem qualitativa, com o objetivo de descrever o conceitos elencados por esta pesquisa, fazendo com que seja possível entender as contribuições na área de Gestão Estratégica de uma organização.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1. Ferramenta Business Intelligence na tomada de decisão

Primeiramente é preciso buscar definir o conceito de Business Intelligence (BI) para assim entender a sua relação com a tomada de decisão que um gestor pode exercer em uma organização.

Para Angelori e Reis (2006, p.3) “o conceito de Business Intelligence com o entendimento de que é inteligência de Negócios ou Inteligência empresarial compõe-se de um conjunto de metodologias de gestão implementadas através de ferramentas de software, cuja função é proporcionar ganhos nos processos decisórios gerenciais e da alta administração nas organizações baseada na capacidade analítica das ferramentas que integram em um só lugar todas as informações necessárias ao processo decisório. Reforça-se que o objetivo do Business Intelligence é transformar dados em conhecimento, que suporta o processo decisório com o objetivo de gerar vantagens competitivas.

Pode-se dizer que o Business Intelligence é uma ferramenta que se utiliza das Tecnologias da Informação coletando dados, analisando-os e transformando-os em informações para uma empresa. É também representada por um conjunto de conceitos e metodologias que usam os dados extraídos de uma organização que apoia a tomada de decisões precisas pela gerência.

O uso dessa ferramenta vai fazer com que o gestor opte pela melhor decisão, pois a partir das análises feitas dos dados pelo sistema BI, ele terá em mãos os conhecimentos de negócio necessários de sua empresa para fazer as escolhas precisas para aquele momento ou a longo prazo.

É importante destacar que a ferramenta de BI fornece aos gestores uma visão sistêmica do seu negócio e pode ajudar na distribuição uniforme dos dados coletados aos seus usuários, transformando grandes quantidades de dados em informações de qualidade para que ele tome as suas decisões. Ela possibilita também o cruzamento de dados, a visualização de informações em várias dimensões e analisa os principais indicadores de desempenho empresarial facilitando assim a visão do gestor.

O uso de cruzamento de dados para tomada de decisões não é uma ação recente, ele remota os tempos antigos da História, onde os povos antigos cruzavam as informações para decidirem sobre colheitas, comportamentos de fenômenos da natureza e astrológicos.

O surgimento dessa Ferramenta está relacionado também ao início das Tecnologias computacionais, onde dispositivos da informática auxiliaram nos armazenamentos de informações e dados de uma organização.

Há uma definição de Business Intelligence (BI) trazida por Primak (2008, p. 5) “como o processo inteligente de coleta, organização e análise, compartilhamento e monitoração de dados contidos em Data Warehouse e/ou Data Mart, gerando informações para o suporte à tomada de decisões no ambiente de negócios”.

Torna-se relevante analisar as visões de autores diferentes e o contexto de mudanças significativas em que se vivem as organizações modernas para assim entender, que elas necessitam integrar seus dados, dentro de um sistema de informações, que ajude com agilidade a promover momentos decisórios e eficazes.

As organizações precisam ter em um projeto de BI organizado que compreenda todo o processo de preparação de dados e de tratamento dos mesmos, para que as ações tomadas sejam as que garantam vantagens competitivas para o mercado em que estão inseridas.

Portanto como salienta Bezerra (2014, p. 5) “O BI favorece a integração de dados de múltiplas fontes, proporcionando maior capacidade de análise, com contextualização e relação de causa e efeito, disponibilizando informações inteligentes e atualizadas às áreas interessadas, tornando melhor o acompanhamento de processos de negócios e agilizando as tomadas de decisões”.

## 2.2. O Planejamento de Recurso de Empresa (ERP)

O planejamento das ações de uma empresa passa por um sistema de informação que é formado pelo capital humano, hardware e software, as redes de comunicações, os recursos que coletam os dados transformando-os e disseminando-os em informações dentro da organização com o intuito de facilitar o plano de ações, o controle, a coordenação, a análise e o processo de decisão.

O planejamento de Recurso de Empresa é visto por alguns autores como um conjunto de aplicativos que tem como objetivo contemplar as funções operacionais e administrativas das quais uma empresa precisa, e fornece a possibilidade de mudanças eficientes através do uso de ferramentas colaborativas via internet. (Turban, E; Mcclean, E; Wetherbe, J, 2004)

Analisando o Planejamento de Recurso de Empresa (ERP), pode-se segundo Souza (2000), definir que os ERPs são formados por sistema de informação que são adquiridos na forma de pacotes comerciais de software que permitem com suas funções operacionais integrar os dados dos sistemas de informação transnacionais e dos processos de negócios ao longo de uma organização.

De acordo com Medeiros (2007, p. 50) “ um pacote de software, abrangente e integrado, que possibilita a padronização e a automação de processos de negócio utilizando uma base de dados unificada e transações em tempo real”.

A empresa que faz a adoção do ERP como uma ferramenta inovadora tem chances de influenciar e promover um ambiente mais criativo com novos serviços que aumentam a sua eficiência, tornando a organização mais competitiva no mercado, e tem com os dados obtidos um direcionamento que trará mais segurança na tomada de decisões.

Sem o ERP, as organizações teriam dificuldades em se manter como empresa, porque o nível de complexidade no cenário administrativo está em constantes mudanças, a melhor forma de gerenciar essa complexidade é por meio da definição e implementação de processos operacionais definidos e padronizados, no caso é o papel executado pela adoção do ERP.

É importante concluir ressaltando que o sistema ERP assegura a continuidade e a eficiência operacional de uma empresa por meio de atividades bem implementadas, bem definidas e da atribuição de resultados a essas atividades e não ao capital humano.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa trouxe duas ferramentas, dois recursos que vão auxiliar as organizações modernas nas tomadas de decisões, pois o cenário atual exige cada vez mais do gestor respostas de forma imediata e eficaz e a adoção desses recursos de Business Intelligence e Planejamento de Recursos de Empresa vai ajudar as empresas em seus conflitos e em suas soluções administrativas.

Como apresentado no trabalho, o BI é a união de várias técnicas com o auxílio das Tecnologias que trabalham de forma conjunta e ordenada trazendo grandes benefícios para as empresas que o adotam.

E o Planejamento de Recursos de Empresa assegura as organizações a continuidade e eficiência das funções operacionais por meio das atividades bem definidas, facilita o fluxo de informações entre diversas unidades de negócios e faz a integração entre elas, gerando assim os melhores resultados em toda a empresa.

### REFERÊNCIAS

- ANGELONI, Maria T. ; REIS, Eduardo S. Business Intelligence como Tecnologia de Suporte a Definição de estratégias para melhoria da qualidade do ensino. In: Encontro da ANPAD, Salvador. XXX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2006, 2006. v. 1. p. 16, 2006.
- MEDEIROS Jr. A. Sistemas integrados de gestão: proposta para um procedimento de decisão multicritérios para avaliação estratégica. 2007. 380 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2007.
- PRIMAK, Fábio V. Decisões com B.I. (Business Intelligence). Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.
- SOUZA, C. A. Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de casos de implementação de sistemas ERP. 306 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2000.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. Tecnologia da Informação para gestão: transformando os negócios na economia digital. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

## CAPÍTULO V

# A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RESULTADOS E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NUM CENÁRIO DE MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS

Walmir Fernandes Pereira <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação, MUST University – Flórida- EUA

## RESUMO

O presente trabalho visa abordar a temática da Gestão Estratégica de Resultados e a Inovação Organizacional como papel fundamental de implementações de ações estratégicas para as mudanças e transformações necessárias para as situações de crise empresarial. A Gestão Estratégica pode ser definida como um sistema de indicadores de desempenho e traça de forma específica os caminhos a serem desenvolvidos pela administração, quanto às iniciativas e ações a serem tomadas pelo gestor e inovação organizacional abarca em seus conceitos as mudanças que são necessárias para o enfrentamento da competitividade e dos momentos de crises econômicas de mercado. A Metodologia utilizada na pesquisa foi a revisão de periódicos já publicados sobre os conceitos abordados.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Resultados. Inovação Organizacional. Mercado empresarial. Mudanças significativas.

## 1. INTRODUÇÃO

A Gestão Estratégica é definida como sistema de indicadores de desempenho que delinea os percursos a ser desenvolvidos pela administração quanto às iniciativas e ações estratégicas previamente definidas em um Plano de ação. O pilar da Gestão está nos processos, tornando as atividades organizacionais integradas, sistêmicas e interdependentes. Ela não executa ações administrativas em departamentos isolados.

É um modelo global que diz respeito às técnicas de direção e administração e ao recurso humano, considerando os aspectos internos e externos de uma organização. Analisa: o ambiente interno, as instalações tecnológicas, físicas e talentos humanos, no ambiente externo, a clientela, a demanda, concorrência e as tendências de mercado, o grau de interdependência dos vários fatores desses ambientes, além das múltiplas interações e influências de mercado. É importante ressaltar que o trabalho da gestão é realizado por meio dos processos e das equipes que o executa.



Em meio ao cenário econômico no qual estamos inseridos, com grandes desafios, mudanças, incertezas e instabilidades cabe ao gestor, o dirigente empresarial, refletir estrategicamente sobre este novo ambiente e suas características para que possa agir no momento apropriado.

Esse ambiente cercado por mudanças significativas requer uma configuração de ações administrativas no setor empresarial. Há então uma configuração de um novo ambiente que precisa ser conhecido, estudado e analisado por este gestor. A inserção tecnológica configura este momento, a chamada nova ecologia, formada pelas novas tecnologias, a nova demografia, e tendência à globalização.

A inovação organizacional poderá nortear as ações da gestão a pensar nos desafios e ações que auxiliará o gestor a entender e agir neste cenário de mudanças significativas, pois como salienta no MANUAL DE OSLO (2005, p. 61) “uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas”.

Com a adoção da gestão estratégica, a empresa usará um método de planejamento e avaliação baseados em fatores quantitativos e qualitativos, onde superiores e subordinados vão eleger áreas prioritárias, estabelecendo resultados a serem alcançados, seus objetivos, terão a dimensão das respectivas contribuições, suas metas, e farão um acompanhamento sistemático do seu desempenho.

A metodologia utilizada nesta pesquisa é de revisão de periódicos publicados na área de Gestão de Resultados e Inovação organizacional, e a partir dessas leituras, pode-se construir argumentos fundamentados nessa ciência administrativa, buscando assim entender o processo de tomada de decisão do gestor frente a um cenário de mudanças constantes e significativas para a sociedade contemporânea.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Inseridos em um contexto de competitividade constante, faz-se necessário pensar nos desafios que as organizações empresariais enfrentam, sejam eles por fatores sociais, políticos, econômicos e culturais, e em estratégias inovadoras para o mercado empresarial, que ajudarão nas transformações de um cenário de crise no qual a sociedade se encontra.

Pensar em inovação é um fator que auxiliará a gestão da empresa, pois quem não inova tem grandes chances de ficar atrasado, estagnar e declinar no setor. No MANUAL de OSLO (2005, p. 55) “Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”

Como mencionado no documento acima, para a gestão pensar em transformações frente aos desafios que uma empresa se encontra, ela precisa promover inovações nos aspectos intrínsecos e extrínsecos de sua organização. Precisa rever a sua organização empresarial, ter um planejamento permanente, sistêmico e interativo, pois uma gestão estratégica de resultados analisa um sistema por objetivos e resultados, e essas ações ajudarão a promover as mudanças precisas.

Uma gestão que utiliza a inovação como fator de diferenciação tem uma ferramenta essencial que possibilitará à organização crescer e manter-se de forma estável no mercado.

Uma pesquisa do SEBRAE (2008) apresenta empresas que inovaram seus setores cresceram 20 %, pois quanto mais inovar terá resultados melhores na competitividade e na produtividade.

Segundo Pinte (2008), o que define o conceito de gestão de inovação é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas, visando melhorar o uso do conhecimento, a eficiência dos fluxos de trabalho ou a qualidade dos bens ou serviços. Ela é resultado de decisões estratégicas tomadas pela direção e deve constituir novidade organizativa para a empresa.

As inovações organizacionais trazidas por uma Gestão Estratégica de Resultados (GER) podem melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e assim, refinar a capacidade empresarial de utilizar, de aprender novas tecnologias e conhecimentos.

Nas organizações que visam a Gestão Estratégica de Resultados a orientação é dada por meio de processos e a estrutura empresarial tende a ser menos vertical e mais horizontal, pois o controle é assumido pela pessoa que executa o processo. O papel dos gerentes é de aproximação mais dos clientes e dos executantes do trabalho e cada

membro de uma equipe vai ter uma familiaridade básica, pelo menos, com todas as etapas do processo e realizará uma variedade de tarefas.

O papel fundamental da gestão é implementar ações que vão inovar a empresa trazendo mudanças para aquela organização na qual o gestor está inserido. O mundo é formado por uma sociedade de organizações. Entende-se por elas que são organismos de sistemas vivos e complexos.

Para Chiavenato (1999, p. 363) “define organizações como sistemas sociais criados para alcançar objetivos em um ambiente mutável e dinâmico e, para isso elas precisam reajustar e reconciliar continuamente seus recursos disponíveis com as oportunidades percebidas no seu ambiente, a fim de aproveitar as brechas nos mercados e neutralizar seus concorrentes”.

É preciso então que todas as empresas, organizações se estruturem de forma adequada para que assim consigam funcionar em meio às crises, aos cenários de instabilidades e de mudanças.

As organizações vão alcançar êxito em suas estratégias para superar crises e cenários instáveis quando se estruturarem para funcionar e proporcionar resultados em meio às dificuldades existentes. Elas devem ser ajustadas e reajustadas continuamente, sempre que o contexto ambiental empresarial sofrer mudanças.

O modelo de Gestão Estratégica de Resultados tem uma metodologia que é definida como um sistema de medição do desempenho utilizado para comunicar e gerenciar a estratégia das organizações. Vai buscar mensurar através de indicadores relacionados ao ambiente e o desempenho organizacional, relacionando medidas de resultado (os indicadores de fato, ocorrências) e vetores de desempenho (indicadores de tendências).

As empresas têm vivido transformações constantes em seu ambiente de negócios, e essas já estão incorporadas na rotina administrativa, pois é uma característica permanente e inerente à gestão administrativa. Mesmo sendo um fator rotineiro, essas mudanças são desafiantes para toda a equipe gestora.

Como a tarefa de um gestor que é implementar mudanças estruturais, estratégicas, operacionais ou táticas numa empresa pode-se dizer que não é tão simples, porque requer um acompanhamento constante e transparente na condução de todo o processo para que todos os envolvidos sejam capazes de compreendê-lo e se engajar.

São muitos esforços necessários a se pensar frente a um ambiente que sempre está em transformação, a gestão pensa em qualidade total, reengenharia, mudança cultural e outros fatores.

Tem que se rever os objetivos tornando- o flexível o bastante para lidar de maneira sustentável com um ambiente externo volátil. Há uma necessidade da equipe gestora em gerenciar a mudança de maneira mais transparente e exigir análise do retorno de esforços dessa natureza.

Fazer uma reorganização em setores de uma empresa é crucial em momentos de crise, pois como salienta CHIAVENATO (1999, p.365) “A Reorganização sempre se torna necessária para o ajustamento a essas mudanças. Reorganização significa a ação de alterar a estrutura organizacional para ajustá-la às novas condições ambientais”.

Seria importante utilizar a estratégia de organização como o primeiro e o principal passo para facilitar a articulação e a alcançar esta capacidade de manobra num ambiente cada vez mais complexo e dinâmico no qual a mudança é o único aspecto constante e permanente.

O mercado empresarial exige da equipe gestora uma visão além do alcance, prevendo esses cenários e se estruturando conforme as necessidades existentes.

Segundo PAROLIN, VASCONCELLOS e BORDIGNON (2006, p. 14) “A inovação é crucial para as empresas, para os stakeholders e para um país que pretenda adotar políticas de estratégia competitiva em nível global. No ambiente empresarial, é através da inovação (existentes ou potenciais) que as empresas vão desenvolver sua capacidade competitiva. (...) a ênfase na inovação é que impulsiona a eficiência e a qualidade”.

E conforme STOECKICHT (2005, p. 12) “Diante das rápidas mudanças, características de uma economia globalizada, a organização deve estar pronta a responder de forma ágil, mediante a apresentação de soluções, produtos e processos inovadores. Empresas que conseguem gerir seu conhecimento, habilidades técnicas, competências, experiências organizacionais e sua capacidade de aprendizagem, de forma a criar novos produtos, desenvolver novos métodos, processos e serviços, obtêm vantagem competitiva sustentável através de sua capacidade de alavancar e melhorar o desempenho organizacional.”

Como os autores mencionados explanam em seus argumentos, há uma dinâmica no mercado empresarial que é precisa ser discutida e entendida, são nos momentos de

crise que as empresas vão desenvolver através de processos de objetivos visando resultados por meio de ações e capacidades competitivas para se manterem no mercado.

Para os autores VAZ, FAGUNDES, PINHEIRO (2009) as vantagens competitivas precisam ser reinventadas e os setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem participação econômica. O desafio de produzir mais e melhor vai sendo substituído pelo desafio de inovar os produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais.

A gestão de uma empresa precisa reanalisar seus objetivos e percursos, fazer as modificações precisas para enfrentar os setores em crise, prezando pela qualidade dos seus produtos e serviços oferecidos.

E conforme SIMANTOB E LIPPI (2003) veem as organizações inovadoras seja ela de pequeno, médio ou grande porte, como aquelas que conseguem sempre se reinventar, buscando sempre uma forma de encontrar o novo. Incentivam a geração constante de ideias, mesmo as que não saem do papel. Apostam no que não faz sentido numa primeira impressão, olham para onde ninguém está olhando, mergulham em projetos desenganados. Essas empresas não só estimulam como também ajudam as pessoas a pensar diferente.

A ação de inovar deve ser um processo gerenciado. A gestão da inovação tem início na criatividade e dar sequência depois em um processo estruturado, de definição de estratégias, de estabelecimento de prioridades, de avaliação de ideias, de gestão de projetos e de monitoramento de resultado.

Conforme o MANUAL DE ORIENTAÇÕES GERAIS SOBRE INOVAÇÃO (2011), a definição de Gestão de inovação é um processo estruturado, contínuo e facilitador para que uma empresa gere mais inovação e crie mais valor a estas inovações. É um processo baseado no conhecimento que pode ser modelado em estágios como identificação, projeto, desenvolvimento e lançamento do novo produto ou implantação do novo processo.

Cabe ao gestor junto à sua equipe administrativa por meio de uma gestão estratégica de resultados buscar inovar as ações dos setores de sua empresa, por meio de processos que avaliarão fatores internos e externos da organização. Haverá muita dificuldade no início do processo, pois tem departamentos mais complexos e exigentes

que precisam de um olhar que entenda e promova discussões para essas mudanças ocorrerem, principalmente, o que lida com o Capital humano, o setor de Recursos humanos.

Portanto, como salienta os autores ANACLETO E PALADINI (2010) a respeito da busca pela inovação é que tem riscos e a atividade de inovar é carregada de incertezas, com muitas variáveis, entre elas a tecnologia em si, a natureza da competição, o contexto do mercado onde será lançada e também o contexto político e social. A Gestão da Inovação ajuda a minimizar estes riscos, a manter sobre controle os recursos alocados ao processo e a gerar mais valor sobre o resultado tecnológico e a inovação propriamente, quando introduzida no mercado.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da temática da construção do artigo que visa abordar dois conceitos utilizados pela ciência da Administração para discutir os desafios da organização e o papel fundamental de uma gestão que vise implementar ações estratégicas para promover mudanças e transformações necessárias em um cenário com situação de crise, foi elencado a Gestão Estratégica de Resultados e a Inovação Organizacional.

Como abordado na fundamentação teórica, é preciso conhecer esses conceitos e analisar suas aplicabilidades num mercado em crise. Uma gestão que trabalha com processos e analisa os fatores internos e externos de sua empresa, precisa também pensar na inovação de seus serviços e produtos.

É fato que a mudança é dinâmica dentro do mercado empresarial e cabe ao gestor e sua equipe pensar nas estratégias e recursos inovadores para se manter num cenário competitivo.

Portanto, o que se espera com essa pesquisa é entender que o papel da gestão é o de conhecer o processo gerencial da empresa, promover mudanças através de processos que envolvem setores da organização visando à inovação de sua empresa para se estruturarem frente a um cenário que vive em constantes câmbios econômicos e de capital humano.

## REFERÊNCIAS

- ANACLETO, C. A.; PALADINI E. P, (2010). Proposta de um modelo para a gestão da qualidade de alimentos orgânicos sob a ótica de Garvin. Niterói- RJ, VI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável Niterói.
- CHIAVENATO, Idalberto, (1999). Administração nos novos tempos, Rio de Janeiro, Campus.
- OCDE, (2005). Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.
- OCDE, (2011). Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.
- PAROLIN, S.R.H., VASCONCELLOS, E. e BORDIGNON, J.A., (2006). Barreiras e Facilitadores à Inovação: O Caso Nutrimental S/A. São Paulo, Revista de Economia Mackenzie.
- PINTEC,( 2008.) Disponível em:  
<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/> Acesso 24 de agosto de 2020
- QUINELLO, Robson, (2009). Inovação Operacional. Rio de Janeiro: Brasport.
- STOECKICHT, I , (2005). Gestão Estratégica do Capital Humano – Avaliando o Potencial de Inovação de uma Empresa: Estudo de Caso.
- SIMANTOB, M.; LIPPI, R, (2003). Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas, São Paulo, Ed. Globo.
- TERRA, José Claudio, (2012). 10 Dimensões da Gestão da Inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional, Rio de Janeiro, Elsevier.
- VAZ, C. R.; FAGUNDES, A. B.; PINHEIRO, N. A. M, (2009). O surgimento da ciência, tecnologia e sociedade (CTS) na educação: uma revisão. I Simpósio Nacional de Ensino de Ciência e Tecnologia –ISBN: 978-85-7014- 048-7.

## CAPÍTULO VI

### A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÕES PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO

Charles Henrique Leal Vieira <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Mestrando em Science in Emergent Technologies in Education, MUST University – Flórida- EUA. Coordenador de Análise e Desenvolvimento de Sistemas e Assessor de Comunicação Social na Marinha do Brasil.

#### RESUMO

A tomada de decisões sempre foi um dos processos mais importantes em qualquer organização, sobretudo, quando fomentadas por iminentes mudanças que possam impactar suas atividades. Além disso, com o crescimento das Tecnologias digitais de Informação e Comunicação (TDIC), há uma necessidade de maior velocidade no acesso aos dados, visto que se tornaram mais volumosos e granularizados. Consequentemente, isso estimula os gestores a buscarem aprimoramentos dentro do processo evolutivo institucional, de forma a garantir seu controle e visão da empresa como um todo, bem como decisões mais assertivas e embasadas. A necessidade, no entanto, por informações úteis de auxílio à tomada de decisão se tornou uma premissa hodiernamente e os meios corporativos buscam constantemente ferramentas que os auxiliem no planejamento estratégico. Pretendeu-se, assim, com esta pesquisa e análise de produções científicas, compreender a dinâmica do processo de mudanças nos ambientes organizacionais, bem como delinear a importância da tomada de decisões para a gestão da inovação. Além disso, entender o Business Intelligence (BI) e o Enterprise Resource Planning (ERP) como ferramentas de análise eficiente de dados e agregação de sistemas para o nível estratégico organizacional.

**Palavras-chave:** Inovação. Business Intelligence (BI). Enterprise Resource Planning (ERP).

#### 1. INTRODUÇÃO

Como resultado de um mercado altamente competitivo fomentado pela globalização, a cada dia, as empresas se encontram em um cenário de incertezas e adequações que podem gerar importantes mudanças voltadas à garantia de permanência das suas atividades. Assim, é indispensável a adoção de medidas estratégicas voltadas à sua própria sobrevivência, bem como obter certa vantagem frente aos concorrentes.

É importante salientar que o processo de mudança pode ser visto como oportunidades e não conflitos, visto que a gestão desse panorama é importante para



manter a competitividade entre as empresas, de forma a aproveitar todo panorama ao seu favor. Além disso, sem perder a identidade, as organizações podem se posicionar de forma flexível frente às inovações caracterizadas pelo mundo hodierno.

Nesse sentido, Wood (2000) define a mudança organizacional como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Essas alterações podem ser ou não planejadas e são estimuladas por diversos motivos, sobretudo, situações externas que afetam diretamente o contexto que a organização se projeta, podendo afetar sua eficiência, eficácia e sustentabilidade.

Ora, a inovação é um dos principais exemplos de mudança e tende a convergir resultados positivos para qualquer instituição, porém não pode ser uma situação isolada, haja vista a necessidade de se tornar uma atividade sistêmica e constante. Com isso, seu gerenciamento deve englobar pessoas, materiais, tecnologias e recursos financeiros para que a inovação seja uma atividade contínua.

Notoriamente, o melhor capital de qualquer organização pode ser considerado o material humano, visto que o envolvimento entre as equipes, com clareza de responsabilidade e definição dos papéis, fomenta a melhoria de qualquer processo institucional. Segundo Martins, Siedenberg e Griebeler (2014, p. 5), a participação dos funcionários em decisões contribui no potencial de inovação das empresas.

[...] A autonomia conquistada proporciona maiores índices de inovação, visto que os funcionários passaram a sugerir melhorias nos produtos e processos, criando assim um ambiente favorável ao surgimento das inovações, pois são os funcionários que evidenciam os problemas e visualizam as melhores soluções. (MARTINS; SIEDENBERG; GRIEBELER, 2014, p. 5).

Cabe ressaltar que a inovação é um processo decisório e, para sua eficiência, torna-se imperativo que as organizações compreendam e invistam em sua gestão, de forma a potencializar os resultados.

Assim, o presente trabalho objetiva delinear e entender a importância da tomada de decisões para a gestão da inovação nos ambientes organizacionais, compreendendo algumas ferramentas e recursos que possam corroborar nesse processo. Desse modo, o estudo bibliográfico de produções científicas foi a metodologia empregada para elaboração deste artigo, o qual se inicia com uma introdução teórica

voltada à inovação como principal mudança para a gestão organizacional, seguindo com o entendimento do conceito de Business Intelligence (BI) para tomada de decisões. Em um terceiro momento, aborda-se sobre como Planejamento de Recursos da Empresa gera inovação e eficiência para a organização e, por fim, as considerações finais em relação aos objetivos propostos.

## 2. BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

Como uma das consequências do mundo hodierno, a cada dia, aumenta-se exponencialmente a quantidade de informações que trafegam ou são armazenadas pelos sistemas das organizações, sobretudo, com maior granularidade. Esse substancial aumento na variedade, volume e na velocidade da geração das informações corroborou para o conceito de Big Data, tendo em vista a necessidade do aprimoramento de tecnologias capazes de realizar uma análise eficiente dos dados, visto que representam as regras de negócio das empresas. McAfee e Brynjolfsson (2012) tratam a Big Data como uma revolução no mundo corporativo e mencionam uma pesquisa com 330 organizações públicas, apontando que as empresas que utilizam a tomada de decisões baseada na análise de dados são 5% mais produtivas e 6% mais rentáveis do que as que não utilizam.

Dentre as técnicas de análise de dados que permitem a tomada de decisões, a Inteligência de Negócios, conhecida como Business Intelligence (BI), é a mais popular e, naturalmente, existem várias definições para o termo, contudo, para o presente artigo foi utilizada a concepção de Angeloni e Reis (2006, p. 3), os quais descrevem que:

[...] Inteligência de Negócios ou Inteligência Empresarial compõe-se de um conjunto de metodologias de gestão implementadas através de ferramentas de software, cuja função é proporcionar ganhos nos processos decisórios gerenciais e da alta administração nas organizações, baseada na capacidade analítica das ferramentas que integram em um só lugar todas as informações necessárias ao processo decisório. Reforça-se que o objetivo do Business Intelligence é transformar dados em conhecimento, que suporta o processo decisório com o objetivo de gerar vantagens competitivas. (ANGELONI; REIS, 2006, p. 3).

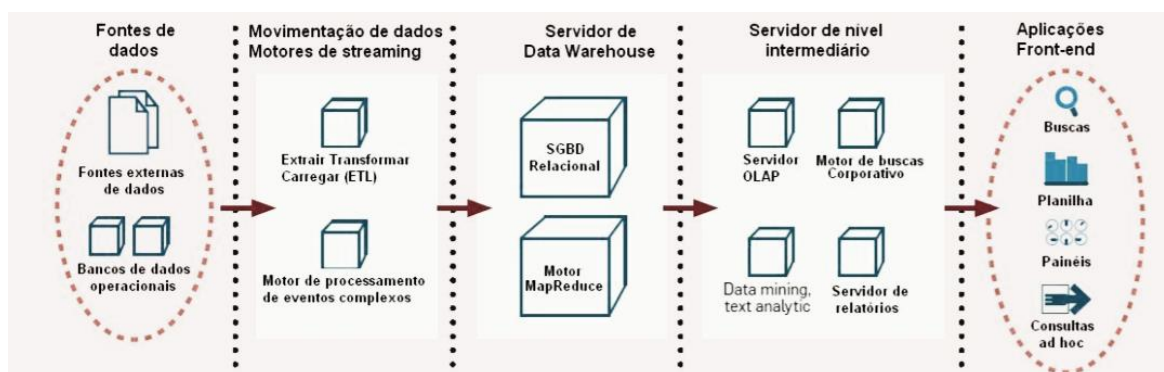
Dessa forma, a utilização do BI pode ser vista sob a perspectiva preditiva, ou seja, toda a análise é feita de forma a indicar tendências futuras, preparando, por exemplo, a

empresa para a adaptação de mudanças impostas dentro de um cenário corporativo, seja a curto, médio ou longo prazo. Por outro lado, essa tecnologia permite, também, ser verificada sob a ótica prescritiva, otimizando e corrigindo processos que já se encontram em andamento.

No entanto, um dos grandes desafios na utilização da análise de dados está na integração, limpeza, e padronização dos dados, visto que possuem formato, qualidade e origem diferenciados, bem como são gerados por diversas pessoas.

De acordo com Chaudhuri et al. (2011), pode-se observar resumidamente na Figura 4 a arquitetura de um sistema de BI, desde a coleta dos dados até as aplicações de interface.

Figura 4. Arquitetura de um sistema Business Intelligence.



Fonte: Chaudhuri et al. (2011).

Convém ressaltar que não é uma regra essa arquitetura, pois cada empresa possui seu próprio modelo de negócio e adequa as tecnologias de acordo com as suas necessidades. Além disso, cabe lembrar que essas ferramentas são direcionadas ao nível estratégico da organização, ou seja, voltadas à tomada de decisões, logo, devem possuir interfaces simples e objetivas.

### 3. ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)

As empresas de hoje utilizam progressivamente a informação como recurso organizacional e necessitam de muita agilidade nesse processo. Assim, a fim de garantir a qualidade da informação, necessita-se observar em suas análises algumas características, tais como relevância, precisão, verificabilidade, economia e flexibilidade.

O Sistema de Planejamento de Recursos Empresariais, ou Enterprise Resource Planning (ERP), é um conjunto de módulos integrados e são comercializados na forma de pacotes de softwares para dar apoio às atividades de uma organização.

Mülber e Ayres (2005) definem o ERP como:

[...] uma aplicação interfuncional, que integra e automatiza muitos dos processos operacionais realizados pelas funções de produção, logística, distribuição, contabilidade, finanças e de recursos humanos de uma empresa. O software ERP consiste normalmente de vários módulos que apoiam as atividades da empresa envolvidas nesses processos vitais internos, como, por exemplo, expedição, estoques, faturamento, planejamento das necessidades de matérias-primas e recursos humanos, e registros contábeis. (MÜLBER; AYRES, 2005, p.76).

Os autores, também, descrevem que a integração das operações internas, o maior controle dos processos, o aumento da eficiência e acesso a informações de qualidade sobre a operação dos negócios são alguns dos benefícios esperados pela utilização do ERP para a gestão e a tomada de decisões. Além disso, todas as operações são feitas por meio de um banco de dados integrado, evitando redundâncias e conflitos, uma das principais qualidades dessa ferramenta.

A integração, portanto, com módulos de sistemas de informação gerencial (SIG), sistemas de informação executiva (SIE) e, principalmente, sistemas de apoio à decisão (SAD) torna a utilização do ERP um diferencial de inovação que pode definir o posicionamento competitivo de qualquer instituição no cenário econômico. Em outras palavras, os ERP são geralmente vistos como uma plataforma de visão macro que favorece a integração das várias áreas de uma organização, pois foram desenvolvidos para possibilitar a automação e o armazenamento de todas as informações de negócios gerados na empresa.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, o atual cenário exige das empresas respostas mais rápidas e eficazes no que tange às suas demandas e necessidades. As mudanças fazem parte de qualquer crescimento organizacional, sobretudo, quando a palavra é inovação. Acompanhar, no entanto, todo esse processo se torna um desafio sob o ponto de vista das adaptações ao desconhecido, pois tudo é empírico até a fase dos resultados e a gestão desse

panorama busca a compreensão das dificuldades em criar um ambiente reflexivo e participativo nos diversos níveis das empresas, sobretudo, durante o período de transição.

Assim, as ferramentas de Business Intelligence (BI) ganham notoriedade com as organizações que buscam soluções inovadoras que proporcionem o controle das suas atividades, auxiliem no apoio à decisões, agreguem no aprimoramento de processos que já se encontram em andamento e direcionem ações com certa previsibilidade em relação ao futuro, a fim de minimizar os riscos.

No entanto, o sistema ERP se apresenta como uma inovação ao fornecer uma visão macro por integrar outros sistemas e agregar todos os setores e departamentos organizacionais, tais como o SIG e o SAD, fundamentando informações confiáveis sobre o ambiente interno e externo da empresa. Além disso, fornece a comprovação necessária para a tomada de decisões, de forma a auxiliar os gestores na definição de pontos relevantes, ameaças e oportunidades.

Contudo, a implementação de tais ferramentas não é algo simples de se executar, pois se torna muito importante a indicação de um gestor que tenha um vasto conhecimento da empresa como um todo, bem como monitore minuciosamente o desenvolvimento de cada etapa do processo, uma vez que a experiência é considerada - ainda - um requisito para o sucesso de qualquer processo inovador.

## REFERÊNCIAS

- ANGELONI, Maria T.; REIS, & Eduardo S. Business Intelligence como Tecnologia de Suporte a Definição de Estratégias para Melhoria da Qualidade do Ensino. In: Encontro da ANPAD, 2006, Salvador. XXX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. v.1, 2006.
- CHAUDHURI, S., Dayal, U., Narasayya, V. An overview of business intelligence technology. Communications of ACM. v. 54 n. 8, p. 88–98, 2011.
- MARTINS, V. M. C., Siedenberg, D. R., & Griebeler, M. P. D. Capacitação profissional e tomada de decisão como fatores de influência no potencial inovador das indústrias do setor metal-mecânico do noroeste do RS (Relatório técnico-científico). XXII Seminário de Iniciação Científica, Unijuí, RS, Brasil, 2014.
- MCAFEE, A., Brynjolfsson, E. Big data: The management revolution. Harvard Business Review, p. 3-9, 2012.

MÜLBER, Ana Luisa, Ayres, Nilce Miranda. Fundamentos para sistemas de informação. 2. ed. rev. e atual. Palhoça: UnisulVirtual, 2005.

WOOD Jr., T (Coord.). Mudança Organizacional. São Paulo: Atlas, 2000.

## CAPÍTULO VII

### O DESAFIO DE ATRAIR E COMPENSAR TALENTOS PARA A EMPRESA

Carlos Dias Chaym <sup>1</sup>

Anderson Lopes do Nascimento <sup>2</sup>

Fábio da Silva <sup>3</sup>

Maria Alcilene Moraes <sup>4</sup>

Sérgio Castro Gomes <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Doutorando em Administração (UECE). Docente da Faculdade Cearense (FAC).

<sup>2</sup> Doutorando em Administração (UNAMA). Docente na Universidade Federal do Piauí (UFPI).

<sup>3</sup> Doutorando em Administração (UnP). Docente na UNIRB (Campus Mossoró).

<sup>4</sup> Doutorando em Desenvolvimento e Meio Ambiente (UFC).

<sup>5</sup> Doutorado em Economia Aplicada (UFV). Docente da Universidade da Amazônia (UNAMA).

#### RESUMO

O presente capítulo é endereçado às discussões relacionadas ao processo de atração e recompensa de talentos em uma organização. Trata-se de um desafio no qual todo gestor ou gestora de pessoas irá se deparar em algum momento de sua trajetória profissional e que, assim sendo, exigirá um talento para satisfazer todos os stakeholders envolvidos. Inicialmente, apresenta-se a importância de entender como funciona a empresa e quais as especificidades da vaga, condição primeira para uma boa captação de pessoas. Isso se desdobra nos tipos de recrutamento, nos canais de divulgação, na comunicação mais adequada para cada situação e público-alvo e nos parceiros dessa empreitada. A seguir, as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas são discutidas com a finalidade de esclarecer pontos fundamentais para uma boa condução do processo de gestão de pessoas. Finalizando, apresenta-se uma discussão acerca das recompensas que ajudam a valorizar o trabalho humano nas organizações. Tais recompensas são aqui discutidas não apenas sob o ponto de vista quantitativo e financeiro, mas especialmente com atenção a aspectos subjetivos como senso de pertencimento e motivação para o trabalho.

**Palavras-chave:** Atração de Talentos. Recrutamento e Seleção. Treinamento e Desenvolvimento. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos.

#### 1. INTRODUÇÃO

O processo de Gestão Integrada de Pessoas é uma atividade contínua e que ocorre por meio de diversas atividades simultâneas. Adotando um ponto de vista linear, é possível afirmar que a relação entre trabalhador e empresa começa antes mesmo de sua contratação, quando surge a uma vaga na empresa.

Parece ser consensual entre os profissionais de Gestão de Pessoas que o salário é o principal fator que leva as pessoas a levantar cedo quase todos os dias para dar o seu melhor na empresa. Há pouca dúvida, entretanto, de que esse não é o único fator que faz com que as pessoas se sintam motivadas a produzir. Uma vez suprida as necessidades fundamentais para a sobrevivência do indivíduo, esse irá buscar outras fontes de realização pessoal.

A partir de então, o profissional de Gestão de Pessoas começa uma incessante busca por encontrar o candidato que melhor atende o perfil da vaga. Com isso, uma mistura de técnica e talento entra em ação para realizar a tomada de decisão mais acertada, no menor espaço de tempo possível e gastando a menor quantidade de recursos.

Do outro lado, a empresa também precisa saber qual a remuneração mais adequada para seus funcionários, uma vez que isso está ligado diretamente aos custos que ela terá e, se essa política não for bem executada, poderá trazer sérios problemas para a sobrevivência da empresa.

Neste capítulo iremos apresentar os principais conceitos e critérios adotados para gerir a massa salarial dos funcionários de uma empresa. Não limitado a isso, apresentaremos ao Gestor de Pessoas uma visão de aspectos não monetários de recompensa pelo trabalho, propiciando uma visão holística do conceito de valor.

## 2. COMO ATRAIR E ESCOLHE PESSOAS

### 2.1. Preciso dessa vaga preenchida imediatamente!

Caso você trabalhe com Gestão de Pessoas é muito provável que já tenha escutado um diretor falar que determinada vaga precisa urgentemente ser preenchida. Se porventura você ainda não trabalha como gestor de pessoas, é bom saber que essa frase muito provavelmente vai fazer parte do seu cotidiano. A dinâmica das organizações precisa de respostas rápidas para não deixar vagas ociosas.

Quando a empresa dá o *start* para uma contratação, uma série de atividades imediatamente devem acontecer para que se encontre o melhor candidato no menor espaço de tempo possível. O Gestor de Pessoas então começa a colocar em prática todo seu conhecimento técnico, seu conhecimento sobre a empresa e mesmo a sua



experiência de vida, para tomar a decisão mais acertada. É aí que entra em cena o processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas.

Antes de falar dessas tarefas com mais profundidade, é preciso ter em mente que dois cuidados precisam ser levados em consideração pelo gestor antes de iniciar o processo de divulgação de uma vaga de trabalho. O **primeiro passo** é ter em mente como funciona a cultura organizacional da sua empresa. De forma sintética, saber os pressupostos que baseiam a empresa, suas práticas cotidianas, missão, visão, valores e ambiente será um indicativo de qual perfil comportamental deverá ser buscado no candidato. Esse é um conhecimento essencialmente subjetivo, adquirido conforme a experiência do gestor.

O **segundo passo** diz respeito ao conhecimento das especificidades da vaga em questão. É preciso saber quais as habilidades técnicas são necessárias para executá-las e se é necessária alguma formação técnica específica para sua execução. Por exemplo, imagine que você precisa contratar um profissional de enfermagem para trabalhar em um hospital. Além do perfil comportamental, da prova de sua capacidade técnica (verificada pelo *curriculum* e/ou por testes práticos), é preciso assegurar que o candidato tenha não somente o curso superior na área como também deve ter registro no conselho de classe.

Além desses fatores, é preciso conhecer também as forças e fraquezas que sua região pode oferecer em relação à mão de obra. Alguns fatores como disponibilidade de Instituições de Ensino Superior (IES) ou entidades que promove algum tipo de treinamento (como o SEBRAE, SENAC e SENAI) contribuem positivamente para a oferta de mão de obra. Já outros, como quantidade de empresas do mesmo setor em áreas próximas, por exemplo, podem elevar a competição por pessoal qualificado.

Dutra, Dutra e Dutra (2019) apresentam uma série mecanismos que o Gestor de Pessoas dispõe para realizar um diagnóstico do ambiente de trabalho no qual a empresa se insere. De acordo com os autores, as principais fontes que o Gestor de Pessoas dispõe para obter informações sobre o mercado são o diálogo com as IES, as parcerias com outras organizações do mesmo setor, opinião de especialistas (como consultores

independentes, *headhunters*<sup>1</sup>, entre outros), reuniões com os dirigentes da própria empresa (já que eles estão no ramo a mais tempo e geralmente têm dicas valiosas sobre o mercado de trabalho) e, ainda, através de conversas com centros de estudos e pesquisas, para saber quais são as tendências e ofertas atuais.

## 2.2. O processo de Recrutamento de Pessoas

Uma vez que foi identificada a necessidade de contratação e que o gestor já conhece os principais aspectos que antecedem esse processo, é a hora de começar a fazer a divulgação da vaga para atrair os candidatos. O ideal é que esse processo comece com um pedido formalizado pelo setor solicitante, no qual serão descritas as principais informações sobre a vaga, como o cargo a ser ocupado, as principais habilidades que o contratado deverá ter, cursos requeridos ou desejáveis para o cargo e outros quesitos como necessidade de experiência prévia na função ou disponibilidade de horários específicos.

De acordo com Chiavenato (2014), o Recrutamento de Pessoas é o processo pelo qual a organização comunica a existência de uma oportunidade aos possíveis interessados em ocupá-la com o intuito de atrair candidatos para o processo de seleção. É, portanto, uma atividade que acontece em dois momentos. O primeiro é a divulgação da vaga em si e o segundo é o momento em que o candidato manifesta interesse em concorrer ao processo seletivo, geralmente por meio da entrega do *Curriculum Vitae*.

O anúncio da vaga deve ser feito de uma maneira bastante direta, sem erros de escrita, apresentando as informações necessárias para atrair a atenção do candidato, bem como os canais de comunicação que o candidato deverá usar para enviar seu curriculum. Dentre as informações básicas de um anúncio, é importante mostrar o cargo disponível, o horário de trabalho, o local em que a pessoa irá trabalhar e, se possível, salário oferecido e demais remunerações.

Para que esse processo ocorra da melhor forma possível, é preciso que o gestor responsável esteja atento a alguns pontos estratégicos que deverão ser levados em consideração toda vez que houver a necessidade de fazer a divulgação de uma nova

---

<sup>1</sup> **Headhunter** literalmente significa “caçador de cabeças”. É usado para se referir aos profissionais que procuram profissionais de alto desempenho para ocupar cargos estratégicos dentro de organizações, geralmente multinacionais.

vaga na empresa. Para fazer a divulgação de uma vaga, o recrutador pode recorrer a fontes externas, internas ou as duas ao mesmo tempo, de acordo com cada situação.

O **recrutamento externo** é a divulgação da oportunidade para pessoas que estão fora da organização, ou seja, é quando o recrutador anuncia a vaga de forma aberta a qualquer candidato. Esse meio tem como vantagem o fato de que novos trabalhadores podem trazer ideias e experiências completamente novas para a empresa e isso aumenta o estoque de conhecimento da empresa. Por outro lado, os riscos de contratar alguém fora do perfil esperado tendem a ser maiores, já que aumenta o grau de incerteza.

Já o **recrutamento interno** ocorre quando a empresa divulga a vaga somente para aquelas pessoas que já fazem parte do seu quadro de funcionários. Nessa modalidade, é possível haver mudança horizontal ou mudança vertical de cargos. Na primeira, o candidato muda de cargo, mas permanecendo no mesmo nível hierárquico. Na mudança vertical, percebe-se a promoção do trabalhador a um patamar superior ao seu.

Contudo, em alguns casos, quando algum funcionário é promovido, a empresa opta por fazer uma seleção interna para que um subordinado ocupe essa vaga ociosa e, a partir de então, faça um recrutamento externo para cargos operacionais. A vantagem dessa estratégia é que ao fazer uma promoção dupla, a empresa trabalha a parte motivacional de seus empregados, já que esses se sentem valorizados. Além disso, como os cargos de gestão são de maior complexidade, aproveitar alguém que já conhece a empresa, a equipe de trabalho e algumas outras informações sobre o novo cargo, reduz as incertezas quanto a adaptação (embora não as elimine totalmente).

Outra modalidade é o **recrutamento misto**, que ocorre quando a vaga está disponível tanto para quem já faz parte da empresa quanto para quem pretende começar a trabalhar nela. Quando isso ocorre, diferentes meios de comunicação deverão ser utilizados para atingir ambos os públicos-alvo. A seguir, veremos as formas mais comuns de divulgação de vagas.

Ao escolher o modo como será divulgada a vaga, o recrutador deverá levar em consideração alguns fatores, dentre os quais destacam-se: o público alvo da vaga (interno ou externo), o perfil dos candidatos, a disponibilidade de tempo e de recursos financeiros. Não existe uma técnica definitiva de recrutamento de candidatos, já que

cada vaga tem pressupostos específicos. Conforme Chiavenato (2009), existem diversos meios de divulgação de vagas, dentre estes, os principais são descritos a seguir.

**Banco de dados interno:** As empresas normalmente possuem um repositório de *curricula*<sup>1</sup>, para caso precise convocar imediatamente alguém para uma entrevista. Esse banco de dados é feito com os *curricula* entregues em seleções anteriores ou quando candidatos entregam espontaneamente no dia a dia.

**Agências especializadas:** agências de emprego trazem a facilidade de já conhecer bem o processo e terem bons bancos de candidatos, podendo serem ótimas aliadas do recrutador, principalmente quando há a necessidade de encontrar qualificações técnicas muito específicas em um curto espaço de tempo.

**Anúncios em jornais e revistas especializadas:** periódicos e revistas especializadas ainda são fontes utilizadas de divulgação de vagas. Possuem como desvantagem a pouca adesão de candidatos mais jovens, uma vez que este público alvo não desenvolveu o hábito de leitura deste tipo de material publicitário.

**Universidades, faculdades e centros de treinamento:** por serem o local de formação de pessoal qualificado, o contato com essas entidades podem suprir demandas específicas. Como é do interesse dessas instituições alocar seus alunos ou egressos em vagas de trabalho, normalmente possuem um balcão de estágio/empregos e, em alguns casos, firmam parcerias com outras organizações públicas e privadas e fazem gratuitamente as divulgações de vagas.

**Impressos (cartazes e afins):** cartazes impressos podem ser pendurados em flanelógrafos, servindo tanto para o recrutamento interno quanto para o externo. Possuem baixo custo, porém baixo nível de alcance e um tempo de resposta relativamente longo.

**Contato com sindicatos e entidades de classe:** os sindicatos possuem informação quase que em tempo real de profissionais que foram desligados ou estão em busca de oportunidades. O recrutador pode entrar em contato com sindicatos principalmente quando busca encontrar pessoas com qualificações muito específicas em um espaço de tempo curto.

---

<sup>1</sup> O plural de *curriculum* não é *curriculuns*, como muitas pessoas pensam. O correto é *curricula*.

**Indicação de funcionários:** provavelmente uma das formas mais antigas de divulgação de vagas no mercado de trabalho. O recrutador tem como aliado pessoas que já fazem parte da empresa na indicação de candidatos. As principais vantagens são o baixo custo e a assertividade. Outro ponto importante é que a pessoa que indica já conhece a cultura da empresa e o perfil da pessoa indicada, o que reduz a incerteza da adaptação.

**Divulgação em meios eletrônicos:** Consiste na forma mais versátil e dinâmica de recrutamento. Ocorre quando a vaga é anunciada via internet, utilizando para isso o site da empresa, as redes sociais, aplicativos de celular ou por meio de uma lista de e-mails.

Com o passar do tempo, vem sendo cada vez mais comum a utilização de meios eletrônicos para divulgação de vagas. O custo reduzido, a possibilidade de maior compartilhamento e a rapidez quase que imediata de divulgação são pontos fortes. Por outro lado, nem todos os candidatos dispõem de acesso a meios eletrônicos para se informar ou enviar curriculum, o que faz com que anúncios em agências de emprego ou indicação de outros funcionários não sejam possibilidades totalmente descartadas.

### 2.3. Selecionando Pessoas

O próximo passo a fazer após o **Recrutamento** é começar a eliminar candidatos que estão muito fora do perfil da vaga anunciada. **Seleção de Pessoas** é o processo que vai desde a triagem inicial dos *curricula* apresentados até a escolha do candidato mais adequado para a vaga. Trata-se, portanto, de um processo que mescla aspectos subjetivos e aspectos objetivos na tomada de decisão. Embora cada gestor e empresa tenha seus próprios modos de escolher seus candidatos, algumas técnicas de seleção são normalmente utilizadas por todas as empresas.

**Triagem de Curriculum** muitas vezes é o primeiro contato com a empresa tem com o candidato. Nessa etapa, o profissional de Gestão de Pessoas olha de forma bastante objetiva as informações ali contidas e as compara com o perfil da vaga ofertada. Os arquivos que forem descartados podem ser aproveitados para compor um banco de dados da empresa para caso haja necessidade de nova contratação. A criação de um arquivo próprio é muito útil quando a empresa necessita de cargos técnicos específicos.

**Entrevistas** consiste na técnica mais dinâmica e que requer maior cautela do avaliador. Por meio de um roteiro previamente estipulado, o profissional vai identificando aspectos comportamentais do candidato, conferindo as informações apresentadas em seu curriculum. Para cargos técnicos, é indicado haver uma entrevista preliminar e, posteriormente, com um gestor da área onde está disponível a vaga. Essa segunda entrevista é importante porque o gestor saberá avaliar se o candidato tem, de fato, o perfil técnico que o setor precisa. Assim, a decisão final deverá ser do chefe da área.

**Provas de conhecimentos** tem por objetivo avaliar o nível de conhecimento dos candidatos e, portanto, consiste em elaborar testes de redação, cálculo, de língua estrangeira, conhecimentos gerais ou de informática, por exemplo. Além desses, provas de conhecimentos práticos podem ser aplicadas pelo gestor imediato, após a segunda entrevista.

**Testes psicológicos** buscam mapear o perfil comportamental do candidato seja em termos de personalidade ou de aptidões para determinadas áreas de atuação. Normalmente utilizam-se testes padronizados e com eficácia reconhecida por estudiosos da área. Esses testes devem ser feitos com o acompanhamento de profissional devidamente qualificado para isso.

O Gestor de Pessoas deve estar atento para que a espiral do conhecimento seja uma realidade em sua empresa, adotando o compartilhamento de informações e experiências uma rotina organizacional. A seguir, veremos duas formas distintas de manter seus trabalhadores constantemente informados.

## 2.4. Treinando seus talentos

O conhecimento de uma organização é um dos principais ativos intangíveis que ela pode possuir. Para que esse ativo não fique depreciado, o primeiro passo é promover a aprendizagem por meio do processo de Treinamento. Para Chiavenato (2014, p. 310), treinamento pode ser entendido como sendo “o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar (...) para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras”. A ideia por trás da noção de Treinamento é que as pessoas selecionadas para trabalhar na empresa, apesar de terem um perfil adequado ao cargo, precisa passar por um processo

de lapidação para conhecer melhor a cultura da empresa e as entregas esperadas para seu cargo.

Trata-se, portanto, de um processo educacional múltiplo, mas que foca em aspectos mais imediatos ou aplicáveis do trabalho. Chiavenato (2009) divide o Treinamento de pessoas em quatro aspectos distintos e com propósitos bem específicos, conforme visto a seguir:

**Transmissão de informações** são aquelas instruções mais imediatas em relação às questões ligadas aos produtos e serviços da empresa, características dos clientes, regulamentos, regras entre outros.

**Desenvolvimento de habilidades** estão diretamente relacionados às necessidades do cargo a ser ocupado, fazendo uma adaptação do conhecimento pré-existente e a forma como se espera que seja executado na empresa. Também consiste na orientação sobre uso de equipamentos, ferramentas e máquinas, por exemplo.

**Desenvolvimento ou modificação de atitudes** liga-se ao aspecto comportamental do indivíduo ou do grupo, levando-os a adotar posturas melhores e mais apropriadas para a empresa. Além dessas, esse tipo de treinamento pode buscar auxiliar os funcionários a se motivarem ou a melhorar a relação interpessoal com os demais membros da organização.

**Desenvolvimento de conceitos** é aquele treinamento que procura elevar a percepção abstrata do funcionário, muitas vezes procurando criar condições propícias para que ele suba de cargo, por exemplo. Esse tipo de treinamento busca aumentar o nível de percepção holística que o trabalhador tem, fazendo com que ele possa pensar além do seu cargo.

## 2.5. O desenvolvimento enquanto processo

Enquanto o Treinamento envolve a educação pontual dos funcionários, isto é, por meio de instruções para uso direto, o Desenvolvimento constitui uma forma de educação longitudinal e procurando estimular um processo de emancipação do trabalhador, fazendo com que este se torne cada vez mais valioso para a organização. Deste modo, esta prática desenvolve intelectual e pessoalmente o trabalhador, preparando-o para ocupar cargos mais elevados ou aprendendo a gerenciar pessoas.

O Desenvolvimento requer um planejamento muito mais elaborado por parte do Gestor de Pessoas, pois é um reflexo direto da expectativa que a empresa tem em relação a cada funcionário. A adoção de programas de Desenvolvimento na empresa deve, portanto, serem executadas a partir de um planejamento estratégico que irá mostrar os principais rumos a serem tomados para que a organização atinja seus objetivos futuros.

Do mesmo modo como que o Treinamento, o Desenvolvimento de Pessoas em uma organização pode ser feito de diversos modos. Cada uma das formas de Desenvolvimento tem custos, tempos e resultados específicos. Isso reforça a necessidade de haver um planejamento mais detalhado sobre o que se espera obter do funcionário ao realizar esse investimento. Algumas formas mais comuns de Desenvolvimento de pessoas podem ser vistas a seguir:

**Jogos de empresas** são jogos que simulam situações-problemas que instigam o processo de tomada de decisão, fazendo com que os funcionários pensem em casos que, por exemplo, poderiam vivenciar em níveis hierárquicos mais elevados.

**Rotação de cargos** consiste em fazer com que o funcionário vivencie por um determinado intervalo de tempo as rotinas de cada setor da empresa, desenvolvendo um conhecimento holístico de toda a organização. Pode ser adotado em programas de *trainee*, quando o profissional é preparado para ocupar cargos de gestão.

**Capacitação externa** é quando o trabalhador participa de algum curso, seminário ou congresso em outro ambiente que não o da empresa. Com isso, além de ampliar a rede de contatos, adquire conhecimento que não poderia ser obtido na própria empresa.

**Atribuição de comissões** são organizações de caráter geralmente temporário que procura entender e solucionar um problema específico que uma empresa enfrenta. É mais comum que essas comissões sejam feitas com uma equipe multidisciplinar, pois visões distintas tendem a ser complementares e a tornar a aprendizagem coletiva mais enriquecedora.

**Estudos de casos**, este método consiste em aprender com base em situações vivenciadas anteriormente pela empresa ou em casos externos, de modo a expor o trabalhador a uma análise do cenário e tomadas de decisões possíveis. É possível estudar casos únicos (quando o foco está em apenas uma situação específica) ou casos



múltiplos (quando a o conhecimento é gerado por meio da comparação entre várias organizações em relação ao um mesmo problema).

## 2.6. Recompensando talentos

É bem provável que em algum momento ao ler um noticiário, nos deparemos com alguma chamada revelando o valor do contrato multimilionário de algum esportista. Quase que imediatamente ficamos imaginando o que poderíamos fazer para receber um salário tão alto (e na difícil tarefa de gastar todo esse dinheiro). Contudo, os mecanismos de avaliação utilizados para calcular esses super salários provavelmente não são explicados na matéria do noticiário.

O montante pago pela empresa para um funcionário é o principal ponto de intersecção entre a necessidade que a organização tem de suprir uma demanda interna e a disponibilidade que um profissional tem de emprestar seu tempo e suas habilidades técnicas e cognitivas para suprir tais necessidades das organizações.

Para entender essa relação de troca, primeiro é preciso entender que nos dias atuais a remuneração dos trabalhadores já não corresponde somente a ao salário base. Para Chiavenato (2009), a recompensa dada a um trabalhador é dividida em compensação financeira direta, compensação financeira indireta e recompensas não-financeiras.

A **compensação financeira direta** corresponde ao salário pago em dinheiro para o funcionário. Esse valor está diretamente relacionado ao cargo que o indivíduo ocupa na organização e, como veremos adiante, também pode sofrer influência da disponibilidade de mão de obra no mercado. Na maioria dos casos, o salário é um indicativo da posição que o indivíduo ocupa na hierarquia da empresa (apesar de que alguns cargos operacionais altamente especializados possam trazer salários mais elevados que os pagos para cargos de gestão). Esse valor, deve ser previamente acordado entre as partes no momento da contratação e, salvo em alguns casos, não pode ser reduzido após firmado o contrato.

Acrescido do montante principal está a **compensação financeira indireta**, que corresponde a todo acréscimo percebido na remuneração do trabalhador. Alguns acréscimos podem estar atrelados ao desempenho do trabalhador. Conforme Chiavenato (2009, p. 286), essa compensação inclui:

[...] férias, gratificações, gorjetas, adicionais (de periculosidade, de insalubridade, adicional noturno, adicional de tempo de serviço etc.), participação nos resultados, horas extraordinárias, bem como o correspondente monetário dos serviços e benefício sociais oferecidos pela organização (como alimentação subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo etc.).

Além da remuneração fixa e da remuneração variável, a empresa também oferta recompensas subjetivas e que não necessariamente estão atreladas a valores em dinheiro. Isso vai desde aspectos motivacionais, como senso de pertencimento, até recompensas esporádicas que podem levar, por exemplo, a um desenvolvimento mais amplo de suas carreiras. Iremos discutir esses aspectos mais adiante.

O Gestor de Pessoas com uma visão integrada da organização precisa ter em mente não apenas o salário que será ofertado para o trabalhador e a remuneração variável que ele receberá. É preciso entender o quanto isso representa em termos de custos para a empresa. Com efeito, o objetivo passa a ser encontrar o ponto de equilíbrio ideal entre o que a empresa está disposta a pagar e o que as pessoas merecem.

## 2.7. Estabelecendo critérios para determinar os salários

Embora algumas empresas já consolidadas normalmente possuam políticas de salário estabelecidas, o Gestor de Pessoas deverá estar capacitado para recalcular, quando for preciso, os salários que estão sendo pagos pela empresa. Também já vimos até aqui o valor pago vai muito além do montante fixo acordado no ato da admissão. Mas como saber quanto devemos pagar para um determinado profissional? Que critérios devemos adotar para não errar na hora de fazer esse cálculo e, com isso, prejudicarmos a saúde financeira da empresa?

Como o cálculo da remuneração variável difere muito de empresa para empresa (e de cargo para cargo), iremos focar apenas nos parâmetros sugeridos para se calcular o valor do salário fixo. Para esse cálculo, Dutra, Dutra e Dutra (2019, p. 234) propõem

uma metodologia<sup>1</sup> segmentada em três etapas básicas: i) Conhecimento do cargo e políticas da empresa; ii) Levantamento de informações sobre as tarefas e cargo; iii) Definição do salário a ser pago.

Na primeira etapa da proposta metodológica apresentada por Dutra, Dutra e Dutra (2019), o Gestor de Pessoas precisa entender alguns pontos fundamentais ou pressupostos básicos que nortearão o estabelecimento da remuneração fixa. Inicialmente, o gestor precisa caracterizar e analisar os cargos já existentes na organização. Assim, ele começará a ter parâmetros preliminares sobre a política de salários da organização. Posteriormente, ele precisará entender o modo como a empresa diferencia os cargos. Por fim, estimar o valor da remuneração fixa a ser paga olhando tanto o ambiente interno quanto em relação ao mercado. Neste último caso, é preciso saber qual o valor médio pago para o mesmo cargo em outra empresa e qual a oferta de mão de obra disponível. A escassez de alguns profissionais altamente qualificados pode ser responsável por inflacionar o salário pago para determinados cargos.

A segunda etapa que o Gestor de Pessoas deverá levar em consideração são as informações contidas no cargo, ou seja, quais elementos variáveis estão relacionados a cada cargo específico. O levantamento dessas informações pode ser realizado por meio de técnicas diversificadas de coleta, como por exemplo entrevistas e/ou questionários, observações *in loco*, reuniões com empregados e análise de documentos” (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2019).

Para dar maior embasamento ao estabelecimento do salário fixo, a coleta de dados deverá ser feita procurando buscar as seguintes informações: **tarefas e responsabilidades que compõe o cargo**, o que é feito ou o que deve ser feito pelo trabalhador; **forma como as tarefas são executadas**, como é feito ou como cada atividade deve ser feita na empresa; **objetivos das tarefas e da posição ocupada pelo cargo**, para que é feito ou deve ser feito; e **frequência de realização das tarefas**, em que intervalo de tempo a atividade deve ser realizada.

---

<sup>1</sup> Os autores ressaltam que esses critérios são feitos com base em critérios tradicionais de levantamento de informações para remuneração fixa, podendo haver outros critérios específicos para cada situação.

Após esse levantamento, o Gestor de Pessoas estará municiado das informações necessárias para adentrar a terceira etapa desse processo, que consiste na definição do valor a ser pago pelo trabalhador. Com isso, o valor a ser pago com a remuneração total do empregado se dará através de critérios essencialmente objetivos, evitando que haja um dispêndio desnecessário dos recursos da empresa.

## 2.8. Valorizando o trabalhador

Como vimos anteriormente, o trabalho é muito mais do que um mero local de obtenção de dinheiro para a sobrevivência, já que as pessoas buscam muito mais do que uma simples fonte de renda. Um Gestor de Pessoas inexperiente poderá perceber essa informação como apenas uma curiosidade ou mesmo nem sequer se dar conta do que isso representa.

Aqueles que têm experiência, entretanto, sabem que a parte subjetiva da motivação humana é muitas vezes até mais forte do que a entrega financeira acordada em contrato. Claro, as pessoas continuam levantando-se cedo para ir ao trabalho por causa da necessidade de pagar as contas que não param de chegar. Porém, é preciso entender que a empresa deve exercer esforços contínuos para realizar a manutenção da motivação humana para o trabalho.

E sabe o que é melhor? Muitas vezes isso não custa nada para a empresa! Através da adoção de boas práticas de gestão, é possível criar uma atmosfera amigável ao crescimento e estimulante para gerar bem-estar para os trabalhadores. Pequenas ações, como manter uma política clara de promoção interna, promover canais abertos de audição e diálogo entre os trabalhadores, incentivos ao desenvolvimento profissional, promoção de um ambiente desafiador e criativo e preservação da imagem da organização diante da sociedade são alguns pontos que devem ser observados pelo Gestor de Pessoas.

As pessoas se sentem felizes em fazer parte de um time que supera metas ambiciosas e é reconhecido como uma equipe campeã. Alguns aspectos de satisfação no trabalho são apresentados por Dutra e Hipólito (2012) como sendo os principais a serem observados por profissionais com uma visão holística de Gestão de Pessoas: **status** percebido ao pertencer a um cargo ou organização; adoção de práticas de

**feedback** contínuos, para ajudar no desenvolvimento profissional do trabalhador; oportunidades de promoção e aprimoramento de suas capacidades técnicas e cognitivas; ambiente desafiador que extraia de cada trabalhador o seu melhor, isso pode acontecer por meio da variação de atividades, adoção de novas tecnologias ou redesenho de processos; compreensão da totalidade do trabalho. Em alguns ramos de atividade, o trabalho executado acaba por causar um processo de alienação do trabalhador, isto é, ele não se sente responsável pela construção de algo maior, já que só tem informação do seu setor; dar autonomia para que as pessoas trabalhem conforme seu entendimento, sem perder o foco no resultado. Empresas que procuram ser excessivamente controladoras com seus funcionários acabam por robotizar seus funcionários e, com isso, causar desmotivação; promoção do senso de pertencimento, ao receber de forma acolhedora os novos membros da organização.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou aspectos introdutórios sobre o processo de Recrutamento e Seleção (R&S) em uma organização. Vimos que as empresas geralmente esperam que as vagas ociosas sejam ocupadas com o máximo de brevidade possível, já que com essa ausência a empresa está deixando de produzir.

Para suprir essa necessidade, o Gestor de Pessoas deverá conhecer as especificidades da vaga para, somente então fazer a divulgação da forma que for mais apropriada. O processo de divulgação da vaga e captação de candidatos é chamado de Recrutamento, que pode ser feito somente para quem já faz parte da organização e pretende mudar de setor (recrutamento interno), para aqueles candidatos que querem fazer parte da empresa (recrutamento externo) ou, ainda, para ambos (recrutamento misto).

Posteriormente, vimos que a Seleção de Pessoas corresponde ao processo de escolha do melhor candidato para aquela vaga ofertada. Essa escolha ocorre em várias etapas, que visam diminuir as incertezas quanto a escolha de um novo trabalhador. Além de passar pela avaliação do profissional de Gestão de Pessoas, o candidato deverá passar ainda pelo julgamento do gestor responsável pelo setor, a quem compete a decisão final de qual candidato deverá ser contratado.

No processo de Treinamento, a busca está em promover conhecimento que terá aplicação imediata no cargo que o indivíduo está ocupando, ou seja, procura solucionar problemas mais imediatos da empresa. Já no Desenvolvimento, a busca é em criar uma evolução de conhecimento mais focado na formação de longo prazo do trabalhador, tornando-o apto a ocupar cargos mais elevados no futuro.

Ademais, este estudo procurou apresentar ao Gestor de Pessoas os principais aspectos relacionados ao estabelecimento de remuneração do trabalhador. Este estabelecimento se trata de uma tarefa complexa e que deve levar em consideração aspectos internos da empresa e aspectos externos, vindos do mercado.

Adotar critérios claros para recompensar talentos é importante porque ajuda a manter equilibrados os interesses da empresa e as necessidades dos trabalhadores. Essa recompensa, por sua vez, é dividida em remuneração fixa, remuneração variável e remuneração não financeira, que compreende aqueles ganhos subjetivamente percebidos pelos trabalhadores.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- DUTRA, J.S.; DUTRA, T.A.; DUTRA, G.A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- DUTRA, J.S.; HIPÓLITO, J.A. **Remuneração e recompensas**. São Paulo: Elsevier, 2012.
- GOLEMAN, D. *et al.* [Harvard Business Review] **Gerenciando Pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

## CAPÍTULO VIII

## GESTÃO INTEGRADA DE PESSOAS: VELHOS PROBLEMAS, NOVOS DESAFIOS

Carlos Dias Chaym <sup>1</sup>Anderson Lopes do Nascimento <sup>2</sup>Fábio da Silva <sup>3</sup>Larissa Torres Ferreira <sup>4</sup>Isabella Matos Braga <sup>5</sup>Sérgio Castro Gomes <sup>6</sup><sup>1</sup> Doutorando em Administração (UECE). Docente da Faculdade Cearense (FAC).<sup>2</sup> Doutorando em Administração (UNAMA). Docente na Universidade Federal do Piauí (UFPI).<sup>3</sup> Doutorando em Administração (UnP). Docente na UNIRB (Campus Mossoró).<sup>4</sup> Mestre em Educação Eikon University.<sup>5</sup> Mestranda em Educação - FUNIBER.<sup>6</sup> Doutorado em Economia Aplicada (UFV). Docente da Universidade da Amazônia (UNAMA).

## RESUMO

Desde o surgimento do trabalho fabril até os dias atuais, as relações de trabalho trouxeram desafios de gestão de pessoal e promoção de bem-estar aos trabalhadores. O presente capítulo se propõe a discutir a relação entre o processo de gestão de pessoas, a cultura e o clima organizacional. Na primeira parte, o processo de gestão de pessoas per se é apresentado em suas várias etapas: agregar pessoas, que consiste em atrair talentos; aplicar pessoas, ou seja, criar engajamento do trabalhador com a empresa; recompensar pessoas de acordo com suas entregas; manter e desenvolver pessoas em um processo de aprendizagem contínua ao mesmo tempo em que faz seu acompanhamento. A segunda parte coroa o binômio empresa-pessoas ao discutir a formação e camadas da Cultura Organizacional a partir do entendimento de que a Gestão Integrada de Pessoas somente ocorre de forma eficiente se houver um alinhamento adequado dos trabalhadores e das trabalhadoras com o modo como a empresa realiza suas atividades diárias. Por fim, o Clima Organizacional encerra o capítulo apresentando sua importância para promover o bem-estar das pessoas que compõem a organização.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Cultura Organizacional. Clima Organizacional. Recursos Humanos.

## 1. INTRODUÇÃO

Toda organização, da mais embrionária até as grandes multinacionais, têm em comum o fato de serem feitas por pessoas. Esse processo, contudo, não é auto-organizado e requer o talento de pessoas capazes de compreender esse processo. Assim, os profissionais de Gestão de Pessoas exercem um papel estratégico

fundamental para que a experiência humana no trabalho seja produtiva e ao mesmo tempo satisfatória.

Essa posição de destaque, entretanto, requer constantes atualizações para que o profissional consiga compreender de modo adequado as mudanças pelas quais a sociedade passa, e como isso é traduzido pelas organizações e pelas pessoas. Dessa forma o objetivo deste trabalho é evidenciar teórica e holisticamente os principais passos para a Gestão Integrada de Pessoas em um cenário contemporâneo repleto de desafios.

A premissa fundante reside no entendimento de que um profissional de Gestão de Pessoas devidamente treinado para refletir e compreender acerca destes desafios é capaz de alçar sua organização a uma posição de destaque em sua área de atuação. Com base nesse entendimento, o presente material foi pensado para ajudar a despertar uma visão de liderança em Gestão Integrada de Pessoas a partir dos desafios contemporâneos.

## 2. GESTÃO INTEGRADA DE PESSOAS: VELHOS PROBLEMAS, NOVOS DESAFIOS

O trabalho humano é a base para o desenvolvimento econômico de qualquer nação. Contudo, para que essa força atinja os melhores resultados, é preciso que profissionais capacitados entrem em cena para fazer uma leitura dos cenários externo (sociedade) e interno (empresa) e possam realizar esta intermediação. A seguir serão apresentadas noções introdutórias sobre Gestão de Pessoas para que se possa compreender o escopo dessa profissão e, com isso, permitir o desenvolvimento dos profissionais da área.

É amplamente conhecido que as organizações empresariais são os principais agentes de desenvolvimento econômico na sociedade contemporânea. Mas o que são organizações empresariais? Pode-se dizer que uma organização é um conjunto de pessoas que cooperam entre si para gerar (ou mesmo superar) os resultados esperados pela organização.

Essa cooperação, entretanto, não é um processo auto organizado. Ela requer ações contínuas de profissionais capazes de compreender e gerenciar todos os processos desde o momento em que surge a necessidade de contratação de uma nova pessoa. Com base nesse entendimento, o profissional de gestão de pessoas assume um



papel estratégico para a manutenção da organização no qual se insere, pois através de seu talento, a organização encontrará, desenvolverá e manterá os profissionais mais adequados à sua necessidade.

É importante ressaltar que a necessidade de intermediar mão de obra não é algo novo. Basta pensar que grandes acontecimentos do passado como, por exemplo, a construção de enormes pirâmides no Egito ou a organização de exércitos vitoriosos, não seria possível sem que houvesse ações de pessoas que comandassem em diferentes níveis hierárquicos essas forças de trabalho. Apesar de já existir há séculos, foi somente após o surgimento das primeiras fábricas e indústrias mecanizadas que o processo de Gestão de Pessoas veio a se tornar objeto de estudos. Com isso, a sistematização e melhoria contínua dos processos fez com que o profissional de gestão ganhasse a importância merecida.

Pesquisadores da chamada Administração Científica, especialmente Frederick Taylor (1856 – 1915) e Henri Fayol (1841 – 1925), nos Estados Unidos e na França, respectivamente, são apontados como os precursores de estudos de sistematização e padronização do trabalho nas organizações pós-Revolução Industrial. Embora muitas ideias novas já tenham se sobreposto às ideias originais desses autores, é de fundamental importância reconhecer a contribuição que eles fizeram para os estudos de administração.

Uma das contribuições mais contundentes dos estudos de Taylor, também chamado de taylorismo, foi a sugestão de que para trabalhar em uma organização, as pessoas deveriam ser cientificamente selecionadas. Isso quer dizer que o ato de selecionar trabalhadores precisa ser feita com base em critérios técnicos de escolha. Esses critérios levariam em conta diversos aspectos do trabalhador, desde as aptidões físicas até a formação escolar da pessoa. Com isso, candidatos mais bem qualificados teriam mais chances de serem contratados, já que se preparam mais para exercer as atividades nas organizações. Mas isso parece ser algo tão recente. Será mesmo que estamos falando de fábricas no século passado ou do setor de Recursos Humanos de um escritório contemporâneo?

Notadamente alguns dos conceitos utilizados por Taylor e Fayol são válidos até hoje. Isso porque o pressuposto utilizado pelo taylorismo era a busca por maximizar a eficiência através da tomada racional das decisões. A perspectiva da razão pode ser

entendida aqui como um contraponto à perspectiva da emoção. Como assim? Antigamente, como não havia critério técnico de seleção de pessoal, imperava a escolha aleatória ou contratação por indicação. Com isso, muitas vezes as pessoas com perfil inadequado eram as que iam ocupar as vagas existentes, o que afetava a produtividade da empresa.

Pouco tempo depois, entre os anos de 1924 e 1934, Elton Mayo realizou uma série de estudos que foram responsáveis por dar um salto qualitativo na Gestão de Pessoas. O pesquisador fez vários estudos experimentais na fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne nos Estados Unidos, buscando entender como a alteração de certas variáveis (tais como extensão da jornada de trabalho, descansos intervalares, iluminação, entre outras) influenciaria na produtividade dos trabalhadores.

A ideia original de Elton Mayo e sua equipe era entender como a iluminação poderia afetar a produtividade dos trabalhadores, além de aspectos relacionados ao cansaço e aos acidentes de trabalho. Seus estudos, porém, chegaram à conclusão de que o que alterava o ritmo de trabalho não era a quantidade de luz, mas sim os fatores sociais e psicológicos percebidos pelos trabalhadores da empresa. Foi a partir da chamada Experiência de Hawthorne que surgiu um despertar para a necessidade de aproximar os estudos de Psicologia e Administração para melhorar a compreensão do fator humano no trabalho.

Muito embora o intervalo de tempo entre os estudos de Frederick Taylor e os de Elton Mayo sejam relativamente pequenos, é possível entender uma mudança completa de paradigma na Gestão de Pessoas entre essas duas abordagens. Ao passo que para o primeiro autor o que importava era o aspecto fisiológico do trabalho, para o segundo o que realmente fazia a diferença era a percepção de satisfação experimentada pelos trabalhadores. Assim, não bastava apenas contratar as pessoas mais de acordo com o perfil de cada vaga, era preciso também mantê-las em um ambiente harmonioso e capaz de estimular a satisfação no trabalho, reduzindo a rotatividade de pessoas e aumento de produtividade.

Diversas outras abordagens foram surgindo ao longo do tempo para repensar e aprimorar as novas compreensões do capital humano nas organizações. Contudo, depois que os empresários passaram a compreender que o trabalhador é o recurso mais

estratégico que suas organizações dispõem, entendimento essa herança dos estudos de Mayo, o setor de Gestão de Pessoas foi alçado ao nível estratégico das organizações.

## 2.1. Gestão de Pessoas: conceitos e características

Foi apenas uma questão de tempo para que o setor de Recursos Humanos encontrasse a profissionalização merecida. As formas rudimentares de gestão até então praticadas na maioria das organizações empresariais, pautada em formas empíricas (e muitas vezes improvisadas) de contratação e gestão de pessoal foi dando lugar a técnicas mais sofisticadas de Gestão de Pessoas. Mas afinal, o que é Gestão de Pessoas?

De acordo com Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos de organização de pessoal composto por várias atividades integradas que buscam dar suporte aos administradores (presidente, diretores ou executivos. Essas atividades, podem ser entendidas em seis processos basilares:

**Agregar Pessoas** - Consiste em atividades que visam suprir as necessidades da empresa em relação a novos trabalhadores, seja para substituir alguém ou para ampliação do quadro de trabalhadores. O processo de agregar pessoas é dividido em dois subprocessos: o de recrutamento (responsável por convocar candidatos em potencial para as vagas) e seleção (que consiste na escolha do candidato mais bem alinhado com as expectativas da vaga ofertada.

**Aplicar Pessoas** - É o processo no qual o Gestor de Pessoas fornece as orientações iniciais em relação às atividades a serem exercidas pelo trabalhador recém-contratado e explicar os aspectos ligados à cultura organizacional. Também faz parte do processo de aplicação o desenho de cargos, organograma da empresa e a descrição e análise de cargos.

**Recompensar Pessoas** - Compreende o estudo e a aplicação de recompensas, remunerações, benefícios e serviços sociais dados aos trabalhadores com base em seus cargos e desempenhos apresentados. Tem como objetivo auxiliar no processo de manutenção da satisfação dos profissionais que compõem a empresa.

**Desenvolver Pessoas** - Os ambientes internos e externos à organização estão em constante mudança. A sociedade, por exemplo, traz gerações de pessoas cada vez mais conectadas e com expectativas distintas em relação ao trabalho, tecnologias de

informação e comunicação em constante mutação e ofertas e demandas oscilantes de mercado. Já no âmbito interno das organizações, alterações no quadro funcional, mudanças na cultura organizacional e no desenho hierárquico são variáveis que impõem mudanças constantes e, por consequência, ensejam adaptações por parte dos gestores e demais trabalhadores. O processo de desenvolvimento de pessoas consiste em ações de desenvolvimento contínuo dos membros da organização. Incluem a gestão do conhecimento da organização, programas de capacitação de pessoal, universidades corporativas, orientação de carreira e gestão por competências, etc.

**Manter Pessoas** - Está ligada a ações que visam o bem-estar das pessoas na organização, mantendo-as satisfeitas com o seu trabalho mesmo sob condições adversas, como cobrança de cumprimento de metas, horários e prazos. Tem como consequência a redução na rotatividade de pessoas, o que acaba por economizar tempo e dinheiro para seleção e contratação constante de novos trabalhadores. Compreende monitoramento do clima organizacional, adoção de programas de Qualidade de Vida no Trabalho, acompanhamento de higiene e segurança do trabalho, dentre outras atribuições.

**Monitorar Pessoas** - São ações que tem como objetivo acompanhar o desempenho de cada trabalhador, para assegurar que o que está sendo entregue é aquilo que foi planejado para aquele cargo. Pode se valer de Sistemas de Informação Gerencial para acompanhar a produtividade do trabalhador ao longo do dia, do mês ou por períodos específicos.

Com base nesses argumentos, é possível observar que a gestão de Gestão de Pessoas não deve ser vista como uma atividade uniforme, mas sim como um conjunto de peças que somadas, formam um processo complexo de teorias e práticas que visam melhorar a experiência humana no ambiente de trabalho.

## 2.2. Desafios contemporâneos de uma Gestão Integrada de Pessoas

Embora as atividades básicas em relação a manutenção de trabalhadores nas empresas sejam praticamente as mesmas, a forma como essas atividades acontecem mudaram muito em termos de complexidade e exigência nos últimos anos. O trabalho dos Gestores de Pessoas não é constituído por saberes e práticas estanques, ao contrário, trata-se de uma atividade em constante processo de reformulação e

ressignificação, já que nem o ambiente externo à organização nem a própria empresa são entidades estáticas.

Por um lado, as mudanças do ambiente externo, como o surgimento de novas tecnologias, os novos perfis de trabalhadores e as noções de certo e errado para cada sociedade, por exemplo, fazem com que o Gestor de Pessoas precise de constante atualização de seus conhecimentos. Por outro lado, as demandas internas da empresa como necessidade de respostas imediatas, cobranças por produtividade e eficiência trazem desafios diários aos profissionais da área.

Com isso, o processo de Gestão de Pessoas contemporâneo é uma atividade muito mais estratégica e desafiadora. Para que obtenha sucesso, os gestores precisam adotar um posicionamento muito mais integrador do que ocorria antigamente. Isso quer dizer que atualmente, só obterá destaque aqueles gestores que consigam fazer uma intermediação crítica de mão de obra, interpretando as necessidades presentes e futuras da organização e escolhendo profissionais capazes de se desenvolver ao longo do tempo, seja buscando crescimento vertical ou horizontal<sup>1</sup> em sua carreira.

Imagine que um Gestor de Pessoas de uma fábrica na década de 1960, de repente, fosse colocado diante da missão de comandar todo o processo de Gestão de Pessoas de uma organização contemporânea. Além das questões ligadas à tecnologia, esse gestor certamente sentirá dificuldades em entender alguns comportamentos sociais que antigamente não existiam ou eram aceitáveis, como o uso de certos tipos de roupa, cortes e cores de cabelo ou mesmo expectativas em relação ao novo emprego, já que os jovens de hoje tendem a buscar muito mais empregos desafiadores do que empregos estáveis e repetitivos. As exigências da empresa também deixariam nosso antigo gestor de cabelos em pé uma vez que as empresas hoje dispõem de bancos de dados muito mais sofisticados, de meios distintos de avaliação de desempenho e possuem maior imediatismo em relação ao suprimento de pessoal qualificado.

Assim, o nosso hipotético Gestor do Passado teria grandes problemas de aceitar e interpretar o novo cenário, já que este mudou radicalmente se comparado aquele cenário no qual ele estava habituado. Consequentemente, esse gestor teria grandes

---

<sup>1</sup> **Crescimento vertical** diz respeito a mudanças de nível hierárquico que um trabalhador terá dentro de uma empresa. **Crescimento horizontal** são melhorias em cargos ou remunerações oferecidas aos membros da organização, mas no qual não se observa uma ascensão hierárquica.

chances de não se adaptar ao novo emprego e ficar apenas na memória da empresa. Dito de outra forma, as organizações empresariais de hoje possuem basicamente os mesmos problemas daquelas empresas do século passado. O que difere as organizações contemporâneas são os novos desafios trazidos pelas mudanças constante dentro e fora da empresa.

### 3. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Embora certas empresas possam ter características muito semelhantes, como o número de funcionários, tempo de existência, ramo de atividade ou localização geográfica, cada uma delas possui aspectos idiossincráticos. Isso quer dizer que apesar dos aspectos técnicos de produção serem iguais para organizações do mesmo ramo de atividade, o modo como as pessoas pensam e agem nas empresas fazem dela algo distinto das demais.

Ao se familiarizar com os aspectos da Cultura Organizacional, o Gestor de Pessoas passa a perceber a organização não como um ambiente onde tarefas repetitivas são executadas, mas como um ambiente de que traz consigo uma contextualização capaz de explicar como e porque algumas coisas acontecem da forma como acontece.

Posteriormente, discutiremos o Clima Organizacional como uma forma de saber o modo como as pessoas percebem a organização em um determinado momento. Entender o estado como as pessoas de uma empresa estão, permite ao Gestor de Pessoas tomar medidas para tornar cada vez melhor o ambiente de trabalho, com reflexo na produtividade e bem-estar das pessoas.

#### 3.1. Todas as empresas são iguais?

Cada empresa possui a sua forma própria de perceber o mundo e realizar a sua tarefa. Esse conjunto de costumes e percepções de uma empresa, que se conveniou chamar de Cultura Organizacional, tem cada vez mais atraído atenção de pesquisadores, principalmente a partir do início da década de 1980 sendo Edgard Schein um dos autores mais influentes do tema. Para Schein (2009, p. 6) Cultura Organizacional pode entendida como:

[...] padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, à medida que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – o qual tem funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Sob esse ponto de vista, a Cultura Organizacional deve ser entendida como uma construção processual que leva cada organização a ter suas características particulares, tornando-a única. Na medida em que a empresa vai aprendendo a melhor forma de gerenciar pessoas, recursos e demais questões, ela vai aprendendo e incorporando essas práticas em suas rotinas (OLIVEIRA, 2010).

Obviamente esse modo de ser da empresa tem implicações para a Gestão de Pessoas. Para ilustrar essa questão, imagine a seguinte situação hipotética: uma pessoa entra em uma empresa como jovem aprendiz e, depois de alguns anos, consegue chegar a um cargo executivo nessa mesma empresa. Certamente se houve essa evolução, é porque essa pessoa apresentou uma série de comportamentos esperados pela empresa: teve formação adequada, conhecia bem o ramo de atividade e os produtos ou serviços da empresa, dominava a tecnologia necessária para a execução das tarefas e soube entregar os resultados esperados, além de outros atributos.

Após uma carreira de sucesso dentro dessa empresa, esse executivo resolve aceitar a oferta de uma empresa concorrente para ocupar o mesmo cargo, porém com salário maior e com grandes chances de internacionalizar a carreira, aumentando ainda mais seu salário. Contudo, passados alguns meses na nova empresa, os resultados entregues não atenderam às expectativas. Mesmo guardando grandes similaridades com praticamente tudo na empresa anterior, o que pode ter dado errado, então? É possível que o fator que mais pesou contra o bom desempenho seja a adaptação à uma Cultura Organizacional diferente daquela no qual ele estava habituado desde os primeiros passos na carreira.

E onde fica o Gestor de Pessoas nessa discussão? Ao conhecer a fundo a Cultura Organizacional, o Gestor de Pessoas passa a ser capaz de exercer um papel estratégico por ter o material necessário para identificar aspectos comportamentais conflitantes com a Cultura da empresa nos candidatos que porventura surjam para novas vagas.

Além disso, o Gestor de Pessoas transmite os aspectos formais da Cultura Organizacional ou realiza ações corretivas por meio de Treinamento e Desenvolvimento.

### 3.2. Por dentro da Cultura Organizacional.

Para Schein (2009), o modo de ser particular de cada empresa não é algo que surge de forma instantânea. De acordo com o autor, os costumes e rituais de uma empresa provém do modo como o fundador da empresa percebe o que é certo e errado de se fazer. Posteriormente, essa “noção de certo e errado” vai sendo moldada conforme a empresa vai adquirindo novas experiências e amadurecendo. Com isso, é possível dizer que a Cultura Organizacional se forma antes mesmo de haver a organização propriamente dita, pois o modo de pensar e agir do dono já é um processo em formação.

Por ser um fenômeno complexo, a Cultura Organizacional apresenta-se em pelo menos três níveis, a saber: suposições básicas, crenças e valores expostos e artefatos (SCHEIN, 2009), cada qual com suas particularidades que devem ser dominadas pelo Gestor de Pessoas.

As **suposições fundamentais básicas** correspondem aos princípios fundantes do pensamento de um grupo, de modo que são essas suposições que irão orientar a conduta dos membros do grupo. Uma vez que algo é pensado como sendo certo e desejável, dificilmente será mudado por uma opinião contrária. Por exemplo, é impensável para um médico que fez o Juramento de Hipócrates<sup>1</sup>, fazer algum mal deliberado a um paciente por algum motivo pessoal. No ambiente organizacional, por exemplo, se o dono da empresa considera inaceitável um funcionário chegar atrasado, é altamente recomendável que se chegue ao local de trabalho com uma certa margem de segurança para mostrar respeito pelo modo de pensar do fundador.

As **crenças e valores assumidos** são aquelas atitudes adotadas no cotidiano e que dão personalidade à organização. Tendem a ser mais elaboradas conforme aumenta a maturidade empresarial. Por oposição, quando os membros de uma empresa se deparam com uma situação-problema nova, recorre ao fundador ou ao líder para receber instruções sobre a conduta a ser adotada. Na medida em que a conduta adotada

---

<sup>1</sup> Juramento ritualístico feito pelos membros da profissão médica, geralmente durante a cerimônia de colação de grau, no qual alguns princípios são aceitos como verdadeiros.



leva a frequentes resultados satisfatórios, passam a ser compartilhadas pelos membros do grupo, podendo vir a ser introduzida como pressuposto compartilhado. Assim os elementos que compõem as crenças e valores culturais possuem alta maleabilidade, ou seja, não são modos rígidos de pensar e agir.

Já os **artefatos** são todos os aspectos visíveis da organização e que dão a ela sua identidade mais facilmente perceptível. De acordo com Schein (2009) tais artefatos vão desde objetos físicos até modos de agir e comunicar. Nas palavras do autor, esse conjunto de elementos são constituídos principalmente pela

[...] arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de se comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias observáveis e assim por diante. (SCHEIN, 2009, p. 24)

Dos três níveis da Cultura Organizacional, os artefatos são aqueles que possuem maior facilidade de serem modificados. São também uma “porta de entrada” para que um candidato a alguma vaga conheça alguns aspectos do comportamento organizacional, por exemplo, ao ir pessoalmente entregar curriculum na empresa. Dutra, Dutra e Dutra (2019) e Schein (2009), elencam alguns artefatos mais importantes, dentre os quais:

**Histórias e lendas** são narrativas que servem para exemplificar eventos considerados bons ou maus, servindo de orientação para a conduta dos ouvintes. Algumas histórias são tão emblemáticas e fortes, que podem até mesmo serem compartilhadas fora da empresa, quando um ex-funcionário a leva para sua nova empresa.

**Tabus** são acontecimentos ou assuntos que devem ser evitados a todo custo, sob o risco de causar constrangimento ou mesmo punição para quem insiste em não manter a discrição. Um exemplo muito comum é não falar sobre certos funcionários que, por algum motivo, não fazem mais parte da empresa. Por vezes, a simples menção do nome de alguém pode trazer sensações desagradáveis para os presentes por representar algo que deve ser esquecido.

**Heróis** são pessoas reais que estão ou estiveram na empresa e fizeram algum feito extraordinário e que eventualmente é lembrado. Compartilhar os feitos de alguém que é considerado herói é uma forma de propiciar aos funcionários uma referência do que é desejável ser feito e digno de ser lembrado pelos colegas e superiores.

**Rituais e cerimônias** dizem respeito às práticas rotineiras de gestão adotadas em uma empresa, embutindo significados simbólicos para as pessoas. Pode ser percebido, por exemplo, na quantidade de visitas que o gestor faz a um subordinado, às práticas adotadas quanto ao uso do refeitório da empresa, entre outros. As cerimônias são eventos relativamente menos despojados, como solenidades e discursos em eventos realizados na empresa.

**Linguagem organizacional** representa todas as formas de comunicação adotadas pela empresa. Podem refletir um perfil mais burocrático de empresa, quando há um uso preferencial por meio formais de comunicação ou ser um reflexo de uma empresa mais jovem e descontraída, quando a comunicação é feita de modo mais flexível.

**Estruturas físicas e símbolos** é representado especialmente pelo *layout* adotado no ambiente de trabalho. As cores, os móveis, a disposição das salas, o prédio e o tipo de design adotado, entre outros aspectos.

### 3.3. Clima organizacional

Além do conjunto de valores implícitos ou explícitos que as pessoas compartilham em uma organização, o Gestor de Pessoas precisa estar atento a outra questão em relação ao comportamento das pessoas: o Clima Organizacional.

Embora não haja um conceito universalmente aceito sobre o que de fato é ou não é entendido como Clima Organizacional, normalmente é usado para se referir ao modo como as pessoas estão percebendo a organização ou setor em um determinado instante (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2019). Isso significa dizer que o Clima Organizacional é uma percepção bastante instável, pois diferentemente da Cultura Organizacional, pode sofrer mudanças bruscas e irreparáveis ao longo do mesmo dia.

Para exemplificar, pense em um setor de uma empresa onde todos que trabalham ali possuem uma profunda admiração e amor mútuo, gerando um ambiente descontraído e produtivo. É possível afirmar antecipadamente que o Clima daquele setor é muito bom, já que a relação entre as pessoas é harmoniosa. Contudo, se em um

determinado dia as pessoas ali são surpreendidas com a notícia de que alguém foi demitido sem a menor indício de que aquilo iria ocorrer, como ficará o Clima daquele setor? Possivelmente ficará prejudicado por algum tempo, já que o sentimento de perder alguém “do grupo” é percebido como algo ruim e, ainda, um clima de insegurança pode afetar o modo como as pessoas sentem a empresa. Dependendo das circunstâncias, o Clima negativo pode se dissipar com o tempo, gerando uma atmosfera psicológica boa novamente.

O Clima Organizacional deve constantemente ser monitorado pelo Gestor de Pessoas através da pesquisa de clima, já que a percepção que as pessoas têm pode afetar diretamente em sua produtividade. Esta pesquisa geralmente ocorre por meio da aplicação de questionários ou entrevistas individuais e precisam acontecer dando o máximo de garantia de que o funcionário não sofrerá nenhuma penalidade por conta das respostas que ele porventura dê.

Algumas empresas levam tão a sério a manutenção de um bom clima organizacional que procuram fortemente fazer parte de rankings das melhores empresas para se trabalhar no setor ou no país. Os ganhos associados a essas conquistas vão desde melhorar a imagem da empresa no mercado e para os acionistas até atrair os melhores talentos do mercado.

### 3.4. A estagnação é um retrocesso sutil

Tem se tornado cada vez mais lugar-comum enaltecer os aspectos dinâmicos da sociedade contemporânea, inclusive no que se refere aos novos desafios presentes no ambiente de trabalho. Sob um ponto de vista mais incisivo, é possível afirmar com certo grau de certeza que a lógica vigente é aquela da instabilidade, já que a mudança constante tornou-se a nova normalidade no contexto social e organizacional.

É preciso entender que esse aspecto dinâmico da realidade social (e inclui-se aí as mudanças tecnológicas também) praticamente obriga as organizações e as pessoas que dela fazem parte a se moverem para que possam acompanhar essas mudanças. Assim, o Gestor de Pessoas deve estar atento a essas mudanças e traduzi-las para o contexto de sua empresa e equipe. Como isso, o gestor de sucesso deverá ser capaz de criar um fluxo contínuo de desenvolvimento da empresa e dos trabalhadores em sintonia com as mudanças que estão ocorrendo no meio externo, realizando uma

revisão constante das práticas adotadas na empresa. Chamamos esse processo de aprendizagem.

Seguindo essa linha de raciocínio, é possível inferir que no cerne dessa relação entre mudança e aprendizagem está o estoque e manutenção do conhecimento. É através dele que a empresa consegue entender ou mesmo antecipar as necessidades dos seus clientes, além de ser capaz de repensar suas práticas. Com isso, a empresa contemporânea sabe que investir continuamente na formação de seus funcionários não é mais uma ação discricionária, mas um imperativo de sobrevivência.

Takeuchi e Nonaka (2008) entendem esse processo de criação do conhecimento através da metáfora da espiral. Na visão dos autores, a espiral do conhecimento é composta pela combinação múltipla de conhecimento tácito e explícito. **Conhecimento tácito** são as habilidades técnicas e as práticas do indivíduo, também conhecida como *know how*. Esse conhecimento é próprio de cada trabalhador e é uma síntese de todo o seu desenvolvimento e formação enquanto profissional. **Conhecimento explícito**, por sua vez, é aquele conhecimento objetivamente apresentado, seja em forma de livros, manuais, planilhas eletrônicas com informações sobre a empresa, relatórios de auditoria, artigos científicos ou mesmo em apostilas como essa que você está lendo.

A ideia por trás da espiral é a de que esse conhecimento ele não constitui um elemento inerte na organização, mas um *continuum* que promove a evolução processual da empresa. O Gestor de Pessoas precisa ser capaz de manter a espiral do conhecimento em movimento, combinando conhecimento tácito e explícito para gerar os processos de socialização, externalização, combinação e internalização.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, vimos que o trabalho organizado esteve presente na história desde o surgimento de civilizações antigas. Essa organização do trabalho, porém, precisou de gestores capazes de suprir e organizar pessoas. Todavia, foi após o surgimento das fábricas que a Gestão de Pessoas passou a ser uma atividade mais estruturada e com metas mais claras.

Nesse sentido, foi destacado que a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos de organização de pessoal, composto por atividades que monitoram e gerenciam o trabalhador desde o momento em que esses

ainda são candidatos a uma vaga em aberto, até o momento em que acaba o seu contrato. A forma como a Gestão de Pessoas é praticada vem mudando significativamente nos últimos anos, frutos das mudanças externas e internas das organizações.

Ademais, foram discutidos dois conceitos marcantes do comportamento de uma empresa: a Cultura e o Clima Organizacional. A Cultura Organizacional é um conjunto de traços característicos de uma empresa que a fazem única em seu modo de agir e pensar. Corresponde a um fenômeno estratificado em três níveis distintos implícita ou explicitamente compartilhado pelos membros da empresa. Já o Clima Organizacional é a atmosfera psicológica percebida pelas pessoas da empresa ou de setores específicos, sendo facilmente mutável conforme certas variáveis vão impactando no ambiente.

Conhecer profundamente os diversos níveis da Cultura Organizacional e as ferramentas de mensuração do Clima Organizacional permite ao Gestor de Pessoas adotar medidas práticas para alinhar o comportamento humano na organização e, com isso, melhorar o bem-estar e a produtividade das pessoas. Nesse processo é importante o gestor conhecer aspectos relacionados a gestão do conhecimento e relações interpessoais de seus funcionários.

## REFERÊNCIAS

- DUTRA, J.S.; DUTRA, T.A.; DUTRA, G.A. **Gestão de pessoas:** realidade atual e desafios futuros. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MCSHANE, S.L.; VON GLINOW, M.A. **Comportamento organizacional:** conhecimento emergente, realidade global. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- OLIVEIRA, M.A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas:** como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.
- SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

## CAPÍTULO IX

## A INTERFERÊNCIA DA CRISE DE 2008 NA VIDA PROFISSIONAL DO BRASILEIRO E A ATUAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS, UMA ANÁLISE DOS ASPECTOS MOTIVACIONAIS

Mabel Martins Lima <sup>1</sup>  
Abel Martins Filho <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Graduada em Administração em 2011, pela Universidade de Fortaleza; Aluna do sétimo semestre de Odontologia pela Faculdade Paulo Picanço; Especialista em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia Organizacional pela Faculdade Tecnológica de Palmas em 2016 e Especialista em Saúde Bucal pela Unyleya em 2020.

<sup>2</sup> Mestre em Direito e Políticas Públicas pela UNIRIO. Professor de Direito pela Faculdade Estácio de Sá.

## RESUMO

O objetivo central do presente artigo, consiste no debate sobre o impacto da crise de 2008 na vida dos profissionais brasileiros, com foco nos aspectos motivacionais, nas doenças ocupacionais registradas nesse período e a atuação da área de Recursos Humanos na prevenção, promoção e tratamento dos problemas relacionados a essa ameaça externa que é a crise econômica. As entrevistas comprovam o que as teorias motivacionais e profissionais da área já afirmaram: que os três principais aspectos motivacionais estão relacionados a flexibilidade, criatividade na solução de problemas e tolerância a conflitos e ao estresse. Por fim, mesmo com o fim da crise econômica, a crise motivacional pode persistir, pois depende da reorganização do valor do trabalho na vida de cada trabalhador, não existindo uma fórmula genérica para solucioná-la. O tema foi escolhido devido se tratar de um tema atual e de grande impacto na sociedade, além da expectativa de contribuir para o âmbito acadêmico. O método de pesquisa empreendido segue natureza qualitativa, com pesquisa do tipo bibliográfica seguidos de quantitativa, por aplicação de um questionário.

**Palavras-chave:** Crise. Doenças ocupacionais. Motivação. Recursos humanos.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como finalidade explicar sobre os efeitos da crise de 2008, de “A Grande Recessão” (WESSEL, 2010), sobre a motivação e saúde do trabalhador brasileiro e quais foram as ações tomadas da área de Recursos Humanos para contornar essa situação.

Inicialmente é feita uma revisão bibliográfica afim de esclarecer: o que é crise econômica; como iniciou a crise de 2008; seus efeitos no mercado de trabalho e na vida

dos trabalhadores brasileiros. Em segundo momento são abordados conceitos: sobre motivação, as principais doenças provenientes do ambiente de trabalho.

Por final foi realizado uma pesquisa quantitativa de como foi a atuação da área de Recursos Humanos nas empresas brasileiras durante esse período de crise. O que motiva o trabalhador e quais são as possíveis ferramentas motivacionais mais eficazes.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1. O que é crise econômica e A Grande Recessão

A evolução econômica no sistema capitalista acontece de maneira cíclica, sendo de expansão e de contração, ou seja, de crise (ROUBINI; MIHM, 2010) A palavra crise em muitos idiomas tem seu significado relativo a escassez e transformações bruscas, no chinês ela é composta por dois caracteres que significam perigo e oportunidade (KENNEDY, 1959). No latim e no grego se refere a um momento perigoso, período de ordem acompanhado de busca penosa de uma solução (OUTEIRO, 2009).

Crise nada mais é que uma perturbação na vida do sistema econômico, segunda as teorias clássicas, seria um desequilíbrio entre consumo e produção, podendo ter várias origens, uma delas seria escassez de recursos proveniente de fenômenos naturais. No sistema capitalista em específico, as crises são oriundas, em sua grande maioria, da superprodução.

A consequência da superprodução no sistema capitalista é uma queda brusca do processo de produção, visando um equilíbrio no preço, e no real valor dos bens (lei da oferta e da procura); foi o que aconteceu em 1929-1933, na chamada Grande Depressão. Com o passar dos anos cada ciclo se fortalece progressivamente, em um sistema de aprendizagem, que alimenta constantemente o sistema capitalista.

A recessão nada mais é que o não crescimento da renda nacional e do lucro posterior a uma fase prospera. Nesse período existe um aumento desordenado dos preços, uma desorganização no mercado financeiro e de capitais diminuindo, assim, o número de negociações e de consumo fazendo com que aja uma contração. Com o agravamento dessa fase ressecção, essa etapa passa a ser denominada de Depressão, se caracterizando pelo aumento da taxa de desemprego, queda da capacidade produtiva, restrição dos investimentos e alta liquidez bancária.

As crises são classificadas em endógenas (crises de superprodução, venda, crédito e especulação) e exógenas (de causas não-econômicas, como guerras, desastres naturais e epidemias) (SANDRONI, 1999).

Foi esse período de recessão que caracterizou o início da crise de 2008, popularmente conhecida pela “A Grande Recessão” (WESSEL, 2010). Nesse período o Estados Unidos era a principal potência econômica, ibérica, era o maior centro de consumo (importando US\$ 2 trilhões em produtos e serviços do resto do mundo) e concentrava os principais centros financeiros do mundo (por exemplo a bolsa de Wall Street), sozinho os EUA venciam o PIB de Toda a Europa.

A crise realmente teve sua origem em 2001, com os investimentos desordenados das empresas online, as “*ponto com*”, e em seguida o mercado imobiliário estimulado pelos baixos juros de financiamentos e de hipotecas (Federal Reserve / Fed, BC americano).

A demanda por hipotecas e imóveis teve seu ápice em 2005 e as empresas financeiras passaram a atender um segmento de alto risco de inadimplência, o chamado “*subprime*”, esses são cliente com baixa renda ou dificuldade de comprovar renda, com provável histórico de inadimplência.

Com o mercado aquecido, muitos gestores de fundos e diversos bancos compram os títulos dessas dívidas, permitindo aos clientes realizarem, um novo empréstimo, sem ter quitado o primeiro. Então um segundo gestor compra títulos da segunda dívida e permitindo que seja realizado um terceiro empréstimo e assim por diante.

Como o cliente não consegue pagar seu empréstimo inicial, a cadeia de empréstimos, compras de títulos tem por se tornar uma crise de liquidez (retirada de crédito) e de multiplicação dos números de inadimplentes.

Com a ameaça de inadimplência e falta de liquidez, os preços dos imóveis caíram e, em contrapartida, o valor do crédito, o Fed, sumiu, invertendo a balança, tendo mais oferta de imóveis que procura.

A menor procura pelo Fed, afetou outros setores da economia do país e por causa da interligação entre os mercados, o mundo como um todo, pois com a inadimplência já instalada, havia menos liquidez, sem recursos as pessoas consumiam



menos, menos empresas lucravam, menos receitas eram produzidas e mais cortes eram realizados, em especial no mercado de trabalho.

Com a insegurança nos créditos e outros tipos de investimentos, as pessoas de todo mundo pararam de investir fazendo com que o sistema capitalista iniciasse um período de “grande recessão”.

## 2.2. Os efeitos da crise de 2008 no mercado Brasileiro

Com a inadimplência, falta de liquidez e queda brusca no volume de negociações, muitos bancos americanos que trabalhavam com crédito Fed, chegaram a falir, como é o caso do Banco Lehman Brothers, o terceiro maior banco do país.

Assim como outros países, muitas empresas tinham comprado esses mesmos títulos de dívidas americanas, o que foi um dos primeiros baques na economia brasileira, empresas como a Sadia, a Aracruz Celulose e a Votorantim, tiveram seu patrimônio comprometido. A Sadia, por exemplo, foi incorporada pela sua maior concorrente a Perdigão e passou a se chamar de BRF (Brasil Foods).

Outro ponto a ser observado são as subsidiárias de multinacionais implantadas no Brasil, sem recursos enviados das matrizes, elas ficaram expostas financeiramente, tendo muitas delas fechado as portas ou tendo que reduzir ao máximo seus gastos, dando início a programas de demissão em massa. É o caso, muito recente, da subsidiária em Queimados da multinacional Mahle Metal Leve, que fechou suas portas devido a *phase-out* dos pedidos dos clientes atuais e da falta de perspectiva futura (Isto é dinheiro 2015).

Também devemos lembrar que grande parte da balança comercial é formada por Investimento Direto Estrangeiro, ou seja, boa parte dos recursos do país, são provenientes do exterior (ISTO É DINHEIRO, 2015).

Somado a esse cenário de escassez financeira existe, em paralelo no Brasil, uma crise de abastecimento de água e, por conseguinte, de energia e uma crise no setor público devido à corrupção e desvio de verbas em vários setores e esferas do país.

Esses acontecimentos acabaram por desenhar dessa nova realidade do brasileiro, instaurou-se um clima de pânico e insegurança, que faz os brasileiros procurarem sobreviver ou manter seu padrão de vida, sacrifique sua saúde.

### 2.3. O que é motivação no meio organizacional

Segundo o dicionário de Negócios e Empreendedorismo Freitas; Siqueira e De Paulo, (2008), motivação é:

“Conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo, despertando sua vontade e interesse para uma tarefa ou ação conjunta. A motivação surge de dentro das pessoas, não há como ser imposta. Despertar o interesse das pessoas para Qualidade é fundamental, uma vez que não se implanta qualidade por exortação, decreto ou quaisquer mecanismos coercivos.”

Existem várias teorias motivacionais, que tentam explicar como ela acontece e quais os fatores que interferem na mesma. Elas se dividem em teorias de conteúdo, que se concentram nas razões que levam uma pessoa a ficar motivada (O que motiva), e já as teorias de processo se concentram no modo em que o comportamento é motivado (Como ocorre a motivação).

Seguindo a linha de conteúdo temos Maslow, sua teoria afirma que a motivação humana é uma hierarquia de cinco necessidades, que iam das mais básicas a mais elevadas, que seria a de auto realização. Na organização temos manifestado em principal a de auto realização, porém em situações de ameaça externa, como a crise, essa necessidade é deixada em segundo plano o que coloca em risco a motivação do trabalhador.

Outro teórico importante dessa linha de pensamento é Herzberg, que disse que a satisfação ou insatisfação do trabalhador é decorrente de dois tipos de fatores diferentes. Os fatores higiênicos, ligados a insatisfação, onde estavam o salário, as condições de trabalho, as oportunidades de crescimento, salário, segurança, a relação com o superior (líder) ou demais membros, os benefícios sociais e a política da empresa (que pode ser uma grande causa de ineficiência). Vale lembrar que os pontos positivos atribuídos a esses fatores não levavam à satisfação no trabalho, e nem ao aumento de sua produtividade, mas que sua ausência ou falta de atenção aos mesmos perante os gestores pode levar a um quadro de insatisfação.

Os fatores de motivacionais, ligados a satisfação, tem efeito direto na produtividade e na fidelização do trabalhador perante a instituição a qual faz parte, esse

são a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, a liberdade de decidir, conteúdo do trabalho (recompensas ao desempenho profissional).

Agora analisando a teoria do processo, que se refere como o comportamento, ou estado motivado é ativado, direcionado e mantido. Seguindo essa linha temos Victor Vroom, que diz que a motivação é produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir sus resultado e o valor da recompensa por esse resultado ser atingido. Ele defende a visão que os somos únicos e com vontades e desejos diferentes relativos ao trabalho, que o comportamento desses são determinados por fatores do próprio indivíduo e do ambiente e são responsáveis por suas decisões. A palavra chave dessa teoria seria a expectativa da recompensa.

Para Stacy Adams concentrou seus estudos sobre a relação entre a recompensa e a relação do trabalhador com os demais trabalhadores da organização, seria uma comparação das recompensas recebidas, para que haja “justiça”. O nome de sua teoria é Teoria da Equidade, onde caso o trabalhador se sinta “injustiçado”, ele pode apresentar uma redução ou um aumento em nível de esforço; fazer tentativas para alterar os resultados; distorcer recursos e resultados; tentar mudar de setor ou até de emprego; poderá provocar mudanças no comportamento dos outros trabalhadores; por fim, poderá trocar o grupo ao qual está se comparando.

É importante frisar que o papel do setor de Recursos Humanos é acompanhar cada um desses aspectos na realidade da organização, mesmo individualmente, pois um trabalhador insatisfeito pode comprometer todas as atividades da organização. Em períodos de turbulência, esse é o setor mais capacitado para equilibrar o clima organizacional e elaborar ou manter as estratégias motivacionais da organização.

## 2.4. Doenças ocupacionais

Quando as necessidades, as relações ou padrão de qualidade no ambiente de trabalho não supridas existe um reflexo dessa ausência sobre o trabalhador, fazendo com que ele tenha uma sobre carga extra de compensação que acaba por comprometer a saúde e o bem-estar do trabalhador.

As doenças ocupacionais estão relacionadas com as condições especiais em que o trabalho é realizado (tendo essa relação de trabalho está contida nos conceitos do Decreto 2.172/97) podendo causar lesões ou até a morte do trabalhador.

Ao relacionarmos as doenças ocupacionais com os fatores que interferem na motivação do trabalhador, vemos que elas são a manifestação das necessidades não sanadas, seja elas as mais básicas como higiene à auto realização descritas por Maslow. Também podemos observar uma ligação com a teoria de Herzberg, por exemplo, uma cadeira desconfortável pode interferir na insatisfação do trabalhador, leva-lo a uma doença postural e interferir em sua produtividade.

Segundo o boletim da CIPA (2013), a Organização Internacional do Trabalho (OIT) estima que mais de duas milhões de pessoas falecem, ao ano, por conta de acidentes e doenças de origem ocupacional. A maior parte dos acidentes de trabalho se atrela à não utilização dos EPIs, equipamentos de proteção individuais, ao passo que as doenças ocupacionais podem vir de diversas causas que se relacionam às atividades profissionais ou condições de trabalho as quais está submetido. As classificações destas doenças são:

Doenças profissionais ou tecnopatias – que ocorrem quando o trabalho em si causa a doença; Doenças do trabalho ou mesopatias – que ocorrem quando o trabalho não causa especificamente a doença, mas atua em seu agravo. Assim, considerar a saúde do trabalhador é fundamental para as empresas, a fim de que as mesmas possam adequar o ambiente e a situação de trabalho à saúde do trabalhador, culminando em menores riscos para este, aumentando sua produtividade e satisfação profissional.

A publicação da CIPA (2013) ainda expõe como principais doenças ocupacionais que são de mais comum ocorrência: LER/DORT – que consistem em lesões de ligamentos, músculos, tendões e outros segmentos corporais que se relacionam ao uso repetitivo de movimentos, posturas inadequadas e demais fatores, como força em excesso; PAIR (Perda Auditiva Relacionada ao Trabalho) – redução gradual da audição por conta da exposição contínua a níveis excessivos de ruídos; Doenças das vias aéreas – causam fibrose ou endurecimento do tecido do pulmão por conta do acúmulo de poeira tóxica; Intoxicações exógenas – tais como de agrotóxicos, chumbo, mercúrio, solventes orgânicos, entre outros.

Assim, é preciso ainda citar sobre as doenças de caráter psíquico, como depressão, síndrome de burnout e demais condições emocionais que afetam o rendimento do trabalhador em sua atuação. Além de problemas relacionados à ergonomia geral e também acidentes de trajeto, que são considerados de

responsabilidade ocupacional, quando sua ocorrência é comprovadamente relacionada ao trajeto que o trabalhador faz de sua residência ao trabalho ou oposto.

### 3. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO SOBRE: “A EFICIÊNCIA DAS FERRAMENTAS MOTIVACIONAIS EM TEMPOS DE CRISE”.

Visando obter resultados empíricos sobre os efeitos da crise na realidade organizacional brasileira e analisar a aplicabilidade das teorias sobre motivação, o relatório da CIPA, as ações tomadas atuação da área de Recursos Humanos para contornar essa situação de ameaça externa ( a crise) , foi realizado um questionário com 22 questões, sendo 22 objetivas, que vão desde da faixa etária do participante até quais seriam os aspectos que ele modificaria na atuação dos Recursos Humanos para melhorar seu desempenho na organização.

Foi considerado qualquer tipo de vínculo com a instituição, tendo em vista que mesmo não trabalhando na mesma o estado motivacional e de saúde interferem de maneira direta com os demais membros da organização. Também é importante salientar que o questionário se referi ao período de 2008 até fevereiro de 2016, podendo o entrevistado mudar de ocupação nesse mesmo período.

A amostra foi de 100 indivíduos, tendo sua maior concentração, de 48%, na faixa etária de 26 aos 33 anos, atuando em sua maioria de 24% nos setores de educação, seguidos por saúde e administração (cada um com 11%) e que em sua maioria de 86% possui vínculo de menor ou igual a 10 anos com a empresa que está trabalhando.

Foi elaborado uma pergunta se a instituição possuía um setor de recursos humanos e 43% dos entrevistados respondeu que a instituição não possui setor de Recursos Humanos. Dos que afirmaram que a instituição possui setor de RH, apenas 74, 5% considerou-o atuante. Também é importante informar que 57 pessoas entrevistadas afirmaram que a instituição a qual fazem parte não possui setor de medicina do trabalho.

Ou seja, boa parte dos entrevistados não possui acesso a um RH ou de médicos especializados em doenças ocupacionais. Não existe um setor que intermedia os conflitos, bem como acompanha sua rotina e promova campanhas preventivas.

As últimas perguntas objetivas são as que mais representam o real foco do artigo acadêmico, a questão nº15 tem o seguinte enunciado: “A crise ocasiona escassez e pessimismo. Como a instituição trabalha isso junto a seus colaboradores”, e teve como

primeiros lugares as três seguintes respostas: "Incentivou o pensamento criativo em relação a solução de problemas e planejamento de novos objetivos e metas", com 34%; Com 26% a "Ela ajudou a enxergar o valor das "pequenas economias" diárias, e o impacto disso tanto na empresa quanto nos seus projetos de vida" e por fim com 23% "Se posicionou de maneira mais flexível em relação as metas". Ao analisarmos os trabalhos de Pieracciani (2009), Ele nos diz que, em tempos de crise, o setor de Recursos Humanos deve possuir quatro competências serão cruciais para a sobrevivência da empresa: flexibilidade, inovação, tolerância ao risco e tolerância ao estresse.

Tabelas resultantes da pesquisa:

Tabela 1 - Lista as três principais doenças ocupacionais dos entrevistados.

Você já teve alguma doença relacionada ao trabalho que você realiza?	
"Estresse"	47%
Dor de coluna ou doenças causadas por uma má postura	33%
Nunca tive nenhuma doença proveniente do meu ambiente de trabalho	21%

Tabela 2 - Representa, na perspectiva dos trabalhadores, como o setor de RH deve interferir para melhorar seu desempenho e produtividade. Na tabela está representado os três principais aspectos escolhidos.

O que você modificaria na atuação do Setor de Recursos Humanos para melhorar seu desempenho pessoal dentro da instituição?	
Uma gestão participativa que estimule a criatividade individual na resolução de problemas e de novas metas e objetivos	26%
Estimular o acumulo de conhecimento, tanto pratico como teórico, oferecendo estudos de cases, oficinas de treinamento e convênios com instituições de ensino	24%
Uma intermediação mais inteligente nos conflitos internos pelo RH e um acompanhamento do clima organizacional	21%

Tabela 3 - O que motiva os trabalhadores, as duas demostram de maneira empírica as teorias motivacionais explicadas no artigo

Qual desses itens você considera um importante motivador na realização do seu trabalho?	
Trabalhar na área que gosto	54,5%
Remuneração	45%
Flexibilidade no horário de trabalho	42,4%

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisarmos os dados, vemos que, para os 100 entrevistados, os aspectos que mais interferem em sua motivação são trabalhar na área que gostam, remuneração seguidos pela flexibilidade de horários e aspectos relativos ao clima organizacional. Vemos também uma concentração nos casos de stress e doenças relacionais a má postura, e que os entrevistados preferem uma gestão participativa que estimule a criatividade, atividade que agreguem conhecimento profissional e uma intermediação inteligente dos conflitos dentro da empresa.

Os resultados obtidos dos questionários têm íntima semelhança com a teoria abordada por Pieracciani (2009), em entrevista a RH on line, que afirma que em tempos de crise o profissional de Recursos Humanos, precisa agir de maneira estratégica trazendo resultados para a empresa, para tanto, esse profissional deve possuir quatro competências: flexibilidade, capacidade de inovação, tolerância ao risco e saber lidar com o estresse. Devemos lembrar que o excesso de estresse gera conflito e de que é de vital importância a atuação do Rh como intermediador dos conflitos internos.

Podemos afirmar que existe duas crises interligadas, a econômica e a motivacional, ao analisarmos a importância do trabalho na vida das pessoas. Lembrando que uma eventual retomada econômica não significa a volta à situação psicológica anterior, pois as causas de desmotivações levaram a modificações irreversíveis. Deve-se estudar e posteriormente reorganizar o papel do valor do trabalho na vida dos colaboradores, respeitando os novos aspectos sociais e psicológicos trazidos com a crise. Vale salientar que não existe uma solução genérica para o problema de desmotivação proveniente do período de recessão ou de crise (LEVY-LEBOYER, 1994).

## AGRADECIMENTOS

À Deus, nossas famílias, professores e a todos que acreditaram que nosso potencial.

## REFERÊNCIAS

BARDINE, Renan. **Teorias da Motivação: Maslow e Herzberg**. 2013. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/administracao/motivacao>>. Acesso em: 08 fev. 2016.

CIPA. Boletim CIPA: Doenças Ocupacionais: o que são e como preveni-las? Ilha Solteira: UNESP, 2013. Disponível em: <<http://www.feis.unesp.br/Home/cipa/boletimcipa/boletim-cipa-07-03-13---doencas-ocupacionais.pdf>>. Acesso em: out. 2015.

FERRAZ, Fernando Cardoso. **CRISE FINANCEIRA GLOBAL: IMPACTOS NA ECONOMIA BRASILEIRA, POLÍTICA ECONÔMICA E RESULTADOS**. 2013. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Economia (ppge), Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

ISTO É DINHEIRO (Rio de Janeiro). **Mahle Metal Leve decide fechar subsidiária de Queimados (RJ)**. 2015. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20151001/mahle-metal-leve-decide-fechar-subsidiaria-queimados/304439>>. Acesso em: 01 out. 2015.

KENNEDY, John. **Discurso realizado em Indianópolis no dia 12 de abril de 1959**. 1959. Disponível em: <<http://pensador.uol.com.br/frase/MTE2OTg/>>. Acesso em: 04 fev. 2016

LEVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994

MALLMANN, Gustavo. **Crise no mercado de trabalho**. 2015. Blog da ADECON | Consultoria Empresarial. Disponível em: <<http://www.adeconconsultoria.com.br/blog/7/crise-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

OUTEIRO, Elisa Thais Angelich. **Gestão de pessoas diante das crises**. 2009. 24 f. Monografia (Especialização) - Curso de Programa de Pós-graduação em Administração, Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

BISPO, Patrícia. **Crise mundial impacta diretamente a atuação da área de RH**. 2009. Rh on line. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/5803/crise-mundial->



impacta- diretamente-a-atuacao-da-area-de-rh.html#>. Acesso em: 09 abr. 2016.

SANDRONI, Paulo (Org.). **NOVÍSSIMO DICIONÁRIO DE ECONOMIA**. São Paulo: Best Seller, 1999. Disponível em: <<https://cesarmangolin.files.wordpress.com/2010/02/dicionario-de-economia-sandroni.pdf>>. Acesso em: 07 fev. 2017

WESSEL, David. **Did 'Great Recession' Live Up to the Name?** 2010. The Wall Street Journal, NY. Disponível em: <<http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303591204575169693166352882>>. Acesso em: 04 fev. 2016.

## CAPÍTULO X

AVALIAÇÃO PSICOSSOCIAL – AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NO CONTEXTO DAS  
NORMAS REGULAMENTADORAS (NR'S)Elaine de Farias João de Vasconcelos <sup>1</sup>Diego da Silva <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Psicóloga, graduada pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC – CRP 12/13373. Especialista em Análise Transacional pela UNAT–BRASIL. Atuando na área Clínica e Organizacional. Especialista em Avaliação Psicológica pelo Grupo Rhema de Educação, Criciúma, SC.

<sup>2</sup> Psicólogo, mestre em Medicina Interna e Ciências da Saúde pela UFPR. Docente da Especialização em Avaliação Psicológica pelo Grupo Rhema de Educação, Criciúma, SC.

## RESUMO

O presente estudo de revisão bibliográfica tem como objetivo, levantar os métodos, técnicas e instrumentos que podem ser utilizados para a melhor condução dos psicólogos, apresentando um caminho estruturado para o processo de avaliação psicossocial nos contextos das Normas Regulamentadoras, sendo elas, NR 20 que define os aspectos de Segurança e Saúde no Trabalho com Inflamáveis e Combustíveis, NR 33 que determina a Segurança e Saúde nos Trabalhos em Espaços Confinados e NR 35 que especifica o Trabalho em Altura. Este texto que engloba as NRs está vinculado com a Psicologia do Trabalho, que é a interface da Psicologia com a Administração. As NRs são disposições complementares ao capítulo V da CLT, que visa garantir trabalho seguro e sadio, prevenindo doenças e acidentes de trabalho, sendo assim são obrigações, direitos e deveres que devem ser cumpridos por trabalhadores e empregadores. A avaliação psicossocial realizada pelo profissional de psicologia levanta alguns aspectos que são avaliados, entre eles estão os aspectos clínicos, sociais familiares e laborais que compõem o perfil do colaborador. Com essas investigações reais das condições psicológicas do colaborador, é possível trabalhar com segurança sem pôr em situações de risco outros profissionais do ambiente de trabalho e a si mesmo. O estudo trouxe a possibilidade de elaborar uma estratégia de roteiro ou modelo para condução dessa avaliação, onde através do uso de entrevistas e testagens é possível investigar a presença de sintomas indicativos de transtornos mentais, distúrbios, problemas sociais, familiares e clínicos. Evidenciando qualidade de vida geral, relacionamentos interpessoais e pessoais dentro e fora do ambiente organizacional e sua trajetória profissional, o que pode evidenciar sua inclinação ao trabalho de risco.

**Palavras-chave:** Avaliação psicossocial; Avaliação psicológica; Normas Regulamentadoras (NR); Psicologia.

## 1. INTRODUÇÃO

A Avaliação Psicossocial para trabalhos perigosos, tem se tornado um assunto muito em pauta nos últimos anos, configurando-se também como um extenso campo de atuação para os psicólogos. A partir da introdução das Normas Regulamentadoras (NRs) no Brasil, pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), essas NRs definem a Avaliação Psicossocial como obrigatória especificamente para os trabalhos com combustíveis (NR20), em espaços confinados (NR33), e trabalho em altura (NR35), englobando os exames admissionais, periódicos e demissionais.

Entretanto, a Avaliação Psicossocial surge como um desafio para as organizações e para os profissionais que atuam com essa demanda. Pois neste processo de avaliação, há algumas informações que precisam ser obtidas a respeito do colaborador nos seus mais diversos contextos ao qual está inserido. Segundo Guimarães; Martins e Botelho (2013), precisa-se contemplar questões relacionados a sua saúde de modo geral, satisfação com a sua atividade laboral, motivação, necessidades, sua vulnerabilidade ao stress no trabalho, a própria organização do trabalho, questões familiares e sociais, tendo por finalidade investigar sua estrutura psicossocial, os riscos psicossociais e as expectativas dos colaboradores, assim identificando as possíveis condições de riscos.

Para essas investigações é feito o uso de entrevistas e testes psicológicos, possibilitando o reconhecimento dos fatores individuais e organizacionais que afetam a saúde dos colaboradores, seja no aspecto positivo ou negativo. Essa avaliação assim como todos os processos de Avaliação Psicológica possui sua carga de responsabilidade sobre o profissional, o qual tem a necessidade de maior aprofundamento sobre o tema.

Assim, torna-se importante levantar o assunto, pois segundo Baruki (2015) os poucos estudos na área sinalizam para que a Avaliação Psicossocial seja melhor discutida e também investigada. Dando subsídios aos profissionais para desempenharem um melhor trabalho em relação ao tema da Avaliação Psicossocial, entendendo essa atuação como um processo de identificação das condições laborais, sociais, clínicas e familiares que compõem a realidade profissional e também pessoal de cada colaborador. A avaliação também é capaz de trazer e construir uma segurança, prevendo a avaliação de risco contra si mesmo e em relação aos outros profissionais e

ao ambiente de trabalho, tornando o tema com grande relevância e impacto para as organizações, colaboradores e profissionais da área da psicologia.

Deste modo, o presente texto tem relação direta com a Psicologia do Trabalho, que é a interface entre Psicologia e Administração.

Analizando a experiência dos trabalhadores, a Psicologia do Trabalho abre possibilidades para colocar em questão os modos de composição entre Administração, Trabalho e Sociedade. Com as mudanças nos modos de organização e de gestão do trabalho que vão se configurando a partir dos anos 1970 e que conferem contornos a uma Sociedade diferenciada, a Psicologia do Trabalho se faz necessária dentro das organizações para o auxílio na gestão das mesmas em sua amplitude (AMADOR, 2017, P.22).

Com isso, a proposta deste trabalho é levantar os métodos, técnicas e instrumentos que podem ser utilizados para a melhor condução, apresentando um caminho estruturado para o processo de Avaliação Psicossocial nos contextos das NRs 20, 33 e 35.

Este estudo consiste em uma revisão bibliográfica com foco na Avaliação Psicossocial e nas NRs utilizando os conceitos da Avaliação Psicológica, diretrizes oficiais do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e do Conselho Federal de Psicologia (CFP), a fim de compreender a dinâmica da Avaliação Psicossocial no contexto do trabalho. Criando um caminho estruturado para a aplicação do processo de Avaliação Psicossocial, dando subsídios para o atestado psicológico de aptidão ou não para exercer tal atividade laboral com base nas NRs 20, 33 e 35 como já mencionado e será mais detalhado ao longo do estudo.

## 2. NORMAS REGULAMENTADORAS (NRs)

As Normas Regulamentadoras (NRs) são elaboradas e revisadas pelo MTE, juntamente com uma comissão composta por representantes do governo, de empregadores e de empregados. As NRs são disposições complementares ao capítulo V da CLT, que visa garantir trabalho seguro e sadio, prevenindo doenças e acidentes de trabalho, sendo assim são obrigações, direitos e deveres que devem ser cumpridos por trabalhadores e empregadores.

As Normas Regulamentadoras no que diz respeito a saúde, segurança e medicina do trabalho são obrigatórias onde existam empregados regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), sejam empresas públicas ou privadas, órgãos públicos da administração direta e/ou indiretas, assim como pelos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário (GUIMARÃES; MARTINS E BOTELHO, 2013),

Segundo o MTE temos 37 Normas Regulamentadoras, porém a NR 2 que se refere a Inspeção Prévia e NR 27 que se refere ao registro profissional do técnico de segurança do trabalho, foram revogadas, sendo a NR 2 pela PORTARIA SEPRT n.º 915, de 30 de julho de 2019, publicada no DOU de 31/07/2019.

Sendo assim, permanecemos com 35 NRs ativas, porém neste estudo será abordado a NR 20 que define os aspectos de Segurança e Saúde no Trabalho com Inflamáveis e Combustíveis (Brasil, 2014), NR 33 que determina a Segurança e saúde nos trabalhos em espaços confinados (Brasil, 2006) e NR 35 que especifica o Trabalho em altura (Brasil, 2012). Essas NRs apresentam a necessidade de realização de Avaliações Psicossociais, definidas pelo MTE, logo abaixo serão apresentadas as definições e condições de trabalho estabelecidas em cada NR:

- NR 20 – Segurança E Saúde No Trabalho Com Inflamáveis E Combustíveis  
- Última modificação: Portaria SEPRT n.º 1.360, de 09 de dezembro de 2019:

Tabela 1 – NR 20

DEFINIÇÃO	CONDIÇÕES
<b>Trabalho com combustíveis e inflamáveis</b>	Aplica-se as atividades de extração, produção, armazenamento, transferência, manuseio e manipulação de líquidos inflamáveis (ponto de fulgor 60°C e 93°C) de gases inflamáveis (inflamam com o ar a 20°C e pressão padrão de 101,3kPa); e manuseio de líquidos combustíveis (ponto de fulgor > 60°C);

Fonte: os autores (2020)

Esta NR indica que a Avaliação Psicossocial deve ser realizada com os trabalhadores que irão compor equipes de respostas a emergências, chamada de Brigada de Emergência, onde forma-se uma equipe de colaboradores capacitados e designados para atuarem em casos de acidentes com inflamáveis ou com combustíveis.

- NR 33 – Segurança E Saúde Nos Trabalhos Em Espaços Confinados -  
Última modificação: Portaria SEPRT 915, de 30/07/2019:

Tabela 2 – NR 33

DEFINIÇÃO	CONDIÇÕES
<b>Trabalho em espaço confinado</b>	Aplica-se a qualquer área ou ambiente não projetado para ocupação humana contínua, que possui meios limitados de entrada e saída, cuja ventilação existente é insuficiente para remover contaminantes ou onde possa existir a deficiência ou enriquecimento de oxigênio.

Fonte: os autores (2020)

- NR 35 – Trabalho Em Altura - Última modificação: Portaria SEPRT 915, de 30/07/2019:

Tabela 3 – NR 35

DEFINIÇÃO	CONDIÇÕES
<b>Trabalho em altura</b>	Considera-se toda atividade executada acima de 2,00 m (dois metros) do nível inferior, onde haja risco de queda.

Fonte: os autores (2020)

No caso das NRs 33 e 35 a Avaliação Psicossocial deve ser realizada para todos os trabalhadores que irão desempenhar atividades conforme descrito nos quadros acima. Embora, os documentos legais não mencionam quais os critérios que devem ser estabelecidos para se realizar a avaliação, ou qual profissional deve ser o responsável, sabe-se que deve ser realizada por psicólogos ou médicos. Porém não é apenas a condição física que determina estar apto ou não para executar uma atividade específica, é importante que o colaborador esteja psicologicamente preparado para o trabalho. Por isso é descrito como obrigatório a inclusão dos fatores psicossociais na emissão do Atestado de Saúde Ocupacional (ASO), dos colaboradores que possuem tais atividades em seus cargos.

Contudo, Barreto (2017) ressalta que, o profissional psicólogo está mais bem preparado para realizar a Avaliação Psicossocial, pois cabe a esse profissional

compreender e analisar de forma mais criteriosa aspectos relacionados à vida e ao comportamento do indivíduo nas suas relações sociais, laborais e familiares.

Observando as definições e condições de trabalho, é possível perceber altas exigências físicas e mentais ao qual o colaborador é exposto, tendo visto que os mesmos são expostos a temperaturas extremas, ou a ruídos excessivos, posturas inadequadas e em algumas atividades são expostos também a produtos contaminantes ou altamente tóxicos. Os autores Rodrigues e Faiad (2018) comentam em seu estudo, que as exigências mentais são ainda mais significativas quando o colaborador é exposto a estressores contínuos e ao risco de morte, tendo visto que os acidentes nestas condições apresentam alta taxa de mortalidade.

A NR 7 (última Portaria MTb n.º 1.031, de 06 de dezembro de 2018) define através do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), que a Avaliação Psicossocial deve compor os exames admissionais, demissionais, periódicos, mudança de função e retorno ao trabalho, assim como a avaliação clínica que é composta por exame físico, mental e anamnese ocupacional, bem como os exames complementares, que podem ser audiometria, acuidade visual, entre outros tipos de testes. (BRASIL, 1978). Cabe ressaltar que o órgão competente para orientar, coordenar, controlar e supervisionar a fiscalização relacionados a Segurança e Medicina do Trabalho em todo o território nacional é a Secretaria de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT).

Segundo Rodrigues e Faiad (p.291, 2018) Ao realizar uma busca detalhada na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO),

são encontradas 88 ocupações onde as condições de trabalho se enquadram em pelo menos uma das NRs. Em alguns casos, as três NRs podem ser aplicáveis, como no caso dos técnicos de produção de indústrias químicas, petroquímicas, refino de petróleo, gás e afins. Levando-se em consideração a multiplicidade de situações de trabalho que podem se enquadrar no escopo das NRs 20, 33 e 35, e o caráter apenas descritivo da CBO, o alcance destas normas torna-se social e economicamente relevante.

Sendo assim, diante de todo estudo sobre as NRs, cresce a importância da Avaliação Psicossocial, pois essa modalidade assegura para que o colaborador execute seu trabalho com segurança, através da análise e descrição do perfil dos colaboradores,

analisando se essas pessoas atendem ou não os requisitos das normas, já prescritos de forma legal.

Dessa forma conforme mencionado no Caderno de Avaliação Psicológica - Diretrizes na Regulamentação da Profissão (2010), a Lei n. 4.119/1962, em seu artigo 13, define que essa demanda caracteriza-se como uma atividade privativa do psicólogo a utilização de métodos e técnicas psicológicas, com o objetivo de diagnóstico psicológico, orientação e seleção profissional, entre outras atividades.

### 3. AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA

A avaliação psicológica é um instrumento de uso restrito ao psicólogo, e é definido na Resolução Nº 9, de 25 de abril de 2018 no Art.1º

como um processo estruturado de investigação de fenômenos psicológicos, composto de métodos, técnicas e instrumentos, com o objetivo de prover informações à tomada de decisão, no âmbito individual, grupal ou institucional, com base em demandas, condições e finalidades específicas.

O Art. 2º da mesma resolução orienta que,

a psicóloga e o psicólogo devem basear sua decisão, obrigatoriamente, em métodos e/ou técnicas e/ou instrumentos psicológicos reconhecidos cientificamente para uso na prática profissional da psicóloga e do psicólogo (fontes fundamentais de informação), podendo, a depender do contexto, recorrer a procedimentos e recursos auxiliares (fontes complementares de informação).

Ainda segundo a mesma resolução, é considerado como fonte de informação fundamental os testes psicológicos aprovados pelo CFP, as entrevistas psicológicas, anamneses, protocolos ou registros de observação comportamentais. Já as fontes complementares, são as técnicas e instrumentos não psicológicos, mas que possuam respaldo em literatura científica, respeitando o Código de Ética e a legislação da profissão, assim como os documentos técnicos, como protocolos e/ou relatórios de equipes multiprofissionais.

A Avaliação Psicossocial é um trabalho exclusivo do psicólogo, vinculado a área de Saúde e Segurança do Trabalho nas organizações, o CFP (2008) posiciona e corrobora que o psicólogo na área do trabalho,



atua individualmente ou em equipe multiprofissional, onde quer que se deem as relações de trabalho nas organizações sociais formais ou informais, visando a aplicação do conhecimento da psicologia. Participa de programas e ou atividades na área de segurança.

A avaliação psicossocial realizada pelo profissional de psicologia, levanta alguns aspectos que são avaliados, entre eles estão os aspectos clínicos, sociais familiares e laborais que compõem o perfil do colaborador. Com essas investigações reais das condições psicológicas do colaborador, é possível trabalhar com segurança sem pôr em situações de risco outros profissionais do ambiente de trabalho e a si mesmo.

### 3.1. O Processo De Avaliação Psicossocial

Os riscos psicossociais segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), consistem na interação entre o trabalho, o ambiente, a sua satisfação no trabalho e as condições de sua organização, já por outro lado, estão as capacidades do trabalhador, as suas necessidades, cultura, e sua condição pessoal fora do ambiente de trabalho, o que de certo modo, pode influenciar na sua saúde bem como em seu rendimento no trabalho, podendo vir a gerar agentes estressores.

A Organização Mundial de Saúde (OMS) complementa afirmando que o ambiente psicossocial do trabalho também inclui a cultura organizacional, as atitudes, os valores, as crenças e as práticas cotidianas da empresa que afetam o bem estar físico e mental dos trabalhadores. De tal modo esses fatores podem causar estresse emocional ou mental, sendo chamados de estressores do local de trabalho.

Entende-se que o objetivo desta avaliação é identificar as consequências de se trabalhar em espaço confinado ou altura entre outros meios, e assim perceber as relações com estresse, com as emoções, depressão, ansiedade, distúrbios do sono e outros aspectos (Guia Técnico, 2013). Um dos meios de colher informações sobre a saúde emocional e condições sociais é através da entrevista individual (Anexo A) é a parte que consolida todo o processo, pois é nesta etapa que o psicólogo conhece o histórico pessoal e profissional do indivíduo. Segundo Tavares (pg. 45, 2002),

A entrevista clínica é um conjunto de técnicas de investigação, de tempo delimitado, dirigido por um entrevistador treinado, que utiliza conhecimentos psicológicos, em uma relação profissional, com o

objetivo de descrever e avaliar aspectos pessoais, relacionais ou sistêmicos (indivíduo, casal, família, rede social).

A partir da aplicação dos instrumentos e da entrevista individual, pode-se identificar e analisar os aspectos relacionados como controle sobre emoções e impulsos em situações de risco, reações aos estímulos, entre outros pontos inerentes ao objetivo da entrevista. Neste momento também são analisadas as funções psíquicas, se as mesmas estão alteradas ou preservadas, sendo elas: consciência, atenção, orientação, memória, inteligência, sensopercepção, pensamento, juízo crítico, conduta, linguagem, afetividade e humor (LOPES; NASCIMENTO, 2017).

Após a entrevista é realizado a Avaliação Psicológica através de testagem, para que seja traçado um perfil bem definido do indivíduo para trabalhar em situações de risco. É uma tentativa de produzir um tipo de resposta específica de comportamento sob condições controladas e de descrever o comportamento resultante em termos objetivos e quantitativos. Conforme definido pelo CFP no Caderno de Avaliação Psicológica - Diretrizes na Regulamentação da Profissão (2010), os testes são instrumentos de avaliação de características psicológicas, visam analisar o comportamento e respostas de indivíduos com o objetivo de avaliar características emocionais, intelectuais, motivacionais, interpessoais, de atitudes e de habilidades pessoais.

Na Avaliação Psicológica voltada para as NRs, e neste caso específico, para atividades com situações de risco, são analisados vários aspectos, dentre eles: suas atitudes, comportamentos, valores, atenção, memória, inteligência geral, personalidade, aptidões intelectuais e específicas. Abaixo segue um breve relato do objetivo de cada avaliação/área analisada na Avaliação Psicossocial e sua finalidade, apontando os testes que podem ser usados em cada tipo de avaliação/área, lembrando-se de verificar antes da escolha da bateria de testes, se o teste encontra-se favorável ao uso.

Tabela 4 – Objetivos e testes para avaliação psicossocial

INTELIGENCIA GERAL	
<b>Objetivos</b>	Verificar a capacidade para compreender as instruções de trabalho e ajustar-se às solicitações. Possibilita a análise do processamento dos tipos de raciocínio presentes na resolução de tarefas (TOSI, 2008).
<b>Testes</b>	BETA III; TIG NV; R-1; G36; RAVEN;BPR-5;
ATENÇÃO CONCENTRADA	
<b>Objetivos</b>	Avaliar a capacidade de centralizar e prender a atenção integralmente numa tarefa de precisão, mantendo-se alerta às diferenças e semelhanças num contexto de dados minuciosos Warren (1956). Outra definição considera a atenção uma atividade ou estado pelo qual um indivíduo aumenta sua eficiência mental em relação a certos conteúdos psicológicos (perceptivos, intelectuais, mnemônicos, etc.), selecionando certas partes ou certos aspectos e inibindo ou negligenciando outros (CAMBRAIA, 2018).
<b>Testes</b>	AC; AC15; D2; TEACO-FF;
ATENÇÃO DIFUSA / ALTERNADA / DIVIDIDA	
<b>Objetivos</b>	A Atenção Difusa é a função mental que focaliza, de uma só vez, diversos estímulos que estão dispersos espacialmente, realizando uma captação rápida de informações e fornecendo um conhecimento instantâneo para o indivíduo. O Teste de Atenção Alternada avalia a capacidade que o sujeito tem para centrar a atenção ora em um estímulo, ora em outro, ou seja, a capacidade de alternar a atenção. Habilidade de difundir a atenção para mais de um foco, sem perder a visão do conjunto. O Teste de Atenção Dividida fornece uma medida referente à capacidade da pessoa dividir a atenção, ou seja, a capacidade do indivíduo para procurar mais de dois estímulos simultaneamente. Ao procurar os estímulos-alvo, o sujeito deverá desconsiderar os estímulos distratores (RUEDA, 2013). Favorece o desempenho em trabalhos que exijam a realização de mais de uma tarefa simultaneamente.
<b>Testes</b>	TEADI; TEALT;TEDIF; TADIM; BPA; TAS; AD/AS

**MEMORIA**

**Objetivos** A memória é a capacidade de guardar a informação aprendida para ser utilizada posteriormente. O teste utilizado é um Teste de Memória de Reconhecimento, nesse tipo de teste, a função mental que está sendo pesquisada é a memória de reconhecimento (RUEDA, 2007).

**Testes** TEM-R; TEPIK-M;

**PERSONALIDADE**

**Objetivos** A personalidade pode ser definida como o conjunto de características que determinam os padrões pessoais e sociais de uma pessoa e sua formação é um processo gradual, complexo e único a cada indivíduo. (PEARSON, 2016). Os aspectos internos e externos peculiares, relativamente permanentes, do caráter de uma pessoa que influenciam o comportamento em situações diferentes (SCHULTZ & SCHULTZ, 2002).

**Testes** PALOGRAFICO; HTP; NEOPI; BFP; IFP-II; ZULLIGER; QUATI;

**VULNERABILIDADE AO ESTRESSE NO TRABALHO**

**Objetivos** O objetivo desse tipo de teste é avaliar o nível de vulnerabilidade a estressores no âmbito do trabalho (SISTO, BAPTISTA, NORONHA, & SANTOS, 2007).

**Testes** EVENT; IBET;

**DEPRESSÃO**

**Objetivos** A depressão pode ser considerada como um grupo de sintomas psicológicos e fisiológicos que pode apresentar um caráter episódico ou contínuo, variando de intensidade leve a severa. Como característica, as pessoas que estão passando por tal transtorno tendem a ter menor qualidade de vida associada à diminuição de atividades diárias, com aumento de probabilidade em morbidades e mortalidade. O objetivo dos testes é avaliar a intensidade da depressão (BAPTISTA, 2011).

**Testes** EBADEP-A;

Fonte: os autores (2020)

Após aplicação da bateria de testes escolhida, e do conteúdo obtido com a entrevista e anamnese é redigido um Atestado Psicológico, sendo esse um documento que certifica com fundamento em um diagnóstico psicológico, uma determinada situação, estado ou funcionamento psicológico, com a finalidade de afirmar as condições psicológicas de quem, por requerimento, o solicita (Art. 10; Resolução do Exercício Profissional 6/2019). A mesma resolução ainda define que o atestado psicológico é resultado de uma avaliação psicológica e é usado para justificar faltas, ou justificar estar apto ou não apto para algumas atividades específicas.

Conforme a Resolução Nº 9, de 25 de abril de 2018 no Art.3º todos os documentos que forem decorrentes de um processo de Avaliação Psicológica,

deverão ser elaborados em conformidade com a(s) resolução(ões) vigente(s) do CFP. É obrigatória a manutenção de todos os registros dos atendimentos do processo de avaliação psicológica, conforme preconiza a resolução CFP nº 01/2009.

Na Resolução do Exercício Profissional 6/2019, no inciso 6, é apresentado com detalhes a estrutura que deve ser seguida para a elaboração do Atestado Psicológico.

No âmbito da Avaliação Psicossocial o maior desafio do psicólogo está em compreender, que a Avaliação Psicológica está ligada aos comportamentos e competências do homem trabalhador, enquanto que a Avaliação Psicossocial tem como foco a estrutura psíquica, nas atividades e valores com o objetivo de analisar as condições de exposição ao risco.

#### 4. CONCLUSÃO

As diversas mudanças ocorridas nos últimos anos na área do trabalho estão trazendo muitas transformações, que geram consequências para as organizações, empresários e colaboradores. E não diferente, a saúde do trabalhador passou também a estar no foco dessa área, justamente por sua complexidade e amplitude. Dessa forma, observasse também os fatores psicossociais gerados de estresse, sendo que esses podem estar presentes no ambiente organizacional, envolvendo muitos aspectos do ambiente e das relações humanas.

Embora o colaborador tenha passado a ser visto de forma mais abrangente, considerando o impacto dos fatores psicossociais de risco na sua saúde direta, ainda faltam informações ao que diz respeito a Avaliação Psicossocial. Observa-se que as NRs não estabelecem de forma clara qual profissional deve conduzir tal avaliação, quais critérios seguir e qual instrumentos e técnicas devem ser utilizados. Constata-se, diante disso que é importante gerar mais estudos voltados para a área da Avaliação Psicossocial, assim como descrever de forma mais objetiva no texto que regulamenta cada NR quanto ao papel de cada profissional envolvido, assim como os caminhos para o resultado da avaliação. Tendo visto que hoje cada profissional desenvolve sua bateria, uns com mais aprofundamento e outros nem tanto.

Hoje se observa cursos específicos sobre Avaliação Psicossocial, com o objetivo de dar direcionamento e gerar discussões a cerca do papel do profissional de psicologia no processo de Avaliação Psicológica, o que já podemos considerar um ganho. Visto que, em cursos específicos é possível aprimorar o processo de investigação, adequando e construindo requisitos para que os sintomas e características possam ser mais bem interpretados.

De forma geral, o estudo trouxe a possibilidade de elaborar uma estratégia de roteiro ou modelo para condução dessa avaliação, onde através do uso de entrevistas e testagens é possível investigar a presença de sintomas indicativos de transtornos mentais, distúrbios, problemas sociais, familiares e clínicos. Evidenciando qualidade de vida geral, relacionamentos interpessoais e pessoais dentro e fora do ambiente organizacional e sua trajetória profissional, o que pode evidenciar sua inclinação ao trabalho de risco.

Por fim, a integração da Psicologia às ações no campo da Saúde e Segurança do Trabalho traz benefícios a cultura da organização, na relação da prevenção aos riscos inerentes ao trabalho, porém não deixa de ser um desafio, com implicações desde a formação até a inserção profissional. Reafirma-se a necessidade do psicólogo ser, acima de tudo, um pesquisador, na busca de novos conhecimentos, aprimoramentos para atuar de forma diferencial ao diagnosticar ou confirmar uma doença mental em todos os procedimentos, como aplicar testes, entrevistar, observar ou emitir parecer e atestados sobre um sujeito.

## REFERÊNCIAS

- AMADOR, F. S. Psicologia, Trabalho e Gestão?. **Arq. bras. psicol.**, Rio de Janeiro , v. 69, n. 2, p. 21-33, 2017 .
- BARUKI, L. V.. **Riscos Psicossociais e Saúde Mental do Trabalhador: Por um Regime Jurídico Preventivo**. São Paulo, SP: LTr. 2015.
- BAPTISTA, Makilim Nunes et al . Análise de Artigos sobre Avaliação Psicológica no Contexto do Trabalho: Revisão Sistemática. **Psicol. pesq.**, Juiz de Fora , v. 5, n. 2, p. 156-167, dez. 2011 . Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1982-12472011000200008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-12472011000200008&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 06 jun. 2020
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora 7: Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional**. 1978. Disponível em <[https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos\\_SST/SST\\_NR/NR-07.pdf](https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos_SST/SST_NR/NR-07.pdf)> acessos em 10 jul.2020
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Programas de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA**. 1994. Disponível em <[https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos\\_SST/SST\\_NR/NR-09-atualizada-2019.pdf](https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos_SST/SST_NR/NR-09-atualizada-2019.pdf)> acessos em 06 jul. 2020
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora 33: Segurança e Saúde nos Trabalhos em Espaços Confinados**. 2006. Disponível em <[https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos\\_SST/SST\\_NR/NR-33.pdf](https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos_SST/SST_NR/NR-33.pdf)> acessos em 10 jul. 2020
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora 35: Trabalho em Altura**. 2012. Disponível em <[https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos\\_SST/SST\\_NR/NR-35.pdf](https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos_SST/SST_NR/NR-35.pdf)> acessos em 10 jul. 2020
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora 20: Segurança e Saúde no Trabalho com Inflamáveis e Combustíveis**. 2014. Disponível em <[https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos\\_SST/SST\\_NR/NR-20-atualizada-2019.pdf](https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos_SST/SST_NR/NR-20-atualizada-2019.pdf)> acessos em 10 jul. 2020
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Guia Técnico da NR 33**. 2013. Disponível em <[https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos\\_SST/SST\\_Publicacao\\_e\\_Manual/CGNOR---GUIA-TCNICO-DA-NR-33.pdf](https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos_SST/SST_Publicacao_e_Manual/CGNOR---GUIA-TCNICO-DA-NR-33.pdf)> acessos em 10 jul. 2020
- CAMBRAIA, Suzy. V. **Teste AC: Atenção Concentrada**. 5ª ed. São Paulo: Vetor, 2018.
- CFP, Conselho Federal de Psicologia; CRP, Conselhos Regionais de Psicologia. **Cartilha Avaliação Psicológica**. 1º Ed. Brasília, DF. 2013. Disponível em

<<http://satepsi.cfp.org.br/docs/Avaliac%CC%A7aopsicologicaCartilha1.pdf>>  
acesso em 03 jul. 2020

CFP, Conselho Federal de Psicologia. **Avaliação Psicológica: Diretrizes na Regulamentação da Profissão**. 1ª Ed. Brasília, DF. 2010. Disponível em <<http://satepsi.cfp.org.br/docs/Diretrizes.pdf>> acesso em 03 jul. 2020

CFP, Conselho Federal de Psicologia. **Código de Ética do Profissional Psicólogo**. Brasília, DF. 2005. Disponível em <<http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/codigo-de-etica-psicologia.pdf>> acesso em 03 jul. 2020

CFP, Conselho Federal de Psicologia. **Resolução nº 09/2018**. Brasília, DF. 2018. Disponível em <<http://satepsi.cfp.org.br/docs/Resolu%C3%A7%C3%A3o-CFP-n%C2%BA-09-2018-com-anexo.pdf>> acesso em 07 jul. 2020

CFP, Conselho Federal de Psicologia. **Resolução nº 06/2019**. Brasília, DF. 2019. Disponível em <<https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2019/09/Resolu%C3%A7%C3%A3o-CFP-n-06-2019-comentada.pdf>> acesso em 07 jul. 2020

GUIMARÃES, L. A. M.; MARTINS, D. DE A.; BOTELHO, A. S. DE O. CONTRIBUIÇÕES PARA A AVALIAÇÃO PSICOSSOCIAL DA NORMA REGULADORA 33 (NR-33). **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, p. 57-66, 3 out. 2013. Disponível em <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/16973>> acessos em 10 jun. 2020

LOPES, Regina M.; NASCIMENTO, Roberta F. L.; Curso avaliação psicológica (psicossocial) conforme as NR20, NR33 e NR35 (Brigada de Emergência, Espaço Confinado e Trabalho em Altura). Núcleo Médico Psicológico. Porto Alegre, RS. 2017.

NUNES, C. H. S. S., HUTZ, C. S., & NUNES, M. F. O. **Bateria Fatorial de Personalidade**. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2010.

PEREIRA, D. F. **Aspectos Práticos Da Avaliação Psicológica Nas Organizações**. In M. R. C. Lins, & J. C. Borsa (Orgs.), *Avaliação psicológica: Aspectos teóricos e práticos* (pp. 368-380). Petrópolis, RJ: Vozes. 2017.

PEREIRA, Fabiana Marques; PRIMI, Ricardo; COBERO, Claudia. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicol. teor. prat.**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 83-98, dez. 2003. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-36872003000200008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872003000200008&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 06 jul. 2020.

PEREIRA, Maristela de Souza. **As concepções sobre saúde do trabalhador, as práticas profissionais e o contexto de atuação de psicólogos organizacionais**. 2015. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade de São



Paulo, São Paulo, 2015. doi:10.11606/T.47.2015.tde-03062015-162321. Disponível em <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-03062015-162321/pt-br.php>> Acesso em: 10 jul. 2020.

PEARSON, Clinical. **Avaliação da Personalidade**. 2016. Disponível em <<https://www.pearsonclinical.com.br/produtos/avaliacoes-de-personalidade.html>> acesso em 08 jul. 2020

RODRIGUES, Carlos Manoel Lopes; FAIAD, Cristiane. Avaliação psicossocial no contexto das normas regulamentadoras do trabalho: desafios e práticas profissionais. **Psicologia Revista**, [S.l.], v. 27, n. 2, p. 287-310, dez. 2018. ISSN 2594-3871. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/psicorevista/article/view/36708>>. Acesso em: 08 jul. 2020. doi:<https://doi.org/10.23925/2594-3871.2018v27i2p287-310>.

RUEDA, Fabian J. M. **Bateria Psicológica para Avaliação da Atenção: BPA**. 1º Ed. São Paulo: Vetor, 2013.

RUEDA, Fabian J. M; SISTO, Fermino F. **Teste Pictórico de Memória: TEPIK-M**. 1º Ed. São Paulo: Vetor, 2007.

TAVARES, M. A entrevista clínica. In: J. A. Cunha. **Psicodiagnóstico - V** (5ª ed., rev. e ampl.). Porto Alegre, RS: Artmed. 2002.

SCHULTZ, D. & SCHULTZ, S. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Cengage Learning. 2002

SISTO, F. F., BAPTISTA, M. N., Noronha, A. P., & Santos, A. A. A. **Escala De Vulnerabilidade Ao Estresse No Trabalho**. São Paulo, SP: Vetor. 2007.

OIT, Organização Internacional do Trabalho; OMS Organização Mundial de Saúde. **Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención**. Ginebra, Suíça. 1984. Disponível em <<http://www.factorespsicosociales.com/wp-content/uploads/2019/02/FPS-OIT-OMS.pdf>> Acesso em 08 jul. 2020

## ANEXO A

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

**01. IDENTIFICAÇÃO PESSOAL:**

Nome completo:

Idade:

| Data de Nascimento:

Estado Civil:

Grau de Instrução:

Profissão atual:

| Cargo:

| Setor/área:

Endereço:

Telefone:

| Celular:

Data da avaliação:

**02. MOTIVO DA AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA:**

Finalidade: Avaliação psicológica psicossocial, para NR35 (Trabalho em altura). Destinado ao exame periódico a fim de complementar o ASO.

**03. HISTÓRICO ESCOLAR E PROFISSIONAL:** (Ano de conclusão da escolaridade, reprovações e motivo das mesmas, profissões anteriores e atuais, satisfação, projetos futuros, entre outros).

**04. HISTÓRICO FAMILIAR:** (Constituição familiar, relacionamento com a família atual e de origem).

Tem alguém doente na família? ☐ Não ☐ Sim - Qual a doença?

Algum membro da família já foi internado? ☐ Não ☐ Sim Qual motivo?

Você herdou alguma doença familiar? ☐ Não ☐ Sim Qual?

Alguém da família possui vícios? (fumo, álcool, outras drogas, etc)

COMENTÁRIO GERAL:

**05. INDICADORES DE SAÚDE / DOENÇA PESSOAL:**

Tem alguma doença? ☐ Não ☐ Sim Qual?

Já fez alguma cirurgia? ☐ Não ☐ Sim Qual?

Já foi hospitalizado: ☐ Não ☐ Sim Quando? Por qual motivo?

Já teve tonturas, desmaios, convulsões ou vertigens? ☐ Não ☐ Sim Qual motivo?

Possui algum tipo de deficiência física, visual ou auditiva? ☐ Não ☐ Sim Qual?

Costuma sentir dores de cabeça constantes e fortes? ☐ Não ☐ Sim

Ouve ou já ouviu vozes sem ter alguém por perto? ☐ Não ☐ Sim Cite a experiência:

Dorme bem? ☐ Não ☐ Sim Qual a dificuldade?

Usa algum medicamento? ☐ Não ☐ Sim Qual, para que serve e há quanto tempo?

Fuma? ☐ Não ☐ Sim Tempo de uso, frequência e quantidade:

Tem preferência por alguma bebida alcoólica? ☐ Não ☐ Sim Qual? Tempo de uso, frequência e quantidade:

Em quais situações costuma beber?

Quais as alterações que você percebe em seu comportamento quando bebe?

Ingeriu bebida alcoólica nas ultimas 24hs? ☐ Não ☐ Sim

Já teve experiências com outras drogas? ☐ Não ☐ Sim Qual? Tempo de uso, frequência e quantidade:

Bebe café? ☐ Não ☐ Sim Tempo de uso, frequência e quantidade:

Já fez algum tratamento médico (neurológico, psiquiátrico, outros) ou acompanhamento psicológico? Quando, por quanto tempo e por qual motivo?

Já fez avaliação psicológica antes? ☐ Não ☐ Sim. Qual finalidade e resultado?

Qual a última vez que foi ao médico? Qual o motivo?

Como você está se sentindo ultimamente?

Medos: ☐ Não ☐ Sim De que?

#### 06. ASPECTOS DA CONDUTA SOCIAL:

Como você se vê?

Como você define seu relacionamento familiar e social? (amizades, namoro, casamento, trabalho, etc)

Como você acredita que é visto por sua família e pelas outras pessoas?

Você se recorda de alguma situação em que tenha perdido o seu controle? ☐ Não ☐ Sim Qual?

Em quais situações você costuma se irritar?

Atividades de lazer:

Religião:

#### 07. DADOS COMPLEMENTARES:

Cidade, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

Declaro verdadeiras as informações acima: \_\_\_\_\_

## CAPÍTULO XI

# GESTÃO ORGANIZACIONAL FRENTE AO IMPACTO DE CONSTANTES MUDANÇAS

Charles Henrique Leal Vieira <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Mestrando em Science in Emergent Technologies in Education, MUST University – Flórida- EUA. Coordenador de Análise e Desenvolvimento de Sistemas e Assessor de Comunicação Social na Marinha do Brasil.

## RESUMO

Os desafios impostos às organizações devido a constantes mudanças estimulam gestores e colaboradores buscarem aprimoramentos com um maior sinergismo dentro do processo evolutivo institucional. O impacto resultante de tais alterações envolve a todos no desenvolvimento de suas atividades e no engajamento dos objetivos, de acordo com a missão e visão da empresa. Contudo, essas mesmas mudanças podem ameaçar a sobrevivência das organizações, caso essas não consigam acompanhar o ritmo de desenvolvimento e as oportunidades do próprio mercado. Pretendeu-se, assim, com esta pesquisa, compreender a dinâmica do processo das mudanças ocorridas no ambiente organizacional, bem como delinear a importância do papel do gestor em todo processo com o desenvolvimento da capacidade de planejar para enfrentar os possíveis óbices. O planejamento, como ferramenta de gestão, auxilia na preparação da organização para atuar nos cenários mais diversos e competitivos. Assim, a escolha de técnicas estratégicas de mudanças organizacionais já definidos ou a elaboração de um programa próprio deve ser analisada pela gestão com profundidade e cautela por ter efeitos que condicionam a existência organizacional.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional. Gestão. Desafio.

## 1. INTRODUÇÃO

Em momentos complexos que o cenário atual demonstra, como exemplo a pandemia da COVID-19 que ainda permanece em potencial descontrole, muitas organizações se deparam com uma realidade de adequação repentina frente às frequentes mudanças resultantes de algumas necessidades, tornando imprescindível a adoção de medidas estratégicas voltadas à sua própria sobrevivência.

É importante salientar que o processo de mudança pode ser visto como oportunidades e não conflitos, visto que a gestão desse panorama é importante para manter a competitividade entre as empresas, de forma a aproveitar todo panorama ao seu favor. Além disso, sem perder a identidade, as organizações podem se posicionar de forma flexível frente às inovações caracterizadas pelo mundo hodierno.

As mudanças, no entanto, ocorrem sob diversas circunstâncias e meios, ponto onde a estratégia é definida como direcionamento para as ações mais apropriadas na busca dos objetivos e esse processo deve ser feito de forma ampla. Em outras palavras, o pensamento estratégico deve abranger todos os motivos e resultados esperados com a mudança, sendo repassados para todos os participantes, a fim de evitar resistências e incertezas por meio do desconhecimento, sobretudo a respeito das atividades atreladas à visão da organização.

Segundo Chiavenato (2004):

[...] A mudança é o resultado da competição entre forças impulsionadoras e forças restritivas. Quando a mudança é introduzida, existem forças que impulsionam, enquanto outras forças levam à resistência. Para implementar a mudança, torna-se necessário analisar ambas as forças que atuam na mudança, a fim de remover ou neutralizar as forças restritivas que a impedem e incentivem as forças impulsionadoras. (CHIAVENATO, 2004, p. 300).

Notoriamente, o melhor capital de qualquer organização pode ser considerado o material humano, visto que o envolvimento entre as equipes, com clareza de responsabilidade e definição dos papéis, sobretudo seus ganhos, fomenta a obtenção de melhores resultados e o enfrentamento de mudanças com mais fluidez e naturalidade. Essa postura com os colaboradores pode definir, inclusive, o futuro da empresa e gerenciar tais ações tem sido um dos principais desafios em períodos de crise.

Assim, o presente trabalho objetiva delinear e entender os impactos causados pelas frequentes mudanças nos ambientes organizacionais e compreender o papel do gestor como principal elemento de coordenação para ações estratégicas que possam minimizar as possíveis fragilidades institucionais. Desse modo, o estudo bibliográfico de produções científicas foi a metodologia empregada para elaboração deste artigo, o qual se inicia com uma introdução teórica voltada às mudanças e suas consequências para a gestão organizacional, seguindo com sua influência no processo de transição. Em um terceiro momento, aborda-se sobre o papel do gestor para as organizações e, por fim, as considerações finais em relação aos objetivos propostos.

## 2. A INFLUÊNCIA DAS MUDANÇAS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Inicialmente, há necessidade de se entender o conceito de mudança sob uma ótica mais objetiva, tendo em vista que esse tema é muito explorado no meio científico.

Dessa forma, Wood (2000) define a mudança organizacional como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Essas alterações podem ser ou não planejadas e são estimuladas por diversos motivos, sobretudo, situações externas que afetam diretamente o contexto que a organização se projeta, podendo afetar sua eficiência, eficácia e sustentabilidade.

Dentre alguns desencadeadores das mudanças organizacionais, encontram-se a descontinuidade da estrutura organizacional, inovações tecnológicas, crises e tendências macroeconômicas, mudanças legais e regulamentações, competição e força do mercado, crescimento organizacional, entre outros.

Ora, diante de um novo cenário, as atividades de uma empresa, desempenhadas ao longo do tempo, por vezes, não são suficientes para enfrentar um momento de turbulência e as alterações são mais evidenciadas. Dessa forma, quando planejadas, as mudanças são intencionais e orientadas a objetivos, onde os gestores agem como verdadeiros catalizadores, na busca de entender a necessidade de administrar todas as variáveis na condução do processo que, naturalmente, ocorre em etapas.

Convém lembrar que todo processo de mudança enfrenta resistências, visto que o ser humano possui todo um sistema psicossocial que favorece a permanência na famosa zona de conforto, visto que as características de adaptação ao trabalho, conquistadas ao longo do tempo, tendem a influenciar a preferência das pessoas em não modificar absolutamente nada em sua rotina nas empresas e isso se torna um desafio para o gestor.

Segundo Robbins et al (2010), essas resistências não aparecem de maneira padronizada, pois cada indivíduo é dotado de experiências muito particulares que, naturalmente, divergem em sua maneira de pensar. Dessa forma, percebe-se uma certa facilidade em gerenciar quando a resistência é aparente, ou seja, aberta e imediata, tais como protestos, alteração no ritmo de trabalho ou ameaças. Em contrapartida, torna-se um desafio administrar a resistência quando é implícita ou protelada, visto que seus traços são muito sutis e são apresentados por meio de perda de motivação e lealdade, aumento do absenteísmo por “questões de saúde”, bem como quando ocorre um crescimento significativo de erros.

Existem, ainda, alguns fatores que são considerados como fontes de resistência às mudanças, bem como podem ser organizados em individuais, quando estão atrelados a aspectos de personalidade e percepção do indivíduo e influenciam diretamente seu posicionamento perante às alterações, e organizacionais, quando estão voltados à estrutura da empresa. Dessa forma, são considerados como exemplos de fontes individuais o hábito, a segurança, os rendimentos e a falta de informações. Por outro lado, a inércia estrutural, o foco limitado, a ameaça de poder, ocasionalmente, são vistos como fontes organizacionais de resistência.

Nesse cenário de constantes mudanças, torna-se um desafio para as organizações gerenciarem as consequências de qualquer alteração em sua estrutura e processos, por menor que seja. Desse modo, o gestor ganha destaque por trazer uma consciência na adoção de medidas estratégicas, a fim de maximizar os resultados e minimizar os impactos.

### 3. O PAPEL DO GESTOR NAS ORGANIZAÇÕES EM RELAÇÃO ÀS MUDANÇAS

O gestor é o elemento fundamental para o sucesso no direcionamento de transições em qualquer organização, pois é o ponto comum de grande influência entre os colaboradores que sofrem a mudança. Trata-se de um líder, que aspira confiança, empenhado e capacitado a conduzir as pessoas, durante todo processo, a alcançarem os objetivos propostos no projeto. Contudo, as habilidades de orientação e gerenciamento dos gestores, através das alterações, tornam-se fatores decisivos para a otimização do tempo e o sucesso esperado pela implantação da referida mudança.

Hunter (1998) ressalta que a “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum” e, por sua vez, Chiavenato (2008) defende que “uma ideia básica subjacente ao desempenho do gestor é a de que a preparação dos gestores será tanto mais eficaz quanto melhor refletir às competências necessárias ao exercício das suas funções”.

Gerir não é algo simples, sobretudo, em relação às mudanças organizacionais. Todavia, o gestor não deve encarar sua função como como sacrifício, visto que não existem regras para os acontecimentos, tampouco algum procedimento padrão para a introdução de alterações significativas nas estruturas institucionais. No entanto, a



gestão por meio do planejamento, as ações de medias estratégicas com base nas orientações interpessoais e o controle de todo fluxo adaptativo formam um caminho para o êxito das transformações.

Diante disso, existem algumas táticas que fomentam verdadeiras adaptações culturais, por meio da comunicação, que o gestor pode utilizar e assim trazer maior sinergismo em toda estrutura organizacional. Dessa forma, comunicar, como processo de educação, torna-se a lógica da mudança e pode reduzir a resistência dos funcionários, bem como incentivar a participação na tomada de decisão também diminui o grau de incertezas. Outro mecanismo seria dar apoio e treinamento em novas habilidades, ou, até mesmo, uma licença remunerada com a finalidade de facilitar o ajuste. Ademais, desenvolver relações positivas e implementação das mudanças de forma justa trazem bons resultados por agregar confiança e clareza nas ações.

Alguns estudos, também, descrevem que a manipulação pode ser considerada como ferramenta nesse contexto, visto que estão relacionadas em apenas apresentar as informações mais relevantes ou interessantes, utilizando uma tentativa de influência disfarçada, sendo utilizada com a cooptação, por ter o propósito de convencer grupos resistentes. Entretanto, tais estratégias devem ser usadas com um bom planejamento e cautela, visto que podem ser mal interpretadas.

Uma outra tática que os gestores utilizam para contornar a fragilidade que as mudanças ocasionam é selecionar pessoas com pensamentos mais positivos em relação às mudanças, ou seja, flexíveis sobre novas experiências.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, as mudanças fazem parte do crescimento de qualquer organização, mas se torna um desafio sob o ponto de vista das adaptações ao desconhecido, pois tudo é empírico até a fase dos resultados e a gestão desse processo busca a compreensão das dificuldades em criar um ambiente reflexivo e participativo nos diversos níveis das empresas, sobretudo, durante o período de transição.

Faz-se necessário que o processo de mudança tenha um monitoramento através da gestão para verificar o real cumprimento do proposto e uma continuidade do novo panorama e comportamentos adquiridos.

O principal elemento que auxilia na gestão de mudanças são os gestores, pois além da necessidade de conhecer e manter o sistema funcionando, suas atribuições envolvem o controle, planejamento, organização, análise e resolução de crises. Além disso, esse profissional deve usar os atributos da liderança na busca de uma comunicação com seus subordinados baseada em confiança.

Contudo, todo processo de mudança acarreta uma exposição ao risco de novas experiências e ter a flexibilidade suficiente para enxergar tais alterações como uma oportunidade e não como limitação é uma visão de nível estratégico e ampla - sobremaneira - as oportunidades de sucesso.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. 3ª ed. São Paulo. Editora Campos, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HUNTER, James C. O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

ROBBINS, S. P, Judge, T. A., Sobral, F.. Comportamento Organizacional –Teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

WOOD Jr., T (Coord.). Mudança Organizacional. São Paulo: Atlas, 2000.

## CAPÍTULO XII

## OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA NA PANDEMIA COVID-19

Anderson Lopes Nascimento <sup>1</sup>Sérgio Castro Gomes <sup>2</sup>Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva <sup>3</sup>Antônio Vinícius Oliveira Ferreira <sup>4</sup>Agnello Rufino da Silva Junior <sup>5</sup>Francinildo Carneiro Benicio <sup>6</sup><sup>1</sup> Doutorando em Administração (UNAMA). Professor na Universidade Federal do Piauí (UFPI)<sup>2</sup> Professor Adjunto do Programa de Administração. Universidade da Amazonas (UNAMA)<sup>3,4,5</sup> Professor do curso de Administração. Universidade Federal do Piauí (UFPI)<sup>6</sup> Professor do curso de Administração. Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar).

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo investigar a abertura de novos negócios durante este período de pandemia COVID-19 no Brasil. Um estudo qualitativo, de natureza descritiva, com modo de investigação baseado em uma pesquisa qualitativa básica. A coleta de dados foi feita por meio de grupo focal, aplicando-se uma entrevista semiestruturada a um grupo de nove participantes, sendo os dados submetidos à Análise de Núcleo de Sentido, com auxílio do software IRAMUTEQ. Os resultados constataram que os empreendedores vislumbraram novas oportunidades através das redes sociais digitais (Instagram, Facebook e WhatsApp), motivadas pela curiosidade e a oportunidade proporcionada pela pandemia COVID-19. As evidências da pesquisa contribuem para um despertar empreendedorismo, que busca aproveitar as oportunidades e atingir o mercado desafiador. Uma vez conhecendo as oportunidades e a demanda reprimida do público consumidor por meio das redes sociais, novas estratégias de Marketing poderão ser adotadas para alavancar os novos empreendimentos e atender expectativas de consumidores limitados pelas restrições de locomoção e relações sociais impostas durante a pandemia.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Pandemia. IRAMUTEQ.

## 1. INTRODUÇÃO

Na atual evolução da pandemia é impossível mensurar o verdadeiro impacto da Pandemia Corona Vírus 2019 (COVID-19) no Empreendedorismo Global. Mesmo com o aumento da demanda por produtos médicos, existem setores que foram fortemente atingidos, a citar: comércio em geral, o entretenimento, o turismo e a hospitalidade, a cadeia produtiva e a cadeia de suprimentos de consumo, entre outros. Estima-se que,

entre as empresas listadas na Fortune 1000, 94% foram afetadas pelo Covid-19 (FORTUNE, 2020).

A pandemia modificou a realidade de todos os países, produtos e serviços passaram a ser ofertados pelas empresas no formato online, utilizando-se do serviço de entrega por meio de aplicativos e das redes sociais como a principal forma de comunicação com os clientes. O momento é de mudança de paradigmas em todos os aspectos da vida, bem como nas organizações (virtuais e presenciais), sendo este o momento divisor de águas para os negócios e para os clientes.

As organizações no mundo todo enfrentam o mesmo desafio com o fechamento dos serviços que não são considerados “essenciais”. A realidade no Brasil não tem sido diferente do resto do mundo, o desafio enfrentado nos negócios é enorme, principalmente para as empresas de pequeno e médio porte, ou seja, o hercúleo empreendedor. O COVID-19 acertou fortemente este grupo, pelo simples fato de serem trabalhadores com menor poder aquisitivo e com menor grau de conhecimento, em sua grande maioria. Um levantamento realizado pelo SEBRAE no mês de Abril de 2020 verificou uma queda de 88% no faturamento dos pequenos negócios.

Contudo, observa-se aumento significativo na abertura de negócios on-line. Segundo a Revista Época Negócios, em pouco mais de dois meses de pandemia, o Brasil registrou a abertura de mais de uma loja virtual por minuto. A abertura de empreendimentos em tempos de pandemia é um desafio maior do que sobreviver em tempos “normais”. Neste aspecto, diante do cenário apresentado, esta pesquisa tem o objetivo de investigar a abertura de novos negócios durante a pandemia COVID-19 no Brasil.

Essa pesquisa se justifica na necessidade em conhecer os empreendedores que buscaram, na crise, uma oportunidade de levar seus negócios adiante. Ademais essa pesquisa visa contribuir academicamente, tendo em vista a escassez de estudos nessa temática, visto que, grande parte das pesquisas que têm sido realizadas tem se concentrado na área de saúde. De forma empírica, contribui de forma a conhecer esses novos empreendedores, suas dificuldades, motivações e suas percepções. Sendo assim surge o seguinte questionamento de pesquisa: Como tem sido a experiência de empreender no Brasil durante o cenário de pandemia e crise econômica? Para

responder a pergunta de pesquisa e atingir o objetivo da mesma, optou-se por realizar uma pesquisa de cunho qualitativa por meio de grupo focal.

## 2. EMPREENDEDORISMO E O COVID-19

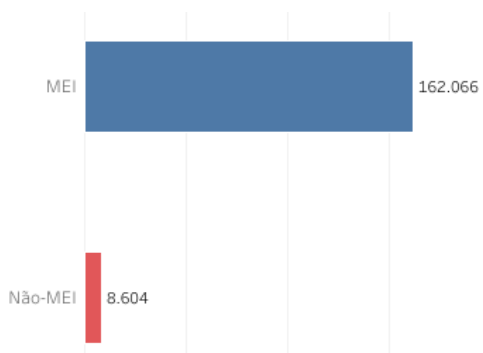
O empreendedorismo pode ser conceituado como a integração de indivíduos e processos, que conjuntamente, transformam ideias em oportunidades (DORNELAS, 2018), acrescentando, é a capacidade de realizar com criatividade, motivação, inovação, com comportamento proativo e disposto a assumir riscos, seria o despertar do indivíduo das suas potencialidades, em permanente processo de aprendizagem (NETO et al., 2020, p. 3).

O COVID-19 é uma pandemia nova que se espalha principalmente pelo contato com pessoas infectadas por meio da tosse ou espirro. O surto do COVID-19 começou na China e depois se espalhou por todo o mundo, o que contribuiu para o grande número de mortes (397.388 mortes, 08 de Junho de 2020, OMS). O COVID-19 é uma doença com causas respiratórias e com sintomas como a tosse, a febre e, em casos mais graves, a dificuldade em respirar ou falta de ar (BAKAR e ROSBI, 2020), logo impacta todos os modelos de trabalho.

Enquanto muitas empresas vieram à falência e diversos contratos de locação em *Shopping Center* foram impactados pelo COVID-19 de forma negativa, alguns empreendedores encontraram novos modelos de negócios como oportunidade para aproveitar a demanda reprimida do comércio que foi obrigado a fechar as portas para os clientes neste período de pandemia e de restrição na circulação da população (TERRA, 2020).

Em 25 de junho de 2020, o GOVERNO DIGITAL (2020) apresentou o relatório de todas as empresas inseridas no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) no Brasil, com o total de 18.604.168 empresas ativas, sendo que 201.867 foram abertas neste ano, e 67.108 foram extintas por diversos motivos.

Figura 1 – Empreendedores Individuais no Brasil.



Fonte: Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) – Governo Digital (2020)

No Brasil, o número de empresas legalizadas e cadastradas junto aos órgãos competentes do Governo são apenas 162.066. Os dados demonstram a fragilidade de ser empreendedor no Brasil diante a pandemia. Embora o número de empreendedores seja significativo, na vida real, cerca de 80% estão na informalidade (NETO et al., 2020).

O perfil do empreendedor no Brasil está na faixa etária entre 18 e 64 anos, sendo que, 37,5% destes empreendedores são empreendedores por necessidade, segundo um estudo do programa de pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) em 2018, ou seja, decidiram abrir um negócio por não ter outra opção de trabalho. Enquanto outros atuam no empreendedorismo por pura oportunidade, estes por sua vez são envolvidos com o empreendedorismo por ter identificado uma oportunidade de negócio que desejou perseguir (NETO et al., 2020).

O empreendedorismo por necessidade tem sido associado às condições de queda de atividade econômica que gera desemprego e diminui a oferta de emprego. A ocorrência desse cenário tem impulsionado pessoas a iniciarem uma atividade econômica que possibilite sua sobrevivência econômica. Enquanto que o empreendedorismo por oportunidade tem se caracterizado como o empreendedor schumpeteriano, pela sua visão holística, capacidade de inovar e criar novas oportunidades de encontrar novos clientes por meio da tecnologia, aplicativos e das redes sociais (DESHMUKH e HALEEM, 2020).

E o cenário atual de pandemia nos influencia a seguinte realidade: (a) trabalhar em casa de forma remota e com reuniões virtuais por videoconferência, (b) forte conexão do mundo virtual e físico, (c) definição de abertura dos setores essenciais pelo

Ministério da Saúde, (d) a tecnologia e a internet funcionarão como facilitadores poderosos nos negócios. Ou seja, diante o exposto, o empreendedorismo por oportunidade tem maior notoriedade.

Para facilitar o desenvolvimento dos novos empreendedores por oportunidade, o SEBRAE (2019) lançou diversos projetos para capacitar de forma gratuita todos classificados como Microempreendedor Individual (MEI), e integram a este perfil aqueles que trabalham por conta própria e buscam a legalização como empresário optante pelo simples, com receita anual bruta igual ou inferior a R\$ 81.000,00 (Oitenta e Um Mil Reais).

Stangherlin, Moraes e Oliveira (2020) desenvolveram orientações práticas e atualizadas sobre vendas *online*, *e-commerce*, e sobre como utilizar as redes sociais de maneira estratégica. Tais orientações respondem às demandas dos consumidores atuais, sendo estes mais conectados e digitais.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa possui natureza descritiva (GIL, 2008, p. 64) e abordagem qualitativa, levando em consideração que o pesquisador é a ferramenta chave para interpretar os fenômenos observados e descrevê-los, identificando seus pontos importantes e fornecendo descrições a dados subjetivos, que em boa parte não podem ser medidos estatisticamente (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 180). A escolha pela abordagem utilizada foi fundamentada na ideia de que os autores compreendam as percepções dos entrevistados para que seus resultados não derivem de conclusões precipitadas e declivem o seu trabalho (TAQUETTE, 2016). Além disso, o presente trabalho se configura como uma Pesquisa Qualitativa Básica (MERRIM, 1998).

Quadro 1 – Características dos participantes do grupo focal

Convidados	Idade (Anos)	Nível Escolar	Cidade-Estado	Gênero
C1	31	Mestrado	Barueri-SP	Feminino
C2	35	Pós-graduação	Teresina- Piauí	Feminino
C3	24	Bacharelado	Teresina- Piauí	Feminino
C4	38	Bacharelado	Floriano- Piauí	Masculino
C5	28	Ensino médio	Teresina- Piauí	Masculino
C6	38	Bacharelado	Teresina- Piauí	Feminino
C7	49	Ensino médio	Teresina- Piauí	Feminino
C8	26	Bacharelado	Teresina- Piauí	Feminino
C9	38	Doutorado	Picos-Piauí	Masculino

Fonte: Autoria própria (2020).

A rede de contatos dos autores via Instagram e WhatsApp foram o *lôcus* desta pesquisa. Seis mulheres jovens com menos de 50 anos e três homens com menos de 40 anos foram os perfis apresentados como participantes da pesquisa com a finalidade de levantar as respostas para as questões elaboradas. Para escolha dos convidados foi decidido pela pergunta filtro: “Quem empreendeu durante o período de pandemia COVID-19?”.

Não houve limitações aos respondentes quanto ao grau de escolaridade, poder aquisitivo ou idade. Sendo que os perfis encontrados possuem a diversidade tanto de idade, como também do grau de escolaridade e regionalismo, alguns possuem ensino médio e estão cursando a graduação, alguns graduados, outros possuem mestrado ou doutorado. Oito são do estado do Piauí, entre as cidades de Floriano, Picos e a Capital Teresina, enquanto uma é de São Paulo, conforme apresentado no Quadro 1.

A coleta de dados foi realizada por meio de *focus group* (grupo focal). No grupo focal, o entrevistador age como um mediador de um grupo, levantando um tema em



específico e facilitando um processo de conversa aberta e informal com seus entrevistados até coletar os dados necessários para a conclusão da pesquisa (GIL, 2008).

O grupo focal foi realizado de forma virtual, devido a pandemia, por meio do WhatsApp e Instagram com a presença virtual de 12 pessoas: sendo 9 convidados, que forneceram os dados para a realização desta pesquisa; o orientador deste trabalho, que cumpriu o papel de facilitador, responsável pelo controle da conversa virtual e levantador de temas; e as autoras, que participaram como suporte na interação.

Para facilitar a discussão entre os participantes, o facilitador utilizou um guia com 15 questões formulado pelo autor deste trabalho, visando manter a conversa entre os convidados pertinentes ao tema e levantando questões que envolvem tópicos específicos: dados demográficos; primeiro contato com o empreendedorismo e rede influenciadora; relação com o planejamento empresarial; dificuldades durante o novo normal; expectativa de crescimento; tecnologia, redes sociais e aplicativos.

Para a análise dos dados foi utilizado o método de Análise de Núcleo de Sentido, baseada em Bardin (2002), que busca informações por meio da categorização de dados empíricos como textos e mensagens. Após a aplicação do grupo focal, a próxima etapa consistiu limpar os dados enviados pelos participantes para que fosse possível a descoberta dos temas por meio do uso do software Iramuteq que deu suporte ao autor deste trabalho na fase de análise textual a qual foram submetidos os dados, Promovendo a investigação de grupos específicos de textos e palavras, a classificação hierárquica dessas, análises de similitude, entre outras análises.

O referido software possui rigor estatístico e é adequado para análise do conteúdo simbólico de materiais textuais (CAMARGO; JUSTO, 2013). A validade e confiabilidade da pesquisa foram aferidas por meio da avaliação por pares e pela descrição detalhada e densa para transmitir os resultados (MERRIAM, 1998).

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

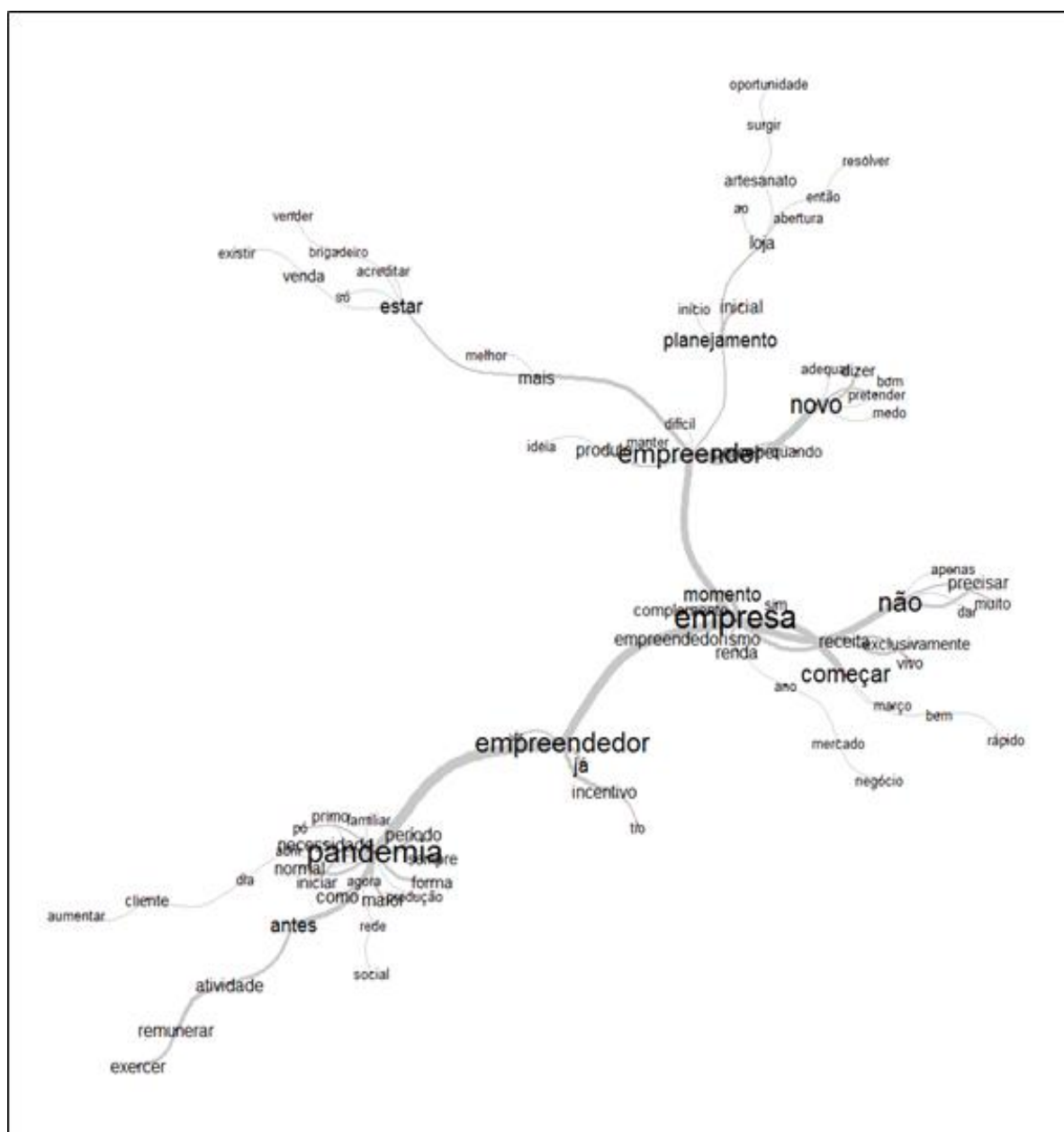
Os resultados da submissão do *corpus textual* à análise descritiva resultaram em uma divisão de 108 segmentos de texto, com um total de 1927 números de ocorrências, isto é, a quantidade total de palavras dentro do *corpus*, sendo 483 palavras diferenciadas e 281 *hapax*, formas que se repetem apenas uma única vez dentro do conteúdo. Nesta pesquisa, os autores optaram por utilizar a análise de similitude.

#### 4.1. ANÁLISES DE SIMILITUDE

Utilizando-se dos conceitos dos grafos, cada *vértice* (pontos) no mapa representa uma palavra onde ela é ligada a outras por arestas (linhas), representando conexão entre as ocorrências e auxiliando na descoberta de fatores que possibilitem assimilar as relações (CAMARGO; JUSTO, 2013). Para este método, construiu-se 163 vértices (palavras ativas), cada uma com várias retas representando as conexões criadas entre si que compõe o corpo total da árvore.

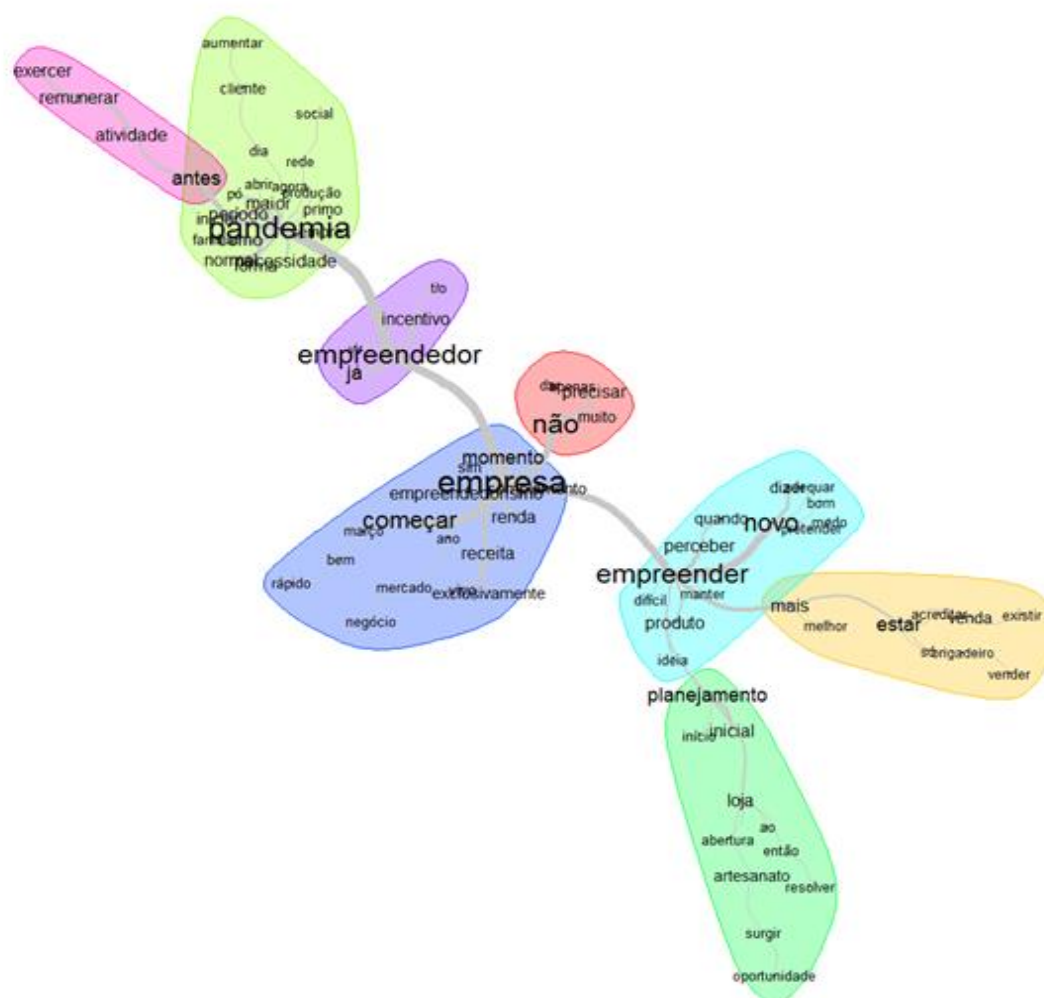
As palavras também foram agrupadas em “comunidades”, que representam os grupos de vocábulos que mais se associam em cada ramo. A Figura 2 exibe a representação gráfica resultante, cujas palavras mais representativas são: empresa; pandemia; empreendedor; empreender; começar; planejamento; novo; loja.

Figura 2 - Análise de Similitude 1



Fonte: Autoria própria (2020).

Figura 3 - Análise de Similitude 2 com Halo e Comunidades



Fonte: Autoria própria (2020).

Por motivos didáticos, os autores desta pesquisa apresentaram as comunidades por subgrupos, conforme ilustram os subtópicos a seguir.

#### 4.1.1. Subgrupo 1

A partir dos estudos assimilados acerca das relações apresentadas no subgrupo 1 do mapa de similitude, pode-se inferir que: é composto por vocábulos que expressam momentos na vida dos empreendedores, onde elas perceberam a oportunidade em meio a pandemia e de se adaptarem às novas tecnologias que emergiram na sociedade devido a complicações que eles sentiram no seu dia-a-dia, como no delivery ser

acessado por aplicativos via internet, bem como a necessidade de complementar a renda, mesmo alguns já tendo outra fonte de renda. Isso é percebido pela conexão entre as palavras pandemia, antes, atividade, remunerar, exercer, mostradas na Figura 4.

Figura 4 – Subgrupo 1 do mapa de similitude



Fonte: Autoria própria (2020).

Baseado nisso, pode-se capturar um trecho onde esses vocábulos são expressos:

Percebi que podia empreender durante o período de quarentena, pois devido à pandemia comecei a empreender após ser demitido da antiga empresa. Não era empreendedor antes da pandemia. Empreender no novo normal é desafiador e bem melindroso (C1).

Após os acontecimentos negativos gerados pela pandemia (FORTUNE, 2020), C1 decidiu enfrentar as dificuldades que possuía e optou por mergulhar mais profundamente nesse mundo. Decidida, fez planejamento estratégico e se preparar para momentos de escassez de matéria prima: “eu tinha consciência que era uma situação fora do normal e que tinha que readaptar como não ter o ateliê agora, trabalhar facionando a produção que estava fora dos planos e entender que a matéria prima seria escassa durante a pandemia”.

C3 expressa à vontade de empreender e ampliar as vendas (DORNELAS, 2018), ao relatar sobre empreender na pandemia:

Nunca fui empreendedor antes da pandemia. Porém, o meu maior incentivo para que eu pudesse ser empreendedor são os meus avós, a minha tia, e a minha mãe. O momento em que percebi que podia empreender logo após participar do curso EMPRETEC (SENAC) me encontrava preparada para empreender, mesmo com a pandemia.

Percebem-se também as palavras: novo normal e tempo. “Empreender no novo normal não é fácil. Agora devemos nos manter muito mais tempo conectados mais ao mesmo tempo precisamos visitar as empresas e conhecer a necessidade da empresa in loco e alguns não querem receber a visita presencial devido á pandemia” (C4).

#### 4.1.2.Subgrupo 2

O subgrupo 2 possui um significado na comunidade, palavras como família, pais, esposo, tio e são as mais destacadas em seus conjuntos. Algumas se referem à interação entre gerações. A Figura 5 ilustra a conexidade entre eles.

Figura 5 – Subgrupo 2 do mapa de similitude



Fonte: Autoria própria (2020).

Revela-se, baseado na análise das opiniões dos convidados, o perfil empreendedor que demonstram forte incentivo de familiares “O meu maior incentivo para ser empreendedor veio do meu esposo, e realizamos todo o planejamento inicial, antes da abertura da primeira loja, procuramos nos estruturar com capital de giro próprio e fizemos uma análise sobre onde estaria o nosso público alvo. Durante a pandemia tivemos que intensificar as vendas on line, trabalhamos com o quadro de funcionárias reduzido, aumentamos o investimento em publicidade. Empreender nesse novo normal é inovar todos os dias, manter as clientes sempre informadas com novidades, trabalhar na venda e pós venda” (C6).

Este ponto também foi comentado na pesquisa de Neto et al., (2020), onde fundamenta-se que o despertar do indivíduo das suas potencialidades, em permanente processo de aprendizagem:

“Em meio desta crise, percebi que poderia lucrar com o ramo de alimentação. A empresa começou com a venda de hambúrgueres para amigos. Não tivemos planejamento inicial, iniciamos empreendedorismo e aperfeiçoamos. Precisei modificar a Higiene e o delivery neste período de pandemia. Empreender no novo normal é

muito difícil pelo fato da acessibilidade dos produtos. Sim, após a pandemia pretendo ter a nossa empresa em um ponto físico” (C5).

O GOVERNO DIGITAL (2020) apresentou o relatório de todas as empresas inseridas em 2020, porém não demonstra a realidade brasileira no tocante ao real número de empreendedores na ativa, mesmo em tempo de pandemia está provado que muitos encontraram oportunidades para enfrentar os desafios mesmo sem estarem legalizados.

#### 4.1.3. Subgrupo 3

O subgrupo 3 possui um aglomerado de comunidades, palavras como empreender, novo, oportunidade e rede sociais. A Figura 6 ilustra a conexidade entre eles.

Figura 6 – Subgrupo 4 do mapa de similitude



Fonte: Autoria própria (2020).

A conexão entre planejamento, abertura da empresa, perfil empreendedor está atrelada na visão holística, na capacidade de inovar e criar novas oportunidades de encontrar novos clientes por meio da tecnologia, aplicativos e das redes sociais (DESHMUKH e HALEEM, 2020). “A empresa que começou durante a pandemia foi por empreendedorismo de oportunidade, onde ao ser divulgado por familiares presentes feitos por mim, começou a surgir pedidos de clientes que se interessaram pelo produto, então, resolvi transformar a oportunidade em loja virtual de artesanato, pois sem o uso redes sociais não cresceria” (C7).

“As pessoas estão cada vez mais nas redes sociais, uni as oportunidades dentro de casa com o design, jornalismo, social mídia e administração das minhas filhas e investi em marketing, embalagem e planejamento, então, desde o primeiro dia da abertura da loja já trouxemos um diferencial nas postagens no setor de artesanato, gerando engajamento e muita encomenda, nos surpreendeu de início, os primeiros trinta dias foi uma loucura, empreender com novos cuidados e novos desafios é assustador de início, mas um bom planejamento de todas as etapas é essencial para uma maior segurança em momentos de crise” (C8).

A partir de então, pode-se inferir que os convidados revelaram inconscientemente que empreender em tempos de pandemia pode ter sido a oportunidade de novos mercados serem atendidos e evoluírem pessoalmente.

## 5. CONCLUSÕES

O principal fator de influência para o empreendedorismo acontecer em tempos de pandemia foram os familiares que já possuíam algum tipo de empresa, e consequentemente incentivaram a abertura de novos negócios, mesmo necessitando adaptar-se aos novos moldes de trabalho e captação de clientes por meio da tecnologia. No qual para uns seria o complemento de renda, para muitos outros o empreendedorismo tem sido uma forma de oportunizar novos resultados para as demandas dinâmica do mercado.

Os resultados da pesquisa contribuem trazendo novos insights para os estudos envolvendo o empreendedorismo, o desempenho e novas práticas por meio das tecnologias ao realizar não só vendas no formato online, mais conectar os consumidores ao novo modelo de estilo de vida, com suporte das redes sociais e aplicativos. Uma vez conhecendo as oportunidades e a demanda reprimida do público consumidor por meio das redes sociais, novas estratégias de Marketing poderão ser adotadas para alavancar os novos empreendimentos e atender expectativas de consumidores limitados pelas restrições de locomoção e relações sociais impostas durante a pandemia.

Sugere-se que os trabalhos futuros abordem uma perspectiva distinta da enfocada neste trabalho, podendo ter como tipologia a análise quantitativa, no qual permitirá realizar generalizações de resultados. Recomenda-se também que se faça uma investigação mais aprofundada em relação ao empreendedorismo pós-pandemia, bem como em ambientes diferentes com recursos tecnológicos diferentes. Por fim, outra



sugestão se concentra na investigação da influência da pandemia no processo de encerramento das empresas dos empreendedores virtuais e físicos, ponto não abordado nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, v. 1, n. 1, p. 25- 38, 2014. DOI: <https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>
- BAKAR, Nashirah Abu; ROSBI, Sofian. Effect of Coronavirus disease (COVID-19) to tourism industry. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, v. 7, n. 4, 2020.
- CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em psicologia*, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.
- DESHMUKH, S. G.; HALEEM, Abid. Framework for Manufacturing in Post-Covid-19 World Order: An Indian Perspective. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, p. 1, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42943-020-00009-1>
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Introdução ao Empreendedorismo: Desenvolvendo habilidades para fazer acontecer*. São Paulo. Empreende, 2018.
- FORTUNE. Fortune as 1000 empresas e o covid-19. 2020. Disponível em: <<https://fortune.com/2020/02/21/fortune-1000-coronavirus-china-supply-chain-impact/on>>. Acesso em: 26 de junho de 2020.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.
- GOVERNO DIGITAL. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>>. Acesso em: 26 de junho de 2020.
- MERRIAM, S. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- NASSIF, Vânia Maria Jorge; CORRÊA, Victor Silva; ROSSETTO, Dennys Eduardo. Estão Os Empreendedores E As Pequenas Empresas Preparadas Para As Adversidades Contextuais? Uma Reflexão À Luz Da Pandemia Do Covid-19. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 9, n. 2, 2020.
- NETO, Macário N. Ferreira et al. AS CAUSAS DA INFORMALIDADE DOS MICROS E PEQUENOS EMPREENDEDORES NA PERSPECTIVA DO PROFISSIONAL DE CONTABILIDADE. 2020.
- OMS - Organização Mundial da Saúde. Coronavirus disease (COVID-19) Pandemic. 2020. Disponível em: <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>>. Acesso em: 26 de junho de 2020.

- PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 4. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013, 276 p.
- SEBRAE. Pequenos negócios em números. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-emnumeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 25 set. 2019.
- STANGHERLIN, Aline; DE MORAES JOÃO, Daniel; DE OLIVEIRA, Josele Nara Delazeri. Os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia da COVID-19. Observatório socioeconômico da COVID-19. UFMS. 2020
- TAQUETTE, Stella. Análise de dados de pesquisa qualitativa em saúde. CIAIQ2016, v. 2, 2016. In: CONGRESSO
- TERRA, Aline de Miranda Valverde. Covid-19 e os contratos de locação em shopping center. Migalhas. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/>>. Acesso em, v. 20, n. 03, 2020. Acesso em: 24 de junho de 2020.

## CAPÍTULO XIII

## A PANDEMIA COVID-19 E O TURISMO NO BRASIL NA PERSPECTIVA DOS CONSUMIDORES

Anderson Lopes Nascimento <sup>1</sup>Sérgio Castro Gomes <sup>2</sup>Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva <sup>3</sup>Antônio Vinícius Oliveira Ferreira <sup>4</sup>Agnello Rufino da Silva Junior <sup>5</sup>Thiago Assunção de Moraes <sup>6</sup><sup>1</sup> Doutorando em Administração (UNAMA). Professor na Universidade Federal do Piauí (UFPI)<sup>2</sup> Professor Adjunto do Programa de Administração. Universidade da Amazonas (UNAMA)<sup>3,4,5</sup> Professor do curso de Administração. Universidade Federal do Piauí (UFPI)<sup>6</sup> Professor do curso de Administração. Universidade Estadual do Piauí (UESPI)

## RESUMO

O surto da Corona vírus 2019 (COVID-19) afetou o turismo, com forte impacto nas hospedagens e nas viagens dos brasileiros. O objetivo deste estudo foi, por meio da percepção dos brasileiros que viajam com frequência, avaliar o impacto da pandemia de Sars-Cov-19 na indústria do turismo no Brasil. O método utilizado se valeu de um survey, onde foram aplicados 501 questionários no mês de março de 2020 e os resultados evidenciam que do ponto de vista financeiro como também de expectativa os respondentes afirmaram serem afetados. As evidências da pesquisa contribuem para compreender a situação e trazer a reflexão tanto das empresas como dos clientes envolvidos sobre estratégias para solucionar e/ou redução do impacto e atender as expectativas de consumidores limitados pelas restrições de locomoção e relações sociais impostas durante a pandemia.

**Palavras-chave:** COVID-19. Pandemia. Turismo. Agência de Viagens Virtuais (AVV).

## 1. INTRODUÇÃO

O turismo é atualmente um dos setores mais atingidos pelo surto de COVID-19, com forte impacto na oferta e demanda das viagens. Tal fato representa um risco negativo no contexto da economia mundial e enfraquecendo a mesma, produzindo tensões globais, políticas, sociais e comerciais, bem como um desempenho abaixo nos principais mercados de viagens e gerando impacto negativo na vida dos brasileiros que desejavam viajar.

Considerando a contexto evolutivo da pandemia, é impossível mensurar agora o verdadeiro impacto do COVID-19 no turismo mundial. Por meio de uma avaliação preliminar, a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2020) baseada no cenário da última pandemia (SARS) em 2003, levando em conta o tamanho e a dinâmica das viagens globais e as interrupções atuais provocadas, a distribuição geográfica do COVID-19 e seu potencial impacto econômico, estimaram que, em 2020, desembarque internacional de turistas internacionais poderá diminuir entre 20 a 30%, abaixo do crescimento estimado de 3% a 4% previsto no início de janeiro de 2020. Resultando numa perda de R\$ 150 a 250 bilhões que seriam receitas internacionais de turismo, ou seja, oriundos dos gastos dos visitantes nas viagens internacionais. A OMT (2020) salienta que qualquer estimativa deve ser tratada com cautela devido à evolução volátil e incerta da pandemia, o que pode levar a resultados totalmente diferentes.

No momento atual, Agosto de 2020, as estimativas para outras regiões do mundo já começam a prever dados baseados na experiência com a pandemia, tendo em vista a evolução da situação em alguns países ser diferente da realidade no Brasil. O corona vírus 2019 (COVID-19) é uma pandemia nova que se espalha principalmente pelo contato com pessoas infectadas por meio da tosse ou espirro. O surto do COVID-19 começou na China e depois se espalhou por todo o mundo, o que contribuiu para o grande número de mortes (397.388 mortes, 08 de Junho de 2020, OMS). O COVID-19 é uma doença com causas respiratórias e com sintomas como a tosse, a febre e, em casos mais graves, a dificuldade em respirar ou falta de ar (BAKAR e ROSBI, 2020).

Com isso, há as consequências nos setores da economia, a citar, por exemplo, a dificuldades que indústria do turismo enfrenta com o Sars-Cov-19 são os milhares de cancelamentos e remarcações de voos, hospedagens, passeios e outros serviços agregados, o que vêm deixando os aeroportos desertos, hotéis ociosos e um aumento recorde de desemprego nos setores envolvidos, cerca de 120 milhões no mundo (UNWTO, 2020).

Os bloqueios ordenados pelo governo e prejudicaram bilhões de indivíduos que atuam no setor foco deste estudo e, ao mesmo tempo, promoveram um cenário de colapso econômico. O país além de possuir um alto número de infectados pelo COVID-19 registrou um aumento no desemprego. Portanto, esta pesquisa investiga o impacto

da pandemia COVID-19 na indústria do turismo por meio da percepção dos consumidores brasileiros.

## 2. A SARS-COV-19 E O TURISMO NO MUNDO

Uma quantidade significativa de pesquisas foi publicada sobre o impacto da Sars-Cov-19 na indústria do turismo e hospitalidade no mundo (BAKAR; HOSBI, 2020; COELHO, MAYER, 2020; HOQUE, 2020). Gossling, Scott e Hall (2020) apontam que a Sars-Cov-19 fornece lições impressionantes para a indústria do turismo, formadores de políticas públicas e pesquisadores do turismo sobre os efeitos das mudanças globais, onde o desafio agora é aprender coletivamente com essa tragédia global para acelerar a transformação do turismo sustentável.

Nikolaos e George (2020) apresentam, em seu estudo, os efeitos multiplicadores das receitas das viagens internacionais, bem como analisa o PIB, emprego e a demanda por bens e serviços, correlacionados a pandemia de Sars-Cov-19 na Grécia. Outra pesquisa avaliou o impacto futuro da pandemia do novo Corona vírus no setor de turismo e hotelaria devido à ordem restrita de controle de movimento imposta pelo governo da Malásia e suas principais conclusões são sobre as reduções nas operações de voo e os funcionários de diferentes hotéis e resorts receberam uma licença não remunerada, diferente de outros países que remunera (KARIM et al., 2020).

Nenhuma pandemia teve implicações para a economia global como a da Sars-Cov-19, que não é tão contagiosa quanto o sarampo e não tem a probabilidade de matar uma pessoa infectada como o Ebola, mas as pessoas podem começar a transmitir o vírus vários dias antes dos sintomas. Consequentemente, pessoas assintomáticas transmitem o vírus antes que tenham conhecimento estarem doentes ou tomarem outras medidas, como distanciamento de outras pessoas ou uso de máscaras para proteger boca e nariz e impedir a propagação do vírus por meio da saliva, tosse ou espirro (GOSSLING, SCOTT; HALL, 2020).

À medida que o número de casos aumentou e se espalhou pelo mundo, as restrições às viagens aumentaram (HOQUE, 2020), e, baseado na população de cada país pode-se estimar que mais de 90% da população mundial encontra-se em territórios com algum tipo de restrição à viagens internacionais e muitos desses países também têm

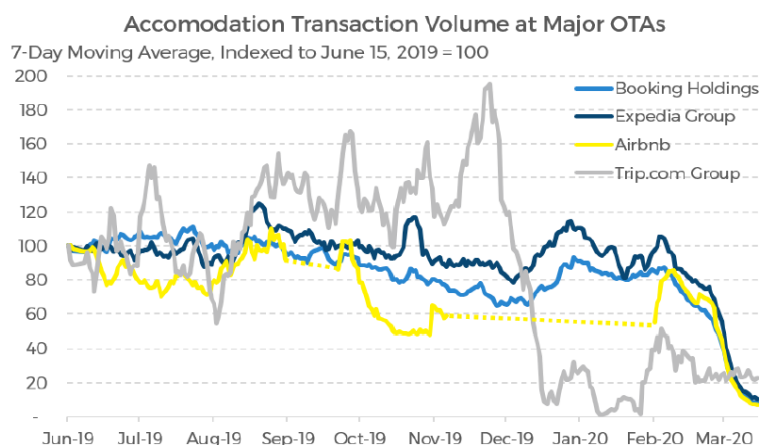
alto grau de restrição local, incluindo a redução das viagens aéreas e regras para a população permanecer em casa (HOQUE, 2020).

Por outro lado, Seyitoglu e Ivanov (2020) propõem a aplicação de robôs de serviço para fornecer distância física no contexto de turismo e hospitalidade. Tais robôs de serviço criarão um escudo tecnológico entre os turistas e os funcionários e com isso haverá o distanciamento físico entre eles. No entanto, as empresas do setor de turismo e hotelaria precisariam complementar os serviços prestados pelos robôs com outras tecnologias de informação e comunicação (por exemplo, mídias sociais, videoconferência com um funcionário humano), a fim de mitigar o impacto negativo do distanciamento.

A indústria do turismo é uma indústria interconectada em rede com outros setores da economia, incluindo hotéis, operações em nível comunitário, educação, finanças, agricultura, medicina, viagens e transporte, construção, imóveis e varejo, por exemplo. Devido ao alto custo do turismo na economia do país, é importante estudar como a dependência da indústria pode moldar a recuperação de seus principais subsetores quando a pandemia diminuir, assim o impacto indireto desse contexto pandêmico na indústria de viagens e turismo não pode ser medido com facilidade (RANASINGHE et al., 2020).

A Skift (2020) analisou dados de quatro grandes empresas de reservas globais: Booking Holdings, Airbnb, Expedia e Trip.com. Baseado nas principais plataformas correlacionando os dados de sete países: EUA, Reino Unido, Itália, França, Alemanha, Japão e Hong Kong. Na Figura 1, os resultados da pesquisa realizada pela SKIFT apresentam declínio significativo na demanda por acomodações em todo o mundo e em todas as principais agências de viagens on-line, queda de 70 a 90%. Tal índice se baseia nas transações, porém a duração média da estadia e a tarifa média dos quartos caíram também. Este significa que, quando convertidas em dólares, as reservas brutas podem diminuir até mais, provavelmente 80-95% +, a depender do site.

Figura 1 – Volume De Transações - Agências Online De Viagens



Fonte: Skift Research (2020)

A Índia é o sétimo maior país do mundo e é rica em vários recursos turísticos responsáveis pela chegada de milhões de turistas anualmente, os que contribuem para o PIB do país, e tal pandemia desacelera a indústria do turismo, o que impacta em longo prazo mais de 2000 hotéis e 1000 restaurantes dentro do país (KUMAR, 2020). Portanto, é motivo de grande preocupação para todas as partes envolvidas na indústria do turismo que o setor seja o mais afetado no mundo devido à pandemia COVID-19 desde o início de 2020.

Lee, Hunter e Chung (2020) propuseram uma abordagem conceitual para definir cidade de turismo inteligente e seus componentes. O conceito de cidade de turismo inteligente e estratégias relacionadas como meio de aperfeiçoar ambientes sustentáveis está cada vez mais demandado por consumidores tecnológicos. Especialmente nas cidades que enfrentam problemas emergentes por meio das percepções negativas dos moradores em relação ao turismo, o turismo inteligente capacita uma cidade a enfrentar esse desafio criando espaços urbanos que moradores e visitantes podem desfrutar juntos. Porém, com a pandemia de Sars-Cov-19, as viagens reduziram, não houve turismo.

Papanikos (2020) examinou o impacto econômico dessa pandemia nas receitas internacionais do turismo na Grécia, e por intermédio de informações das pré-reservas internacionais de destinos europeus, e, de acordo com o autor, a indústria de viagens e turismo da União Europeia, a pré-reserva caiu de 60 a 90%. Baseados nos dados foram desenvolvidos três cenários para examinar o impacto da pandemia no turismo grego,

onde, no melhor dos três cenários, a contribuição do turismo grego para o PIB cairá de 16% em 2019 para 6,6% em 2020 e a perda de produção é € 16,8 bilhões (R\$ 107,69 Bilhões de Reais).

A pesquisa realizada por Folinas e Metaxas (2020) investigou até que ponto a pandemia COVID-2019 pode afetar a indústria do turismo global e o registro das primeiras estimativas dos danos ao turismo mundial. Os turistas em potencial tendem a adiar ou cancelar seus planos para um destino atormentado por uma pandemia, especialmente quando as principais características são escassas de medicamentos e vacinas antivírus eficazes, a rápida disseminação do vírus e os danos que podem causar à saúde.

As consequências econômicas deste surto serão graves e causarão danos não apenas aos destinos turísticos com uma concentração importante de casos, mas também em nível global.

Considerando as tendências passadas do mercado, isso significaria que entre cinco e sete anos de crescimento perdidos por causa da Sars-Cov-19 (UNWTO, 2020). Uma epidemia pode ser o impulsor da indústria do turismo para o colapso, pois afeta todas as atividades humanas; religiosas, atléticas, artísticas e culturais. A Sars-Cov-19 revolucionou o setor de turismo mundial, abalando grandes redes de hotéis e plataformas digitais, sendo forçados a cancelar reservas em geral (FOLINAS; METAXAS, 2020).

Lee, Hunter e Chung (2020) apresentam uma carta de turismo, viagens e hospitalidade após a Sars-Cov-19 como uma contribuição para a indústria, e investigaram como a indústria se recuperará após a pandemia, bem como a indústria pode se tornar sustentável em um mundo radicalmente alterado. A Sars-Cov-19 causa doenças altamente contagiosas e as consequências em longo prazo para os indivíduos ainda são desconhecidas, enquanto os efeitos em longo prazo na comunidade internacional serão drásticos, modificando o mundo para sempre em todos os aspectos imagináveis e com forte impacto sobre a indústria internacional de viagens, demanda de turismo e hospitalidade.

Em 30 de Junho de 2020, as pesquisas realizadas no Brasil de cunho acadêmico sobre a relação da Sars-Cov-19 e o turismo se limitavam em apenas duas (02), sendo a



primeira realizada pela equipe da Universidade Estadual do Ceará (UECE), e a segunda sendo desenvolvida pelas professoras da Universidade Federal de Viçosa (UFV).

Romo, Soares e Gabriel (2020) entrevistaram, de forma remota online, 775 pessoas em todo o território brasileiro. Participaram consumidores com idade acima de 15 anos, indagados com a pergunta inicial, a saber: “Você tem ou tinha alguma viagem planejada para os próximos meses?”. O indivíduo respondia a uma série de questões relacionadas ao seu comportamento como turista e 63% dos respondentes afirmaram que não há intenção de mudar o destino da próxima viagem quando acabar o isolamento.

Portugal, Itália, França e Espanha são os países que mais fidelizam, ainda segundo as respostas, enquanto, Estados Unidos e Reino Unido são os destinos os quais mais ocorrem mudanças para outros destinos. Ainda para Romo, Soares e Gabriel (2020), o turista brasileiro organiza a sua viagem para o exterior com uma antecedência de 1 ano ou menos, aqui, 89% dos respondentes viajariam até dezembro de 2020.

Já Coelho e Mayer (2020) propõem refletir sobre o que se pode aprender com a gestão de negócios turísticos ao apresentarem alguns dos principais temas que relacionam os impactos da Sars-Cov-19 com a gestão de serviços turísticos. Foram utilizadas duas abordagens metodológicas complementares: a) levantamento bibliográfico de artigos acadêmicos sobre Sars-Cov-19 e turismo; b) coleta sistemática de relatórios, artigos de especialistas do setor e documentos de associações de classe.

Quatro grandes dimensões surgiram sobre a gestão de serviços turísticos pós-covid-19: gestão de processos, gestão de instalações e capacidade, gestão de pessoas e gestão das interações com clientes. Tais temas podem ser explorados em pesquisas futuras como forma de trazer esclarecimentos sobre a gestão de negócios em geral e negócios turísticos em particular, conforme apresentado no Quadro 1;

Quadro 1 – Turismo e Novas Práticas a partir da Covid-19

Gestão de Processos e Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redesenho de processos para redução ou substituição de interações pessoais (máquinas interativas, robôs, inteligência artificial, serviços online, delivery, entre outros);</li> <li>• Novos controles de mobilidade e de fluxos de pessoas, materiais, equipamentos e informações;</li> <li>• Novos protocolos de higiene e biossegurança;</li> <li>• Novos padrões para gestão de filas e de processos de atendimento.</li> </ul>
Gestão de Instalações e de Capacidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redesenho de instalações e de equipamentos para redução de aglomerações e para assegurar distanciamento social seguro;</li> <li>• Revisão de previsões de aproveitamento da capacidade em instalações físicas, meios de transporte e atrativos;</li> <li>• Inovações para higienização de instalações.</li> <li>• Novos usos para instalações físicas (hotéis, centros de convenções, entre outros).</li> </ul>
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento da saúde de colaboradores (prevenção, testes e tratamento);</li> <li>• Treinamento em novos procedimentos e uso de EPI (Equipamentos de Proteção Individual);</li> <li>• Adoção de trabalho remoto, quando possível.</li> </ul>
Gestão de Interações com os Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redesenho da experiência e dos encontros de serviços;</li> <li>• Monitoramento do comportamento e da saúde de viajantes por meio de recursos tecnológicos e bigdata;</li> <li>• Educação de turistas para adoção de novas práticas de higiene e segurança;</li> <li>• Novas práticas comerciais e migração para ambientes virtuais, quando possível.</li> </ul>

Fonte: Coelho e Mayer (2020).

### 3. COVID-19 E O TURISMO NO BRASIL

Coelho e Mayer (2020) apontam novos modelos de negócios e formas de trabalho, bem como novos formatos de interagir com os clientes após a pandemia. Onde o turismo engloba diversos serviços que necessitam estar integrados uns aos outros, tendo a experiência do cliente como um diferencial para a indústria da hospitalidade. Neste item temos o valor e a competitividade das empresas. No entanto, a implantação de novos processos afeta diretamente a experiência dos clientes no decorrer do turismo. Com isso, se faz necessário que as empresas se adaptem de forma cuidadosa para garantir não só a saúde e o bem estar dos envolvidos, bem como apresentar uma

experiência valiosa para seus clientes, reduzindo impactos negativos no decorrer do processo da viagem.

#### 4. METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, uma vez que tem como objetivo compreender um dado fenômeno (CERVO et al., 2007; MINGERS, 2003). A escolha pela amostragem não probabilística ou de conveniência foi usada pelo fato de Cornell, Tugade e Perez (2019) afirmarem que a amostragem de conveniência é uma escolha racional nos casos em que é impossível identificar todos os membros de uma população.

Foram aplicados questionários no Google formulários, no período de 15 a 25 de março de 2020 e obteve-se 501 respostas para análise e leitura dos dados. Os critérios para análise das respostas foram aplicados os seguintes filtros: 1) os clientes terem viagens programadas para o período da pandemia e 2) os clientes terem sido prejudicados financeiramente com as alterações realizadas nos voos durante o período de pandemia. Os dados foram tratados por meio de uma análise descritiva dos dados com o suporte de planilhas eletrônicas. Os questionários foram distribuídos e enviados por e-mail para a rede de contatos dos autores do estudo, com a disseminação do link para as respostas por meio da bola de neve, onde os respondentes encaminharam para seus respectivos contatos seguindo o critério de idade acima de 20 anos.

O questionário foi dividido em duas (2) partes, onde a primeira continha o perfil sócio demográfico; e a segunda com questões fechadas e questões em escala de concordância tipo Likert de 7 para uma série de afirmações sobre planejamento, expectativas e intenções de viagem, abordando construtos correlacionados ao “impacto na viagem”, “hábitos de viagem” e “satisfação”. Observou-se 931 respostas, porém nem todas preenchiam todos os requisitos exigidos pela pesquisa. Com isso, foram realizados limpeza nos dados deixando apenas 501 respostas válidas e que atendessem aos critérios da pesquisa quanto às viagens planejadas para o período de pandemia.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Será apresentado nesta seção um retrato do impacto do COVID-19 no Turismo dos Brasileiros no ano de 2020 durante a pandemia. Conforme apresentado na Tabela 1, das 501 respostas o perfil dos respondentes teve representatividade significativa de 215 homens e 286 mulheres, a maioria com idades entre 20 e 50 anos, com nível de escolaridade de Pós-graduação e faixa salarial entre 1 a 8 salários mínimos.

Tabela 1 – Perfil sócio demográfico

Perfil	Quantidade
Homem	215
Mulher	286
Idade	Quantidade
20-30	149
31-40	152
41-50	107
51-60	46
Mais de 60	41
Menos de 20	6
Nível de Escolaridade	Quantidade
2º Grau completo	15
2º Grau incompleto	13
Pós-Graduação	348
Superior completo	83
Superior incompleto	42
Faixa salarial	Quantidade
Até R\$ 1.045,00	30
Entre R\$ 1.046,00 e R\$ 3.135,00	103
Entre R\$ 3.136,00 e R\$ 7.315,00	175
Entre R\$ 7.315,00 e R\$ 10.450,00	87
Faixa salarial acima de R\$ 10.450,00	81
Outros	25

Fonte: Elaborado pelos autores.

Já na Tabela 2 é apresentado o impacto na viagem dos brasileiros no tocante a prejuízos financeiros e outros. Aproximadamente 93% dos respondentes optaram por cancelar a viagem junto a empresa aérea antes mesmo de viajar. Com relação ao cancelamento das passagens apenas 29% foram afetados. Enquanto que 70% dos respondentes tiveram outros serviços cancelados por conta do cancelamento da

passagem aérea, incluindo aluguel de carro, passeios, pacotes de cruzeiro marítimo e outros eventos.

No começo da pandemia, diversos respondentes apresentaram um prejuízo financeiro por conta do cancelamento das passagens aéreas, enquanto outros não tinham conhecimento e 55% apontam que não tiveram nenhum prejuízo financeiro por conta do cancelamento das passagens. Com relação ao prejuízo financeiro, 45% dos respondentes apontam que não tiveram prejuízos diretos por conta da pandemia, enquanto 55% apontam ter prejuízos que variam entre R\$ 1.000,00 a 10.000,00, inclusive prejuízos imensuráveis por terem planejados alguma viagem para comemorar data especial como lua de mel, aniversário, noivado ou algum encontro que gerou expectativa dos clientes envolvidos.

Tabela 2 – Impacto na Viagem

<b>Devido a pandemia, qual a sua decisão acerca da viagem planejada para as próximas semanas ou nos próximos meses?</b>	<b>Quantidade</b>
Meu voo foi cancelado	7
Simplesmente desisti de viajar	25
Optei pelo cancelamento da viagem junto à empresa	469
<b>Além da passagem aérea, você teve que cancelar outros serviços?</b>	<b>Quantidade</b>
Não, somente a passagem aérea	145
Sim, Aluguel de Carro.	2
Sim, Cruzeiro Marítimo	5
Sim, Eventos ou Congressos	55
Sim, hospedagem	129
Sim, passeios	2
Outros	163
<b>A empresa aérea cobrou algum valor/taxa pelo seu pedido de remarcação, cancelamento ou reembolso?</b>	<b>Quantidade</b>
Sim. Cobrou taxa de remarcação	55
Outras situações	181
Não houve cobranças	265
<b>Qual o seu prejuízo financeiro com relação a viagem cancelada ou adiada? (Incluindo Taxas e Multas contratuais)</b>	<b>Quantidade</b>
Nenhum	227
Até R\$ 1.000,00	107
Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 3.000,00	71
Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 7.000,00	40
Entre R\$ 7.001,00 e R\$ 10.000,00	5
Tive prejuízos acima de R\$ 10.000,00	11
Imensurável. Pois era uma Data Marcante	40

Fonte: Elaborado pelos autores.

No construto “hábitos de viagens” apresentado na tabela 3, aproximadamente 43% dos respondentes estavam planejando desfrutar a viagem com “Lazer /

Entretenimento / Férias / Turismo”, enquanto 17% iriam viajar para realizar “Negócios / Trabalho / Reuniões / Treinamentos”. 55% pretendiam viajar durante 5 a 10 dias, 55% pretendiam se hospedar em hotel ou pousada, enquanto 21% pretendiam se hospedar na casa de amigos ou familiares. 72% dos respondentes realizaram a compra da viagem sozinha, enquanto 21% preferiu comprar com agência de viagens por conta da facilidade. 39% dos respondentes viajariam sozinho, enquanto 35% viajariam com cônjuge e/ou filhos.

Tabela 3 – Hábitos de Viagem

Qual seria o motivo da sua viagem?	Quantidade
Eventos (feira, congressos, seminário, afins)	85
Lazer / Entretenimento / Férias / Turismo	231
Negócios / Trabalho / Reuniões / Treinamentos	83
Tratamento de Saúde	23
Visitar Parentes e/ou Amigos	79
Qual seria a duração da sua estadia na viagem?	Quantidade
Entre 5 a 10 dias	255
Entre 11 a 15 dias	78
Entre 16 e 30 dias	50
Mais de 30 dias	42
Final de semana	76
Como organizou e comprou a sua viagem?	Quantidade
Agência de Viagem	107
Call Center da Empresa Aérea	3
Fiz tudo sozinho pela internet	364
Outros	27
Onde você iria se hospedar?	Quantidade
AIRBNB	73
Albergue / <i>Hostel</i>	38
Camping / Acampamento	13
Casa de amigos/familiares	104
HOTEL ou Pousada	272
Quem lhe acompanharia na viagem?	Quantidade
Amigo(s)	56
Cônjuge e/ou filhos	178
Eu viajaria sozinho (a)	195
Grupo de excursão / pacote de viagens	10
Outros	62
Por dia, qual seria o seu gasto individual?	Quantidade
Menos de R\$ 100,00	80
R\$ 101,00 a R\$ 300,00	233
R\$ 301,00 a R\$ 500,00	78
Acima de R\$ 500,00	43
Outros	67

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na tabela 3, temos que 46% dos respondentes apresentaram gasto individual/dia durante a viagem entre R\$ 101,00 e 300,00. 81% dos respondentes viajariam dentro do Brasil ou na América do Sul, 9% viajariam para a América do Norte e 8% para a Europa. A forma de pagamento normalmente utilizado pelos respondentes resume-se em aproximadamente 82% com cartões das bandeiras Visa, Elo, Martercard e Hipercard.

Quanto à satisfação, numa escala likert de 7 pontos, sendo 1 - Muito Insatisfeito e 7 - Muito Satisfeito, foi questionando aos respondentes “como eles avaliavam o cancelamento ou adiamento da passagem junto à empresa aérea”, 22% apresentaram insatisfação, enquanto 20% preferiram se manter neutro, e 58% demonstraram satisfeito a muito satisfeito com a empresa aérea neste momento de cancelamento das passagens por conta da pandemia, o que pode evidenciar que a ação da empresa aérea tenha sido determinante para a percepção positiva do respondente. Isso reflete em manutenção da escolha numa viagem futura, ação benéfica para a empresa.

Ainda quanto à satisfação, foi questionando como os respondentes avaliavam o cancelamento ou adiamento da hospedagem por consequência do cancelamento da passagem aérea, 35% demonstraram insatisfeito e muito insatisfeito. Enquanto 65% apresentaram satisfação e muito satisfeitos no processo de cancelamento ou adiamento das reservas de hospedagens. Esse resultado evidencia ainda uma ação positiva das empresas no trato durante a pandemia, que mesmo em risco de prejuízo atuaram para não desapontar ou enganar os seus clientes em cenário de incertezas.

Por fim, foi questionando “como os respondentes avaliavam o cancelamento ou adiamento dos demais serviços (Aluguel de carro, Pacotes de viagens, Passeios e Outros)”, cerca de 43% demonstrou muita insatisfação. Enquanto 20% não teve o que reclamar quanto ao cancelamento ou adiamento da prestação dos serviços atrelados as viagens. Já nesse quesito, a insatisfação se revelou mais preponderante, o que evidencia uma possível desconexão entre os setores que atuam na indústria do turismo, pois se os respondentes afirmam, sem sua maioria, satisfeitos com o transporte aéreo e com as hospedagens, esperava-se que os demais serviços poderiam seguir o padrão, o que não aconteceu, o que pode apontar uma predominância da baixa profissionalização desses serviços.

## 6. CONCLUSÕES

Este trabalho buscou investigar o impacto da pandemia COVID-19 na indústria do turismo por meio da percepção de consumidores brasileiros. A investigação analisou os dados em duas óticas: 1) a perspectiva de planejamento da viagem como um todo, transporte aéreo, hospedagens e serviços a serem consumidos durante, e, 2) A relação com as empresas que forneceria esse serviço para os clientes que responderam ao questionário aplicado aqui.

Ficou evidente que em momentos de surtos, surgem novos desafios aos quais os profissionais da indústria do turismo devem responder com maior atenção às demandas reprimidas pelas barreiras impostas pela pandemia, o que para as empresas um cancelamento significa perda financeira, para o consumidor pode significar uma decepção ou uma série de frustrações, pois durante um período de viagem, o planejamento inclui diversos serviços.

Esse surto do COVID-19 desestabilizou a infraestrutura econômica, médica e de saúde pública de diversos territórios e com o passar do tempo e com as mudanças exigidas para evitar a propagação do vírus, os resultados do impacto poderão ser medidos cada vez com maior precisão. Mais ainda, é provável que futuros surtos de vírus e patógenos de origem zoonótica continuem ocorrendo no globo terrestre. Portanto, além de conter esse surto, devem ser envidados esforços para que todos os setores da economia estejam preparados para lidar sem que sejam afetados da forma como aconteceu durante a epidemia de Sars-Cov-19.

Sob condições normais, os quartos de hotel não estariam disponíveis. Porém, na atual crise, o uso de hotéis para acomodações de emergência oferece o benefício de manter as instalações em funcionamento e a manutenção, apesar de em pequena escala, dos empregos. As aeronaves obedecerão a novas regras de higiene e distanciamento, o que afetará o setor. É importante que a indústria como um todo siga um rigoroso protocolo de sanitização e, no check-in, por exemplo, sejam fornecidos informativos sempre atualizados, detalhando as alterações nos serviços prestados, aprimoramentos nas políticas de limpeza e como entrar em contato com a equipe da recepção em caso de emergência.




Este estudo, sendo exploratório, carece de limitações quando à base teórica ainda seminal no que concernem os estudos de impacto da Pandemia no turismo do Brasil, portanto cabem aqui sugestões de estudos futuros em abordagem tanto quantitativa quanto qualitativa, valendo-se de escalas já validadas no Brasil para medir diversos construtos de interesse ou para captar melhor a percepção e os significados do distanciamento social exigido nesse momento, o que pode custar dinheiro para as empresas e a perda de experiências importantes para os consumidores.

## REFERÊNCIAS

- BAKAR, Nashirah Abu; ROSBI, Sofian. Effect of Coronavirus disease (COVID-19) to tourism industry. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, v. 7, n. 4, 2020.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. *Metodologia científica*. 6ª ed. Editora Pearson Prentice Hall, 2007.
- COELHO, Mariana de Freitas; MAYER, Verônica Feder. Gestão de serviços pós-covid: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens? *Gestão E Sociedade*, v. 14, n. 39, p. 3698-3706, 2020.
- CORNELL, Daryl Ace V.; TUGADE, Luzviminda O.; PEREZ, Abigail Joyce. The Bright Side of Dark Tourism in Baguio City: Understanding its Impact to the Stakeholders. *Revista Turismo & Desenvolvimento (RT&D)/Journal of Tourism & Development*, n. 31, 2019.
- GOSSLING, Stefan; SCOTT, Daniel; HALL, C. Michael. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, p. 1-20, 2020.
- HOQUE, Ashikul et al. The effect of Coronavirus (COVID-19) in the tourism industry in China. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, v. 3, n. 1, p. 52-58, 2020.
- KARIM, Wasiul et al. The movement control order (mco) for covid-19 crisis and its impact on tourism and hospitality sector in malaysia. *International Tourism and Hospitality Journal*, v. 3, n. 2, p. 1-07, 2020.
- KUMAR, Vineet. Indian Tourism Industry and COVID-19: Present Scenario. *Journal of Tourism and Hospitality Education*, v. 10, p. 179-185, 2020
- MARIOLIS, Theodore; RODOUSAKIS, Nikolaos; SOKLIS, George. The COVID-19 multiplier effects of tourism on the Greek economy. *Tourism Economics*, p. 1354816620946547, 2020.

- OMS - Organização Mundial da Saúde. Coronavirus disease (COVID-19) Pandemic. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. Acesso em: 08 de junho de 2020.
- RANASINGHE, Ruwan; KARUNARATHNA, Chandi; PRADEEPAMALI, Jayathree. After Corona (Covid-19) Impacts On Global Poverty and Recovery of Tourism Based Service Economies: An Appraisal. Available at SSRN 3591259, 2020.
- RANASINGHE, Ruwan et al. Tourism after Corona: Impacts of Covid 19 Pandemic and Way Forward for Tourism. Hotel and Mice Industry in Sri Lanka (April 22, 2020), 2020. DOI: 10.13140/RG.2.2.27955.17442.
- SEYITOGLU, Faruk; IVANOV, Stanislav. Service robots as a tool for physical distancing in tourism. 2020.
- SKIFT Report Research. The Impact of COVID-19 on the Online Travel Industry. 2020.
- UNWTO. (2020). World Tourism Barometer May 2020 Special focus on the Impact of COVID-19.



# PANORAMA E CONTRIBUIÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA NA ERA DA PÓS-GLOBALIZAÇÃO

ORGANIZADOR

João Henriques de Sousa Júnior

# PANORAMA E CONTRIBUIÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA NA ERA DA PÓS-GLOBALIZAÇÃO

EDITORA  
**LAMPLLA**

