

**Solimar Garcia**  
organizadora

# **GESTÃO 4.0, DISRUPÇÃO E PANDEMIA**



**Blucher** Open Access

# GESTÃO 4.0

disrupção e pandemia

*Conselho editorial*

André Costa e Silva

Cecilia Consolo

Dijon de Moraes

Jarbas Vargas Nascimento

Luis Barbosa Cortez

Marco Aurélio Cremasco

Rogério Lerner

**Blucher** Open Access

SOLIMAR GARCIA  
(organizadora)

# GESTÃO 4.0

disrupção e pandemia

2021

*Gestão 4.0: disrupção e pandemia*

© 2021 Solimar Garcia  
Editora Edgard Blücher Ltda.

*Publisher* Edgard Blücher

*Editor* Eduardo Blücher

*Coordenação editorial* Jonatas Eliakim

*Produção editorial* Kedma Marques

*Diagramação* Taís do Lago

*Revisão de texto* Samira Panini

*Capa* Laércio Flenic

*Imagem da capa* iStockphoto

*Produção de imagens:* Adriane Treitero Cónsolo

---

# Blucher

Rua Pedroso Alvarenga, 1245, 4º andar  
04531-934 – São Paulo – SP – Brasil  
Tel 55 11 3078-5366  
contato@blucher.com.br  
www.blucher.com.br

Segundo Novo Acordo Ortográfico, conforme 5. ed.  
do Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa,  
Academia Brasileira de Letras, março de 2009.

É proibida a reprodução total ou parcial por quaisquer  
meios, sem autorização escrita da Editora.

---

Todos os direitos reservados pela Editora  
Edgard Blücher Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

---

Gestão 4.0: disrupção e pandemia / organização de  
Solimar Garcia. -- São Paulo : Blucher, 2021.  
284p.

Bibliografia  
ISBN 978-65-5550-074-5 (e-book)  
ISBN 978-65-5550-075-2 (impresso)

1. Inovações tecnológicas 2. COVID-19(Doença) -  
Aspectos sociais 3. Pandemia - Brasil - Aspectos sociais  
4. Comportamento do consumidor 5. Mudança social I.  
Garcia, Solimar

21-0796

CDD 658.514

---

Índices para catálogo sistemático:  
1. Inovações tecnológicas

---

**SOBRE A ORGANIZADORA**  
PROFA. DRA. SOLIMAR GARCIA



**Organizadora** e autora de três capítulos deste livro, é escritora, pesquisadora, pós-doutora e doutora em engenharia de produção, mestra em comunicação, MBA em comunicação e *marketing* e possui três especializações em educação, ensino superior e educação a distância. Graduada em *marketing*, é jornalista e publicitária pela Fundação Cásper Líbero, atuando em diversos órgãos de imprensa como jornal O Estado de S. Paulo, Agência Estado e revistas especializadas. Atuou em várias empresas na área de comunicação, *marketing* e assessoria de imprensa, e tem ampla experiência como gerente em áreas comerciais e administrativas. Consultora e empreendedora na área de comunicação, *marketing* e educação, atualmente é coordenadora, docente presencial e a distância em diversas instituições, em cursos de Graduação e Pós-Graduação. Na área acadêmica, a autora é palestrante e possui vasta produção de artigos em publicações nacionais e internacionais, além de diversos livros e capítulos de livros publicados.



## **SOBRE OS AUTORES**

## PROFA. MA. ADRIANA PAVARINA



Graduada em pedagogia, pós-graduada em psicopedagogia, MBA em gestão de recursos humanos e especialista em educação a distância. É mestra em psicologia educacional, *coach* membro da Sociedade Latino-Americana de *Coaching* – SLAC, com certificação internacional e analista comportamental DISC. Possui mais de 20 anos de experiência em gestão de pessoas, com foco no desenvolvimento estratégico, tático e operacional, atuando como consultora de recursos humanos na condução de processos de estruturação e reestruturação corporativa em todos os subsistemas que compreendem a área de gestão de pessoas. Na educação, atua como docente dos cursos de psicologia, gestão de recursos humanos e cursos de especialização e MBA em gestão de pessoas, além de ser coordenadora dos cursos de MBA em administração de cargos e salários e em treinamento e desenvolvimento. Avaliadora INEP/MEC para processos de reconhecimento e renovação de curso do ensino superior. Consultora organizacional na INOVAR Instituto de Desenvolvimento Humano.

## PROFA. ESP. ANA MARIA MORINI



Mestranda em ciências sociais (PUC-SP), MBA em psicologia organizacional (Unip), MBA executivo em coaching (Universidade Cândido Mendes), especialista em psicologia do trânsito (CRP-SP), especialista em metodologia do ensino superior a distância (UNISUL), graduada e licenciada em Psicologia (UNIMEP). Tem vasta experiência em avaliação psicológica e atua desde 1981 como psicóloga perita em avaliação psicológica credenciada pelo Detran-SP. Faz parte da diretoria da Associação Brasileira de Psicologia do Tráfego (Federada de São Paulo). É professora convidada de algumas disciplinas em programas de pós-graduação na Unip. Realiza palestras sobre orientação profissional para jovens.

## PROF. ME. ANGEL ANTONIO GONZALEZ MARTINEZ



Doutorando em engenharia de produção (UNIP-2021). Formado em engenharia elétrica – modalidade eletrônica pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (1990) e mestre em engenharia elétrica pela Universidade de São Paulo (1997). Integrante do Comitê Científico da Associação Nacional de Profissionais de Privacidade de Dados (ANPPD®-2020).

## PROFA. DRA. ANGELES TREITERO GARCÍA CÔNSOLO



É doutora em educação: currículo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, participou do grupo de pesquisa Um Computador por Aluno (UCA). Mestre em tecnologias da inteligência e design digital pela PUC-SP, é especialista em gestão de processos comunicacionais pela ECA-USP, especialista em língua e literaturas espanholas pela Unibero e MBA em comunicação e mercado pela Cásper Líbero. Possui graduação em comunicação social pela Escola Superior de Propaganda e *Marketing* – ESPM. Atua como assessora em educação e comunicação desde 2004, e professora universitária da Universidade Paulista (UNIP) nas modalidades: presencial e a distância. Tem mais de 20 anos de experiência na educação superior. Já desenvolveu materiais e livros-textos para educação a distância. Universidade Paulista (UNIP) desde 2006. Possui experiência nas áreas: publicidade, propaganda, *marketing*, comunicação, educação, metodologia e ciências sociais. Atua na docência desde o ano 2000. Atualmente, é pesquisadora dos temas: tecnologias, comunicação, educação e sociedade.

## PROFA. DRA. ELIZABETH NANTES CAVALCANTE



Pós-doutora em ética robótica na Escola Politécnica, USP/SP. Doutora em filosofia do direito pela Pontifícia Universidade Católica, PUC/SP. Mestra em direitos fundamentais pela Unifio. Especialista em direito das relações de consumo pela PUC/SP. Professora do curso de pós-graduação em direito empresarial da Escola Paulista de Direito, EPD/SP. Professora do curso de graduação em direito Universidade Paulista, UNIP/SP. Coordenadora do curso de tecnologia em gestão de serviços jurídicos, notariais e registro da UNIP/EaD. Professora do curso de mestrado em Direito da Unifio. Autora de artigos científicos publicados em livros e revistas especializadas nas áreas do direito, filosofia do direito e ética robótica. Autora de obras acadêmicas publicadas nas áreas de gestão e de direito. Advogada, pesquisadora e mediadora.

## PROF. DR. HERBERT GONÇALVES ESPUNY



Doutor em engenharia de produção, com pesquisa específica na área de inteligência e mestre na área interdisciplinar – adolescente em conflito com a lei. Bacharel em direito e em administração de empresas, possui registro no Conselho Regional de Administração – CRA-SP. Na UNIP é coordenador de pós-graduação *lato sensu* em inteligência nas organizações (EaD) e em engenharia de produção (presencial). Professor de várias disciplinas em cursos de pós-graduação. Corregedor designado para a Corregedoria Geral da Administração, Secretaria de Governo do Estado de São Paulo. Membro da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC e da Associação Brasileira de Profissionais de Segurança – ABSEG.

## PROF. ME. JAIR APARECIDO ARTICO



É mestre em administração de empresas pela Universidade Cidade de São Paulo (2005), especialista em docência do ensino superior pelo Centro Metropolitano de São Paulo – Unifig (2009) e graduado em administração de empresas pela Universidade Cidade de São Paulo (1997). Possui complementação pedagógica pela Fatec (1998) e licenciatura plena em matemática pela Universidade Bandeirantes (1999). Autor do capítulo 2 - Futuro do trabalho, empregabilidade e ‘uberização’ da economia e do capítulo 3 - Economia circular será o futuro? do livro *Gestão 4.0 em tempos de disrupção*. Autor do capítulo 3 - Influências externas e internas no ambiente de *marketing* do livro *Marketing para Cursos Superiores*. Autor de livros-texto sobre Técnicas de informática, Logística integrada: produção e comércio, caracterização do produto logístico na cadeia de abastecimento e *marketing*. Atualmente é coordenador na Universidade Paulista – UNIP de cursos de MBA: gerenciamento de departamento pessoal, engenharia logística, gerenciamento em comércio eletrônico; e de pós-graduação: economia circular e psicologia organizacional. Possui mais de 26 anos de experiência profissional na área de administração, *marketing*, recursos humanos, logística, comunicação, incubadoras de empresas e estratégia.

## ESP. JULIANA AKEMI ASSAOKA



Graduação em educação física pela Universidade de Taubaté e em gestão de recursos humanos pela Universidade Paulista. Especializações em treinamento e desenvolvimento, psicologia e *coach*, membro da Sociedade Latino-Americana de *Coaching* – SLAC, com certificação internacional e analista comportamental DISC. Experiência de 10 anos na área de gestão de pessoas nos diversos subsistemas que abrangem a administração de recursos humanos (ARH). Atualmente consultora organizacional na Inovar Instituto de Desenvolvimento Humano, com atuação em estruturação de processos e treinamentos corporativos.

## PROF. ESP. JUNHO NOGUEIRA



Bacharel em administração de empresas, licenciado em matemática, pós-graduado em gestão integrada da qualidade, saúde e segurança no trabalho, meio ambiente e responsabilidade social, MBA em treinamento e desenvolvimento de pessoas, especialista em educação a distância, *coach* membro da Sociedade Latino-Americana de Coaching – SLAC, com certificação internacional e analista comportamental DISC. 10 anos de experiência na área da educação atuando como professor, tutor e instrutor de aprendizagem. Pesquisa sobre inteligência emocional: a importância do gerenciamento das emoções do facilitador.

## PROF. ME. LUIZ ANTONIO DE LIMA



Doutorando em engenharia de produção (UNIP-2021) - Inteligência Artificial-RNA Paraconsistente: um modelo para apoio na tomada de decisão em processos de diagnósticos; Mestrado em engenharia de produção - Inteligência Artificial-LPA (UNIP-2018); Pós-graduado em formação em educação a distância (UNIP-2011); Graduado em tecnologia em processamento de dados (USJT-2002). Coordenador e professor na graduação e pós-graduação. Em 2021, fundador da ONG ([ven.org.br](http://ven.org.br)). Cofundador dos grupos de pesquisa: AEPPGEP ([aeppgep.com.br](http://aeppgep.com.br)) e PARALOGIK ([paralogik.com.br](http://paralogik.com.br)). Experiência acadêmica de 14 anos como coordenador e professor universitário. Criador do APV (aula presencial virtual) na AFPCESP. Diretor do comitê científico ANPPD, CEO WINFORMA. Consultor há mais de 30 anos no setor público e privado.

## PROFA. MA. MARIA GORETI ARTICO



É mestra em comunicação pela Universidade Paulista – UNIP, especialista em gestão em saúde pela Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP e graduada em administração de empresas pela Universidade Cidade de São Paulo – UNICID. Coordenou por mais de dez anos os cursos de gestão tecnológica na Universidade Paulista – UNIP. Atualmente é coordenadora na UNIP de cursos de MBA: gerenciamento de departamento pessoal, engenharia logística, gerenciamento em comércio eletrônico; e de pós-graduação: economia circular e psicologia organizacional. Possui mais de 20 anos de experiência profissional na área de administração, *marketing*, recursos humanos, logística, comunicação e estratégia.

## PROFA. MA. MARIA JOSÉ DA SILVA DIAS



Doutoranda em educação, linguagem e mídias digitais pela Universidade Federal de São Paulo; mestra em educação pela mesma universidade; especialista em gestão de pessoas pela Universidade Paulista; especialista em planejamento, implementação e gestão de cursos a distância pela Universidade Federal Fluminense; bacharel em ciências sociais pela Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo e licenciada pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. Formada em treinamento e desenvolvimento pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD). Atua de forma intensa na área educacional, tanto no ensino tradicional, quanto na educação corporativa, ministrando cursos na educação presencial básica e superior, na educação profissionalizante e na docência *on-line*. Atualmente é professora da FGV Strong, nos cursos da pós-graduação em administração e professora-tutora da FGV IDE e da FGV EBAPE, além de coordenar o curso de licenciatura em sociologia a distância, da Universidade Paulista. Anteriormente, trabalhou como socióloga na Secretaria Estadual do Meio Ambiente de São Paulo, como professora das escolas do sistema SENAI e como professora de sociologia, história e geografia, das redes pública e privada do ensino paulista.

## PROFA. MA. VALDICE NEVES PÓLVORA



Doutoranda em engenharia da produção na Universidade Paulista, mestra em administração e valores humanos pela Unicapital (2001), graduada em ciências econômicas pelo Centro Universitário Capital (1994). Especialista em administração hospitalar pela Universidade Paulista (2018), especialista em ética (eticista). Coordenadora e docente universitária em cursos de graduação e pós-graduação. Atuou na administração pública por mais de 30 anos. Membro da Comissão Assessora de Área de Tecnologia em Comércio Exterior para o período 2015-2017, por meio da Portaria INEP n.º 54/2015, e para o período de 2018-2020 – Portaria INEP n.º 151/18. Membro da Rede de Escritoras Brasileiras – REBRA, com livros de poesias publicados no Brasil e na Itália. Membro da *Associazione Culturale Internazionale Mandala* – A.C.I.MA e do Projeto de Intercâmbio Cultural entre a Paraíba, Brasil e outros países – UFPB, tendo participação em Antologias promovidas pela REBRA, A.C.I.MA e Projeto UFPB.

---

# AGRADECIMENTOS

Somos gratos!

À vida!

Ao trabalho e ao aprendizado!

À família, aos ascendentes e aos descendentes!

Aos amigos e aos colegas que cruzaram nossos caminhos!

Um brinde a mais uma conquista!

Somos gratos!

Somos gratas!



---

"O reconhecimento da magnitude de nossas conquistas traz consigo  
outra mensagem: a história não tolera o vazio."

*Yuval Noah Harari*



---

# APRESENTAÇÃO

*Solimar Garcia*

As mudanças já eram perceptíveis muito antes da pandemia. Transformação digital tornou-se um tema corriqueiro e mesmo quem nunca ouviu falar do assunto passou a conhecê-lo e viver na pele tudo o que mudou e o quão rápido foi tudo isso.

De nosso lado, em 2020, conseguimos lançar um livro: **Gestão 4.0 em tempos de disrupção**, que trata da forte transformação digital imposta a todos os segmentos e apresentamos as principais alterações em diversas áreas, como o agronegócio, a gestão hospitalar, o *marketing* e a educação, entre outros. O livro ficou pronto em fevereiro e até que terminasse a produção estávamos já em plena pandemia e em distanciamento social, com a transformação digital em ascensão vertiginosa.

Dessa forma, pessoas que nunca compraram pelo computador, passaram a fazer seus pedidos de comida *on-line* e por aplicativos, principalmente, os considerados no grupo de risco, pessoas acima de 60 anos, que deveriam ficar em casa. Empresas com modelos estruturados para o trabalho presencial, tiveram que colocar seus funcionários para exercerem suas atividades em casa. Equipes de vendas inteiras de varejos tradicionais foram colocadas para aprender a vender *on-line* e explodiram os *e-commerces*. Estudantes de todas as idades experimen-

taram as dores e as delícias de estudar a distância. Professores pela primeira vez em contato com os alunos por meio do computador e alunos familiarizados com os dispositivos, mas sem paciência para o novo modelo. Situação quase caótica.

Não foram poucas as alterações nas formas de entregas no trabalho. As demoradas reuniões para definir metas e processos passaram a ser realizadas por meio de ferramentas síncronas, com encontros *on-line*, condensados e rápidos, em meio ao trabalho feito em casa, em *home office*.

Há muitos pontos a serem discutidos. Por exemplo, pode-se trabalhar de casa, mas quem controla e cuida do funcionário? Será que ele está trabalhando mais horas do que deveria? E as áreas gerenciais, dia e noite plugadas na tentativa de cumprir metas e colocar as pessoas em seus devidos lugares, quem cuida das pessoas?

Assim como os pais, que passaram a trabalhar em casa, com os afazeres profissionais, os filhos também em casa, a babá ou a empregada doméstica, tão comum nos lares brasileiros, também fora de circulação, colocaram as pessoas em situação de estresse extremo.

Tenho certeza de que cada um deve ter diversos exemplos de ocorrências e práticas vividas durante a pandemia da Covid-19, instalada no país desde o final de fevereiro, e no mundo diretamente de Wuhan, na China, desde o dia 31 de fevereiro de 2020.

Passadas essas dificuldades iniciais, muitos de nós há vários meses isolados em nossas casas, criando e incentivando novos hábitos, como o uso de máscaras, sair de casa apenas em caso de necessidade de comida e remédio e todas as outras atividades suspensas.

E o que virá depois disso?

Teremos nós, os brasileiros, os que são sempre simpáticos e beijoqueiros, o mesmo tipo de comportamento? E nossas atividades de socialização e de lazer realizadas nos restaurantes, shows, cinemas, teatros e artes em geral? Como serão os novos modelos de diversão e entretenimento?

No ambiente de trabalho muita coisa vai mudar e dificilmente teremos todos os profissionais alocados em uma sede, pois as empresas, que se habituaram ao novo patamar de despesas operacionais, provavelmente não retornem com todos os funcionários em um único local, sendo mais fácil e barato manter o funcionário produzindo em *home office*, eliminando o tempo gasto com trânsito e deslocamento, e com a produtividade em nível máximo.

Esse é só um exemplo de mudanças que acompanharemos daqui para a frente!

Neste livro buscamos refletir sobre os desdobramentos pós-pandemia da Covid-19, que influências os novos comportamentos adotados nesses tempos desafiadores terão em áreas sensíveis como educação, legislação e inteligência artificial, ética e responsabilidade social empresarial e no governo, gerenciamento de risco e de crise, *marketing*, comunicação e marcas, varejo, *e-commerce* e vendas, comportamento do consumidor, lideranças, competências profissionais e inteligência emocional, doenças acometendo os profissionais e as ferramentas para uso em *home office*.

Nossa busca foi trazer, com rapidez, as reflexões dos estudiosos da área para pensarmos nesse mundo que se desenhou com mudanças sem precedentes. Se as revoluções industriais trouxeram mudanças e alterações em nossa forma de viver, trabalhar e se relacionar, a disrupção causada pela pandemia será ainda mais violenta e inesperada.

Convido você a conhecer essas disrupções e alterações na prática.



# SUMÁRIO

<b>PARTE I: O homem, a peste e a gestão 4.0 .....</b>	<b>37</b>
Capítulo 1: Tempos disruptivos de pandemia, transformação digital e gestão 4.0.....	<b>39</b>
<b>Solimar Garcia</b>	
Capítulo 2: Isolamento social, sistemas inteligentes, saúde digital e aplicativos no enfrentamento à Covid-19.....	<b>47</b>
<b>Elizabeth Nantes Cavalcante</b>	
<b>Maria José da Silva Dias</b>	
<b>Valdice Neves Pólvora</b>	
Capítulo 3: A saúde mental pós-Covid-19 .....	<b>67</b>
<b>Ana Maria Morini</b>	
<b>PARTE II: O governo, a ética, a tecnologia e a responsabilidade social.....</b>	<b>87</b>
Capítulo 4: Compras públicas: responsabilidade social e ética em tempos de Covid-19.....	<b>89</b>
<b>Valdice Neves Pólvora</b>	
Capítulo 5: Inteligência artificial na gestão 4.0: perspectivas durante e pós-pandemia.....	<b>105</b>
<b>Elizabeth Nantes Cavalcante</b>	
Capítulo 6: Uso da responsabilidade social pelas empresas: ética e tendências na pós-pandemia.....	<b>125</b>
<b>Maria José da Silva Dias</b>	
<b>PARTE III: O homem, a educação e o mundo do trabalho.....</b>	<b>145</b>
Capítulo 7: Educação e tecnologia: diálogo possível? .....	<b>147</b>
<b>Angeles Treitero García Cònsolo</b>	

Capítulo 8: Inteligência emocional aplicada à liderança em um mundo imprevisível .....	<b>169</b>
<b>Juliana Akemi Assaoka</b>	
<b>Junho Nogueira de Oliveira</b>	
Capítulo 9: Exigências e competências profissionais para o mundo do trabalho pós-pandemia.....	<b>183</b>
<b>Adriana Pavarina</b>	
<b>Juliana Akemi Assaoka</b>	
Capítulo 10: Indústria 4.0 e as ferramentas para home office .....	<b>199</b>
<b>Angel Antonio Gonzalez Martinez</b>	
<b>Luiz Antonio de Lima</b>	
<b>PARTE IV: O marketing, o comportamento do consumidor, as vendas e a gestão de riscos .....</b>	<b>215</b>
Capítulo 11: As marcas e o marketing divididos entre ajudar a sociedade e vender produtos.....	<b>217</b>
<b>Solimar Garcia</b>	
Capítulo 12: A pandemia, os novos hábitos e o comportamento do consumidor.....	<b>231</b>
<b>Jair Aparecido Artico</b>	
<b>Maria Goreti Lopes Artico</b>	
Capítulo 13: Varejo físico e on-line para o omniconsumidor na pós-pandemia.....	<b>247</b>
<b>Solimar Garcia</b>	
Capítulo 14: A importância da análise de risco e do gerenciamento de crises para as organizações.....	<b>267</b>
<b>Herbert Gonçalves Espuny</b>	
<b>Considerações finais para a gestão 4.0 na pós pandemia .....</b>	<b>283</b>





---

# INTRODUÇÃO

*"Se as ocorrências de fome, pestes e guerra estão decrescendo, algo está destinado a tomar seu lugar na agenda humana."*

*Yuval Noah Harari*

Fomos pegos de surpresa pela pandemia da Covid-19 em 2020, que se espalhou rapidamente por todos os países do mundo, e apesar de não ter alta mortalidade assusta pela contaminação em massa das pessoas, colocando em risco os sistemas de saúde dos países, principalmente os mais pobres, Brasil incluído nesse exemplo. Ficamos todos em quarentena, por meses a fio, com medo, e fizemos isolamento e afastamento social, proibidos por governos de sair à rua e fazer aglomerações onde quer que seja. Os hábitos de higiene também precisaram ser reforçados: passamos a usar máscaras e descobrimos que não sabíamos lavar as mãos direito.

Muito se falou nos efeitos da crise sanitária do coronavírus em termos econômicos para os países e por enquanto não se sabe quais serão os novos rumos para a recuperação pós-pandemia, sem precedentes conhecidos. A retomada vai depender da forma como os governos gerenciarem o apoio aos cidadãos, seja na assistência médica, ou financeira.

Durante esse tempo, mudamos nossa forma de comprar e de consumir. Compramos menos produtos presencialmente, e mais produtos *on-line*. Os produtos virtuais oferecidos pelas plataformas, como vídeos e leitura, notícias e educação, supermercados e restaurantes, entraram definitivamente em nossas vidas.

Com as pessoas ficando em casa, o que já se imaginava que aconteceria em algum momento, aconteceu de fato: migramos para um mundo no qual a virtualidade das ações pesa mais do que as ações reais.

As alterações vão sendo sentidas e assimiladas em todas as áreas da gestão, aqui caracterizada como gestão 4.0, que tem a tecnologia como escopo, numa administração que utiliza as ferramentas disponíveis e busca um olhar mais humanizado, que as pessoas e os novos modelos de negócios exigem.

A palavra mais falada dos últimos meses: reinvenção. A capacidade para avançarmos sem perder as oportunidades desenhadas nesses cenários desafiadores trazidos pela pandemia será impulsionada por essa possibilidade: reinventar-se como empresa, como cidadão, como profissional e como pessoa.

Nos capítulos do livro você vai encontrar diversos casos brasileiros de sucesso nas investidas durante a pandemia. Vai conhecer a transformação digital acelerada pela qual os setores tiveram que adentrar, estando ou não preparados. Assistimos em meses, a mudanças tão rápidas, que em tempos normais demorariam anos para acontecer: no comportamento das pessoas, no uso da tecnologia e no desenvolvimento global.

## OS CAPÍTULOS

O livro foi dividido em quatro partes que agregam em eixos os diversos temas abordados. Na parte I - O homem, a peste e a gestão 4.0, temos a introdução, o caminho do desenvolvimento até chegarmos à Quarta Revolução Industrial e à transformação digital, a pandemia do novo coronavírus e a gestão 4.0, a tecnologia para o enfrentamento da crise da Covid-19 no Brasil, e os comprometimentos para a saúde mental das pessoas em tempos de afastamento social.

Na parte II - O governo, a ética, a tecnologia e a responsabilidade social apresentamos como os governos agiram, mundialmente, para trazer alguma proteção social, a tecnologia envolvida para esse desenvolvimento e como as empresas ajudaram com as ações de responsabilidade social. Nos três casos vamos conhecer como a ética permeia essas ações.

Na parte III - O homem, a educação e o mundo do trabalho, vamos conhecer os desafios da educação, das lideranças e dos ambientes profissionais na nova conjuntura.

Por fim, na parte IV - O *marketing*, o comportamento do consumidor, as vendas e os riscos, vamos entender como as marcas lidaram com a situação inesperada da pandemia e a mudança no comportamento do consumidor. As

vendas, o varejo e o *e-commerce*, que trouxeram alterações significativas em seus formatos e à vida das pessoas. Trazemos ainda a abordagem que as empresas precisam adotar para lidar com os riscos inerentes à condição de existência de qualquer atividade.

Esperamos que a reflexão possa fazer parte da prática diária dos gestores brasileiros, como forma de atuação na gestão 4.0, cujo diferencial é a tecnologia em todas as áreas. Acreditamos, que nesse momento de pandemia e caos social, os gestores 4.0 possam fazer a diferença em todos os locais de trabalho.



---

# PARTE I

## O HOMEM, A PESTE E A GESTÃO 4.0

*"Fome, pestes e guerra provavelmente continuarão a reivindicar milhões de vítimas nas próximas décadas."*

*Yuval Noah Harari*



## TEMPOS DISRUPTIVOS DE PANDEMIA, TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E GESTÃO 4.0

*Solimar Garcia*

Apesar do momento ter recebido comparações díspares como as crises financeiras globais de 1929 e de 2008, as crises sanitárias, da peste negra no século XIV, ou a gripe espanhola, em 1918, não é possível traçar paralelos com eventos anteriores, uma vez que as circunstâncias são bem diferentes: nunca houve milhões de pessoas fechadas em casa, conectadas pela internet, com empresas e escolas fechadas por tempo indeterminado. Se as crises anteriores não tinham a tecnologia que nos proporciona conhecer a situação real em todos os cantos do planeta, o impacto e as consequências deverão ser mais abrangentes e profundos do que em qualquer momento já vivenciado antes.

No trabalho, as infundáveis reuniões foram trocadas por ferramentas virtuais e os temas mais complicados passaram a ser resolvidos em 15 minutos de encontros virtuais com as equipes, de forma mais assertiva e objetiva. Congressos também passaram a ser virtuais, e as longas viagens para apresentação de trabalhos científicos migraram para as plataformas.

Nesse momento, é possível que você esteja acessando um *site open access* para baixar esse livro, diretamente de seu celular, ou de seu *notebook*, pois é bem provável que você esteja trabalhando em casa, em regime *home office*. Algumas

empresas já adotavam essa prática, mas desde março de 2020 ela tornou-se corriqueira na vida da maioria dos funcionários, com carteira assinada ou não. Os que dependiam exclusivamente de atividades comerciais e independentes pararam de trabalhar, ficando sem renda nenhuma.

Governos no mundo inteiro tiveram que criar leis para amparar as pessoas que ficaram sem emprego, sem salário, e sem poder sair de casa, e oferecer créditos para garantir a proteção social. Por aqui, todas as esferas de governo criaram legislações aprovadas a toque de caixa, e as seções da Câmara, do Senado, do Supremo Tribunal Federal passaram a ser realizadas por meio de aplicativos para teleconferência tão populares agora.

Tempos de pandemias, resguardadas as épocas e diferenças sociais, geográficas e biológicas produzem mudanças de comportamento, caos social e disseminação de informações falsas, que agora chamamos de *fake news*, mas que não são novidades criadas na internet e nas redes sociais, pois sempre existiram.

## PANDEMIAS, O MUNDO GLOBALIZADO E O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

Eleanor Russell e Martin Parker (2020), professores das universidades Cambridge e Bristol, apresentam a forma como as pandemias são momentos que fortalecem as grandes corporações mundiais ajudando-as a crescer ainda mais. Os autores traçam um paralelo do que aconteceu a partir do ano 1.348, com a peste negra ou bubônica, e o que aconteceu em tempos da Covid-19.

A peste negra supõe-se ter matado 80% das pessoas infectadas, já a Covid-19, com índice de letalidade ainda em discussão, mas em torno de 1%, com números incomparáveis, portanto, apresentam em comum o fato de que tanto naquela época, como agora, matam muito mais pessoas pobres.

No Brasil foram descobertos mais de 50 milhões de pessoas pobres, que vivem à margem da sociedade e sequer fazem parte das estatísticas: não têm conta em banco, não têm nenhum registro que possa atestar como sobrevivem os trabalhadores autônomos, que por conta própria ganham o sustento de suas famílias e desenvolvem nosso país, sem nenhum apoio das esferas governamentais.

Por enquanto, não é possível comparar o nível de devastação entre uma pandemia e outra, mas o que Russel e Parker (2020) apresentam é que nesses momentos as empresas fortes se tornam ainda maiores e mais globais.

Para se ter ideia, em tempos de peste negra, uma empresa alemã, a Welser, chegou a administrar a Venezuela como uma colônia privada, combinando a posse dos bens com o cultivo de linho, no longínquo século XIV, anos 1300.

Nos séculos seguintes, XV e XVI, os recursos de produção ficaram restritos a algumas companhias. Elas detinham a infraestrutura, o capital e as habilidades vindas dos trabalhadores.

Esses trabalhadores excedentes, em busca de melhores condições de vida, implodiram o sistema feudal e levaram a uma economia de salários, com a ascensão de mercadores e negociantes que geraram uma ascendente classe de empresários urbanos.

E em tempos da Covid-19?

Na atualidade, o varejo, o entretenimento e o mercado de alimentos passaram ao formato digital e o dinheiro praticamente desapareceu. Bares e restaurantes fechados demandaram o suprimento de alimentos e entraram em cena os aplicativos de entrega – *delivery* – que passaram a levar a comida à casa das pessoas. Também cresceram as redes de supermercados e seus enormes espaços de vendas e quadro de funcionários, com armazéns de estoques, caminhões e uma capacidade logística complexa.

Atualmente, ainda que se saiba da quebraadeira geral de empresas, sobretudo das micro e pequenas, há uma parcela delas que enriquece muito nesses tempos de pandemia. As empresas de varejo *on-line* foram as estrelas da vez, com destaque para a *Amazon*, que passou a valer US\$ 1,1 trilhão (cerca de R\$ 5,7 trilhões) desde o início da pandemia (UOL, 2020a; 2020b), triplicando seu valor, sendo considerada a maior varejista do mundo, sem vender um único produto próprio.

Outras plataformas de sucesso na rede, que tiveram grande crescimento: as de entrega de alimentação e de produtos em geral, *Uber Eats*, *Rappi* e *IFood*; de entretenimento por meio de *streaming*, *Netflix*, *Amazon Prime* e *Disney* e as redes sociais, como *YouTube*, *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*. Os modelos de negócios dessas empresas, longe de estarem em plantas bem construídas, integram as plataformas tecnológicas para oferecer e entregar o produto que o cliente precisa, na hora que ele quer, tendo por essa razão crescimento exponencial, mais rápido do que qualquer outro tipo de companhia.

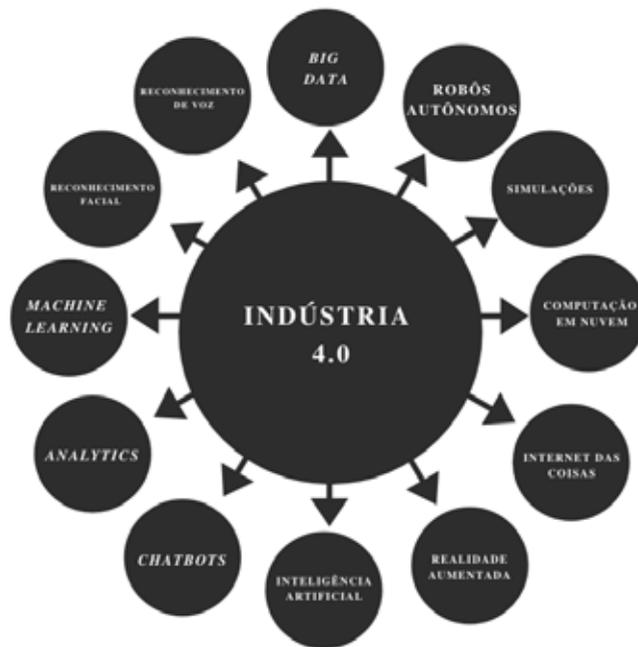
## TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Já falávamos antes da pandemia na rapidez com que as empresas mergulhavam na transformação digital, todos os segmentos empenhados em trazer suas áreas para a modernidade, para o domínio técnico dos computadores e da operacionalização em nuvem, em 3D, com o uso da inteligência artificial e com os dados, muitos dados e suas análises para aproveitamento na realização de

negócios e melhoria do atendimento ao cliente e na busca de oferecer os produtos mais adequados a cada um.

A Quarta Revolução Industrial, que vivemos agora, chamamos de indústria 4.0, no termo cravado na Alemanha, ou internet das coisas (*internet of things*), no termo utilizado inicialmente nos Estados Unidos, reflete as alterações tecnológicas espalhadas em todas as áreas, cuja massificação, apresenta novidades que rapidamente têm entrado no vocabulário das pessoas, com palavras como as que se vê na Figura 1, entre outras.

**Figura 1** – Tecnologias popularizadas na indústria 4.0



Fonte: a autora.

As alterações tecnológicas devem transformar nossa forma de viver, trabalhar e nos relacionarmos, como alertou o professor alemão Klaus Schwab (2016), em seu livro *A Quarta Revolução Industrial*. O mundo já não é linear e circunscrito em tempo e espaço, e chacoalha as pessoas de um lado para outro, no ambiente real e no ambiente virtual, no mundo líquido, no qual nada permanece, tudo se transforma com uma velocidade inalcançável, como já apresentava Zygmunt Bauman (2001) desde o início deste século XXI, trazendo o desafio de aprendermos a nos mover e a nos comportar com propriedade nessas novas configurações.

As mudanças e o desenvolvimento tecnológico que veio com elas, colocou o mundo em modo VUCA, da sigla em inglês para as palavras *volatility, uncertainty, complexity e ambiguity*: em constante volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Volátil porque tudo muda muito rapidamente, nada é permanente, e a única certeza é a própria mudança. Como tudo é muito rápido, não há como termos confiança em nada, por isso a incerteza, na qual não existe modelo a ser seguido: tudo é novo, o que traz maior complexidade para todas as áreas, uma vez que as variáveis são muitas e novas também. A ambiguidade se refere aos tantos caminhos que podemos escolher. Não há uma decisão única e são muitas respostas para a mesma pergunta!

E não é a primeira vez que isso acontece. Em épocas distintas, as revoluções industriais trouxeram mudanças disruptivas em todos os campos, com datas que podem variar de autor para autor, mas que apresentam similaridades, uma vez que o que elas têm em comum é o desenvolvimento tecnológico (Figura 2).

**Figura 2** – Cronologia das Revoluções Industriais



Fonte: a autora.

Meados do século XVIII (1750) dá-se o início da Revolução Industrial, com o surgimento das máquinas a vapor. Cem anos depois, adentramos na produção em massa e em linha de montagem, já no século XIX (1850). Mais cem anos, século XX, por volta de 1970, surgem os computadores e a automação industrial.

Os saltos qualitativos no desenvolvimento tecnológico, que demoraram cem anos para acontecer, no passado, não demoraram nem 20 anos para consolidar a grande mudança que vivemos neste século XXI, cercados de tecnologia e transformação digital por todos os lados, sobretudo após a popularização da internet.

Em menos de 30 anos, e já desde os anos 1990, mudou tudo e as máquinas passaram a ser conectadas entre elas e entre as pessoas, trazendo uma rede infinita de cruzamentos de informações e de relacionamentos, dando poder aos dados na potência da Quarta Revolução Industrial e da transformação digital que as empresas e as pessoas conseguiram abarcar em seu dia a dia ficaram corriqueiras.

## GESTÃO 4.0

Os pilares desse desenvolvimento vão sendo sentidos na área de gestão, aqui caracterizada como gestão 4.0, que tem em seu cerne as informações abundantes oriundas de todos os ambientes, internos e externos, trazendo inúmeras possibilidades para gerenciar novos modelos de negócios, atender e satisfazer as exigências do cliente e acompanhar o comportamento das pessoas.

Pelo lado da administração de empresas – a gestão, e os conhecidos modelos que foram aparecendo ao longo dos anos, sobretudo no século XX, respondiam aos problemas específicos industriais e corporativos de suas épocas, ou seja, a gestão é uma fotografia das empresas que refletem a sociedade, portanto, um organismo vivo, que vai se adaptando ao meio.

Ao incorporar como atividades principais: planejar, organizar, dirigir, hoje mais comumente chamado de liderar, e controlar, os modelos administrativos se adaptam também. Assim, temos o comportamento das variáveis fundamentais que fazem parte da gestão – tarefas, pessoas, estrutura, tecnologia, competitividade e ambiente – que influenciam e são influenciadas pela época e pelo ambiente no qual a empresa está inserida, tornam a gestão uma atividade complexa e dinâmica, que muda conforme mudam os contornos do momento.

Assim, passamos por diversas teorias administrativas: administração científica (1903), teorias da burocracia (1909), clássica (1916), relações humanas (1932), estruturalista (1947), sistemas (1951), abordagem sociotécnica (1953), teoria neoclássica (1954), teoria comportamental (1957), desenvolvimento organizacional (1962), teoria da contingência (1972) e as novas abordagens observadas desde os anos 1990 – conforme a linha do tempo adaptada de Chiavenato (2005).

Os últimos 30 anos assistiram aos mais diversos modismos e palavras que ficaram famosas na gestão empresarial, como planejamento estratégico, comportamento organizacional, foco nos colaboradores, aprendizado empresarial, gestão do conhecimento, universidades corporativas, gestão de pessoas, capital humano, reengenharia e *downsizing* – essas duas últimas tidas como nomes diferentes para demissão de funcionários, inovação, propósito e, desde o início da pandemia, reinvenção entrou no radar das companhias, e é provável que as que não conseguiram se adaptar até já estejam com as portas fechadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do caos social vindo de uma doença que acometeu mais as camadas populacionais mais pobres, como é característico das pragas e pandemias em geral, pode advir um redesenho do comportamento das pessoas, das empresas e dos governos, no qual se pense em distribuição e não em acúmulo, com o maior envolvimento de todos com os problemas sociais, e da empatia, que deve se refletir em lideranças mais conscientes e respeito em todos os níveis.

O mundo em transformação com as tecnologias avançadas leva a crer que as companhias que não encontrarem o caminho dessa evolução podem desaparecer nesses tempos de reinvenção e de pandemia, que certamente não será a última crise sanitária que o mundo global vai atravessar.

Nossa reflexão deve avançar juntamente com o modelo de gestão 4.0 que adotarmos nas empresas, buscando o avanço nessas mirabolantes e até então inimagináveis tecnologias, mas que continuem a privilegiar as pessoas, sem as quais nem as máquinas podem funcionar!

## REFERÊNCIAS

Ações da Amazon batem recorde histórico; empresa vale US\$ 1,1 trilhão. **UOL**. 14 abr. 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/04/14/acoes-da-amazon-bate-recorde-historico-empresa-vale-us-11-trilhao.htm>. Acesso em: 01 nov. 2020. 2020a.

Coronavírus: quem está ganhando dinheiro com a epidemia. **UOL**. 05 mar. 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/bbc/2020/03/05/coronavirus-quem-esta-ganhando-dinheiro-com-epidemia.htm>. Acesso em: 01 nov. 2020. 2020b.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida** (Português). São Paulo: Zahar, 2001.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Atlas, 2005.

RUSSELL, E.; PARKER, M. Dos Medici à Amazon: como pandemias ajudaram megacorporações a crescer ainda mais. *The Conversation*. **UOL**. 27/06/2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/bbc/2020/06/27/dos-medicia-amazon-como-pandemias-ajudaram-as-megacorporacoes-a-crescer-ainda-mais.htm>. Acesso em: 14 out. 2020.

**SCHWAB, K. A Quarta Revolução Industrial.** Tradução: Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

# ISOLAMENTO SOCIAL, SISTEMAS INTELIGENTES, SAÚDE DIGITAL E APLICATIVOS NO ENFRENTAMENTO À COVID-19

*Elizabeth Nantes Cavalcante*

*Maria José da Silva Dias*

*Valdice Neves Pólvora*

## INTRODUÇÃO

A crise global que ocorre em razão da pandemia do novo coronavírus demonstrou a necessidade de governo, empresas e cidadãos atuarem de forma conjunta na solução dos conflitos, que perpassam pela área econômica e social, como a perda de empregos, condições mínimas de subsistência da população mais carente e a atuação dos governos, que são pontos importantes a serem acompanhados. Em todas as áreas, ficamos dependentes das ações criadas para enfrentamento da Covid-19, em face do ineditismo da patologia que rapidamente se espalhou em escala sem precedentes.

Nesse período demandou-se com mais intensidade da área de saúde e de condições humanizadas para o atendimento, disponibilidade de leitos hospitalares, medicação, investimentos em inovação e tecnologia. Nesse contexto, o uso de sistemas inteligentes voltados para as demandas da área de saúde passou a ser uma estratégia de governo, com o desenvolvimento de aplicativos disponibilizados para os cidadãos, via internet, para a coleta de dados e informações, que subsidiam as ações de enfrentamento da pandemia, ainda que o acesso às plata-

formas, que suportam o uso de internet, no caso brasileiro, esbarre na situação socioeconômica desigual da população.

Por sua vez, temos um dilema ético em relação à privacidade, o sigilo e uso das informações desses aplicativos, consubstanciado pela Lei Geral de Proteção de Dados, que coloca o Brasil ao lado de mais de 100 países nos quais há normas específicas para definir limites e condições para coleta, guarda e tratamento de informações pessoais, mas que ainda inviabiliza soluções efetivas relativas à segurança de dados.

Assim, refletir sobre a crise do novo coronavírus e tudo que dela decorre e a forma como fomos afetados, é o objetivo desse capítulo, que traça um paralelo sobre os condicionantes e impasses decorrentes do isolamento causado pela Covid-19 e seus reflexos no contexto social, na empregabilidade, na saúde e nos direitos humanos previstos na Constituição Federal de 1988. Apresenta-se ainda, um panorama da inteligência artificial e o uso das tecnologias no âmbito da pandemia no Brasil e em outros países, temas alinhados e convergentes ao atual cenário da gestão 4.0.

## 1. CONDICIONANTES E IMPASSES PARA O ISOLAMENTO CAUSADOS PELA COVID-19

Inicialmente indagamos, quais os determinantes materiais necessários para o isolamento social. Vivemos uma crise sem precedentes neste século, que atingiu o mundo todo, mesmo que não tenha atingido a todos da mesma forma. A pandemia, pelo SARS-CoV-2, atravessou as fronteiras de continentes, países, estados, cidades e rapidamente se espalhou pelo tecido social global.

Casos começaram a ser notificados paulatinamente e a Covid-19 rapidamente aumentou o número de vítimas por contágio. Adiciona-se à gravidade da doença, que seu tratamento exige assistência médica ainda não disponível para todos, até mesmo no grupo dos países desenvolvidos. Observa-se ainda que a adoção de estratégias para lidar com o estado pandêmico se deu em meio à discussão da aceitação ou negacionismo da doença, por parte de alguns governos.

Assolados pelas incertezas quanto às implicações relativas à vida no seu limite, acompanhamos tristemente o número de vítimas fatais aumentando. Compartilhamos abalados as perdas de tantos brasileiros e brasileiras, e em tal conjuntura, a existência ganha contornos mais vulneráveis. É bem possível que, em algum momento, ou até em vários, tenhamos nos indagado acerca das neces-

sidades que criamos para nosso bem-estar até então. A relação com as formas tradicionais de produção de bens e serviços e o consumo exigem adequações.

Em concordância com o sociólogo Boaventura Sousa Santos, a pandemia traz consigo diversas lições, naquilo que se denominou a cruel pedagogia do vírus, pois expôs ao mundo os problemas que assolam o subterrâneo social, no qual determinados grupos humanos ainda estão sem acesso ao mínimo necessário para uma vida digna, tornando pouco viáveis as medidas lançadas, pois todas elas se pautam em pressupostos que não alcançam esses grupos vulneráveis da sociedade, desse modo:

Os debates culturais, políticos e ideológicos do nosso tempo têm uma opacidade estranha que decorre da sua distância em relação ao cotidiano vivido pela grande maioria da população, os cidadãos comuns – «la gente de a pie», como dizem os latino-americanos. [...] a política, que devia ser a mediadora entre as ideologias e as necessidades e aspirações dos cidadãos, tem vindo a demitir-se dessa função (SANTOS, 2000, p. 10).

Lamentavelmente, nas acepções do autor, esses grupos são afetados de maneira mais avassaladora, os dados divulgados sobre o avanço da doença confirmam, pois já se encontram em situação de vulnerabilidade e despossuídos de recursos mínimos para enfrentamento do vírus.

De acordo com a publicação da Portaria do Ministério da Saúde, Portaria MS n.º 188, de 3 de fevereiro de 2020, o Ministro de Estado da Saúde declarou Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN), em decorrência da infecção humana pelo novo coronavírus. Já a Lei Federal n.º 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que dispõe sobre medidas para o enfrentamento da Covid-19, incluiu a quarentena (art. 2º, II), a qual abrangeu a “restrição de atividades [...] de maneira a evitar possível contaminação ou propagação do novo coronavírus”. E ainda, seguindo o protocolo da Organização Mundial de Saúde (OMS) acerca das possíveis formas de transmissão e sintomas do SARS-CoV-2, “a infecção causa principalmente doença respiratória, que varia de leve a grave e óbito, e algumas pessoas infectadas pelo vírus nunca desenvolvem sintomas” (OMS, 2020).

Mesmo em função dessas normativas, o governo federal adota e mantém uma postura negacionista, permanecendo na direção contrária, inviabilizando as ações mais contundentes para a diminuição do contágio, entretanto, os governos estaduais e prefeitos adotaram medidas que incluíram a quarentena e, em alguns

casos, até mesmo o *lock down* – bloqueio total das cidades e isolamento social, como forma de conter o avanço da doença.

O contágio está associado ao contato próximo e prolongado, desse modo foi proposto como medida, o distanciamento social, por meio do isolamento. Sendo assim, ficar em casa foi uma das medidas recomendadas pelo organismo multilateral – Organização Mundial da Saúde – porém, imposta à maioria das atividades econômicas em alguns estados e, inclusive, no Estado de São Paulo. Além da adesão, lenta a princípio, mas que passou a ser obrigatória em função do aumento exponencial dos casos, indicou-se os equipamentos de proteção individual (EPIs), tal como uso de álcool em gel para higienização das mãos e o uso de máscaras descartáveis ou de pano, para locais com aglomerações, entre outras.

Declarada a quarentena inicial, fomos postos em isolamento, com exceção dos serviços classificados como essenciais. Aderimos ao novo acessório para a não transmissão do vírus; desenvolvemos rapidamente novos hábitos de higienização das mãos; optamos por permanecer a maior parte do tempo em casa, evitando saídas desnecessárias e, do mesmo modo, a maioria das atividades profissionais passaram a ser desenvolvidas remotamente. Assistimos à emergência de alternativas propostas a distância ou de forma remota (como são conhecidas as atividades *on-line* realizadas nesse período). Porém, quais são os determinantes para que se cumpra com as normativas que legitimaram o bordão repetido à exaustão na mídia: fique em casa?

Em relação ao prazo da quarentena inicial, esse foi ampliado para aqueles que continuariam em casa, e quanto à reorganização do tempo social, o setor de serviços ditos essenciais precisou criar mecanismos rápidos para lidar com os funcionários do grupo de risco, assim como fazer adaptações para aqueles que mantiveram suas atividades.

Se por um lado a dimensão legal sobre esse período inicial da crise da pandemia do novo coronavírus, em função dos efeitos do pouco entendimento nas decisões federais, estaduais e municipais, revela a hesitação no que se referiu à gravidade da doença, por outro, as empresas precisaram reorganizar seu *modus operandi* com rapidez, criando estratégias e ações tendo em vista de garantir que suas atividades, quando possível, fossem continuadas.

Economia e política revelaram descompassos na crise sanitária, quando deveriam se alinhar no que se refere às decisões macroeconômicas, e até micro, em situação sem precedentes na história do País, desde o início do século XX. Acompanhamos um Estado se esquivando de oferecer um estado mínimo de direitos para dar assistência à população mais carente e apegando-se à crise eco-

nômica que o isolamento causaria. Assim, permaneceu aumentando o ataque aos direitos sociais, garantidos constitucionalmente, em nome da necessidade de contenção dos gastos públicos.

Ante à ausência de consenso entre os governos, alguns setores empresariais reagiram de pronto nas ações para o enfrentamento da pandemia. Curiosamente, assistimos a um crescimento de ações de voluntariado e responsabilidade social empresarial, enquanto os governos decidiam a quem priorizar em suas ações, e de que forma. Com a pandemia pudemos acompanhar a demonstração de alguns valores, tais como solidariedade, colaboração, partilha, respeito e um resgate de direitos mais afeitos à garantia dos Direitos Humanos (2018). E sem nenhum proselitismo, também presenciamos muitas faltas, inclusive de medicação, respiradores, máscaras, álcool em gel e outros.

Muitas situações não previstas se desencadeiam quando é interrompida uma espécie de normalidade social, na qual famílias estão organizadas e dependem das suas atividades profissionais, das rotinas escolares; de transporte público; de recursos financeiros e bens materiais para a sobrevivência, entre outras. O isolamento social tem exigências que esbarram nas condições socioeconômicas.

Nossa desigualdade social, conhecida e ainda negligenciada, não encontrou nas políticas sociais lançadas até então, a solução que pudesse elevar toda a nossa população a condições de vida menos degradantes. De acordo com o estudo do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (FGV/IBRE), divulgado no I1 (2019) o índice que mede a desigualdade vem subindo consecutivamente desde 2015. A mesma pesquisa revela ainda que os impactos da crise afetaram mais as pessoas que ganham menos, pois afirma que a desigualdade da renda subiu quando se observa a renda individual do trabalhador e também a renda por domicílios, mostrando que a pandemia de SARS-CoV-2 agravou um cenário já bastante preocupante e em patamares ascendentes.

Com relação às políticas públicas sociais, no caso do Brasil, ainda não atingiram estágios suficientes para diminuir um passivo social antigo. Apesar de a garantia de uma vida digna ser assegurada pela Constituição de 1988 a todos os brasileiros, parte da população sequer atingiu condições de moradia, acesso a saneamento básico, sistema de saúde, escola de qualidade e outros aparatos para efetivar o que preconiza a Carta Magna da nossa sociedade e a Declaração Universal dos Direitos Humanos, e tantos outros documentos convencionados a partir da década de 1990.

Em face a tantas controvérsias, quem ganha, quem perde, entre preservar vidas e/ou garantir empregos, o quadro que foi se configurando, afetou o traba-

lhador de modo geral, essencialmente, os que estão na informalidade, pois, destituídos de uma rede de proteção social mínima, foram imediatamente atingidos pelas medidas protetivas. Algumas narrativas trataram de incluir a manutenção do emprego, mesmo com propostas de redução da jornada e, conseqüentemente, do salário, levando à perda do poder aquisitivo das famílias.

Indubitavelmente, o número de desempregados aumentou, todavia os dados relativos ao desemprego acumulado de janeiro a abril de 2020, não expressam a realidade, visto que o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulga uma taxa de 12%, no entanto, de acordo com a análise da equipe de macroeconomia do Itaú Unibanco (ESTADAO, 2020), o desemprego estaria em torno de 16%. Essa taxa considera desempregados aqueles que perderam o emprego e estão procurando colocação, ou estão disponíveis para trabalhar, uma vez que a imposição da permanência em casa impossibilitou a busca pelo emprego.

A medida proposta pelo Congresso para aqueles que estão em situação de vulnerabilidade foi o auxílio emergencial, que não atendeu a todos os casos de quem é necessitado e realizou o cadastro e outras dificuldades relativas ao trato com sistemas informatizados. Em contrapartida, a área da saúde se desdobrou para oferecer atendimento na situação contingencial em meio a tantas questões imbricadas ao setor. Notabilizam-se ainda projetos tecnológicos com vistas a amenizar o sofrimento dessa parte mais vulnerável da população, que depende exclusivamente do sistema de saúde público, por meio da criação de aplicativos.

## 2. USO DOS SISTEMAS INTELIGENTES NA SAÚDE NO CENÁRIO PANDÊMICO: LIMITES E POSSIBILIDADES

Para respondermos ao questionamento sobre os impactos das tecnologias digitais na crise sanitária do novo coronavírus, podemos avaliar que a inovação, por meio da tecnologia, abre caminhos para trilhar novas perspectivas na indústria com vistas à eficiência, notadamente, no campo da saúde. Na gestão 4.0, não há dúvida de que a tecnologia é a grande aliada da saúde. A adoção dos sistemas inteligentes, notadamente, a inteligência artificial (IA) tem promovido grandes transformações nesta área, tanto na detecção quanto na prevenção de doenças.

A indústria da saúde se vale da IA para auxiliar na manipulação de dados e no diagnóstico de enfermidades, no fornecimento de dados clínicos para cirurgias e para análises de radiografias, além de propiciar o sistema de visão computacional que auxilia no rastreamento de pessoas em postos de controle, bem como em centros de viagens. Com efeito, a utilização de *bots*, de robôs e da

IA, notadamente em época de pandemia, é de extrema utilidade em matéria de prevenção (SAÚDE BUSINESS, 2020).

Some-se a isso, os assistentes virtuais incorporados a *sites* e aplicativos que possibilitam fazer a triagem virtual de pacientes suspeitos da Covid-19, evitando que se desloquem até o hospital (SETOR SAÚDE, 2020). Essas inovações propiciaram a redução da carga de trabalho de profissionais da saúde além de evitar a superlotação de hospitais.

A detecção precoce e a análise da epidemia por meio da automatização propiciaram não só otimizar recursos para o contingenciamento da pandemia causada pela Covid-19, como também fomentou o uso da telemedicina. Além disso, medidas de prevenção para detecção de *fake news* sobre saúde podem ser de grande auxílio.

O Parlamento Europeu, ao discorrer sobre as dez tecnologias utilizadas no combate ao coronavírus (WHO, 2020), explica que certos aplicativos de IA também podem detectar notícias falsas sobre a doença causada pela Covid-19, com a utilização de técnicas de aprendizado de máquina, e seria possível minerar informações de mídias sociais. Além da IA, centenas de robôs autônomos estão sendo utilizados para desinfecção em hospitais, enfermarias de isolamento, unidades de terapia intensiva e salas cirúrgicas, espalhando luz ultravioleta, que elimina rapidamente os patógenos (WHO, 2020).

Dessa forma, o Parlamento Europeu acredita que a Covid-19 representa uma oportunidade para medidas de prevenção, embora reconheça os impactos legais e éticos que as tecnologias emergentes em tempos de crise poderão ocasionar (WHO, 2020).

Na China, um estudo observacional sobre a Covid-19 desenvolvido na *National Cheng Kung University Hospital* (Universidade Nacional de *Cheng Kung*), aplicou uma trilogia de inteligência artificial (estação de quarentena inteligente, interpretação de imagem assistida por IA e algoritmo de tomada de decisão clínica integrado em um computador/*tablet*) para acelerar o processamento de pacientes suspeitos com SARS-CoV-2 (JMIR, 2020). Segundo os pesquisadores, o uso do aplicativo na estação de quarentena inteligente mostrou não só a melhoria do atendimento médico, como a redução de tempo de processamento de quarentena (INPI, 2020).

A IA já vem sendo aplicada no tratamento de câncer há algum tempo, sendo possível fazer o mapeamento e o sequenciamento do tumor para possibilitar a escolha do melhor tratamento. É fato que, na esfera preventiva, a IA promove resultados impactantes, pois permite mapear os fatores de risco com a análise

de precisão de imagens, além de possibilitar a realização de exames radiológicos de última geração, viabilizando a detecção de forma antecipada de um possível tumor e tratá-lo de forma precoce.

Voltando ao enfrentamento da Covid-19, basta pensarmos que a IA propicia a redução de custos ao viabilizar testes de diagnóstico da doença e refrear o processo de propagação do vírus com antecipação e de forma preditiva. De qualquer forma, a possibilidade da IA mapear a evolução do vírus, por certo facilita o processo de pesquisa para a elaboração da vacina para a Covid-19. Além disso, é preciso lembrar que a utilização de sistemas autônomos inteligentes confere segurança e precisão nos testes e nos diagnósticos e evita o contato físico em áreas contaminadas, com a utilização de robôs e drones, por exemplo.

Neste aspecto, no âmbito do controle sanitário, os drones têm cumprido um papel importante na desinfecção das cidades, com redução de custos – têm preço 80% menor que os caminhões e gastam 100 vezes menos produtos. A China se utilizou desta tecnologia em fevereiro de 2020. Chile, Itália, Grécia, Gana e Malásia passaram a utilizar os drones um mês após o seu lançamento pelos chineses (JORNAL DO BRASIL, 2020).

Não há dúvida de que as tecnologias disruptivas, no âmbito da higienização e desinfecção, além daquelas que possibilitam rastrear o vírus, tratar os pacientes de forma efetiva e viabilizar recursos de prevenção, enquanto se aguarda a criação de uma vacina eficaz, serão reutilizadas num futuro pós-pandêmico.

## **2.1 Ética e direitos humanos**

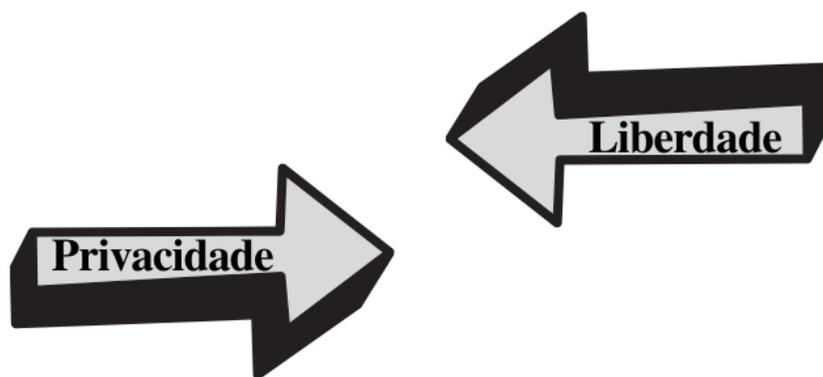
O controle e o mapeamento introduzido pelas tecnologias de IA devem ser implementados e utilizados com responsabilidade e muita transparência, pois expedientes tecnológicos utilizados em situações emergenciais, embora aplicados em tempos de normalidade, como medidas de exceção, como é o caso do monitoramento contínuo da população em época de pandemia; toque de recolher e fechamento de fronteiras, não devem ser perpetuadas em tempos de normalidade, sob pena de comprometer direitos universalmente conquistados.

Yuval Noah Harari chama atenção para a eficácia da tecnologia na contenção de doenças, notadamente da Covid-19, mas salienta, que o sistema de monitoramento e vigilância das pessoas, útil em tempos de pandemia, não poderá ser justificado para acelerar a prevalência de movimentos totalitários (HARARI, 2020).

Ocorre que ações adotadas em caráter excepcional violam direitos humanos, conquanto, a natureza emergencial e atípica de determinada situação, por

vezes, justifique a excepcionalidade da medida. Entretanto, nada legitima que medidas de exceção se perpetuem em condições de normalidade. Expedientes tecnológicos de geolocalização utilizados em situações emergenciais e de forma sistemática num cenário pandêmico, em nome da segurança, fatalmente esbararão na falta de privacidade e no cerceamento da liberdade dos indivíduos em tempos normais.

**Figura 1** – Direitos Humanos e fundamentais



Fonte: as autoras.

Nesse sentido, é preciso ter cautela e muita responsabilidade, pois tal dinâmica poderá convergir para uma inversão de valores e, conseqüentemente, em graves violações de direitos humanos. Assim ocorre quando se aceita a invasão da privacidade como único meio de se alcançar a tão almejada segurança.

A título de exemplo, a Coreia do Sul utilizou a testagem da população associada ao uso de dados pessoais (registros do GPS do celular ou o uso do cartão de crédito) no rastreamento de pessoas contaminadas de forma a emitir sinais de alerta para outros potenciais contaminados se testarem e se isolarem (BBC NEWS BRASIL, 2020). O Estado de São Paulo também usou essa tecnologia para localizar situações de aglomeração de pessoas.

A excepcionalidade de tais práticas, em situações de normalidade, não deve servir de prática comum na gestão estatal para fiscalização contínua ou de monitoramento de pessoas em tempos normais. Considerando um cenário pós-pandêmico, será que os limites da vigilância realizada pelo Estado e o rastreamento digital ficarão restritos às situações contingenciais de emergências sanitárias?

Outra questão diz respeito à disposição do acúmulo de dados pessoais coletados em fase pandêmica. Esses dados poderão ser utilizados para situações de normalidade? Essas e outras questões deverão ser enfrentadas não só pelos

gestores estatais, mas por toda a sociedade, pois o interesse pela tecnologia é plural e não apenas institucional. Ademais, a tecnologia, no âmbito da saúde, deve servir à sociedade como expediente que viabilize a qualidade de vida dos seres humanos, o que, por certo, inclui a diversidade dos direitos fundamentais.

Acredita-se que os sistemas inteligentes sejam ferramentas adicionais aos benefícios trazidos pela tecnologia no âmbito da saúde e que garantam a qualidade assistencial com vistas à otimização de recursos, gerando maior eficiência operacional e segurança aos pacientes. Espera-se, que até 2025, 90% dos hospitais dos Estados Unidos da América usarão inteligência artificial para salvar vidas e melhorar a qualidade de atendimento (SAÚDE BUSINESS, 2019).

Para isso, é fundamental que, em tempos de gestão 4.0 haja uma governança tecnológica com relação aos sistemas inteligentes atuantes, nomeadamente com relação à utilização da IA no uso clínico e na promoção da saúde, tendo em vista que a tomada de decisões pela máquina, por certo, abre margem a um sério debate que envolva as questões éticas e jurídicas sobre as consequências danosas e, por vezes, desconhecidas advindas do uso dessas tecnologias.

A pandemia acelerou a elaboração de pesquisas e a utilização dos aplicativos de sistemas inteligentes (IA, IoT, *big data*, *machine learning*, telemedicina).<sup>1</sup> Na era digital, esses sistemas contribuíram para a revolução 4.0 e, atualmente, fazem parte da infraestrutura social. As tecnologias inteligentes auxiliam desde o pronto atendimento até a leitura do prontuário eletrônico do paciente, tornando-se, assim, ferramentas indispensáveis para evitar aglomerações e diminuir deslocamentos desnecessários de pacientes até o pronto atendimento (RNP, 2020).

É fato que atualmente e, cada vez mais, estaremos dependentes da tecnologia pela conectividade e pela interação em rede. A utilização da IA na saúde possibilitará mais do que tratamentos personalizados, ela se integrará no ecossistema da medicina 4.0, tendo em vista a maior precisão na análise de diagnósticos, a interpretação de dados com mais celeridade, a otimização de processos operacionais, além da contribuição mais assertiva nas análises preditivas.

---

<sup>1</sup> IoT ou *internet of things* (internet das coisas) – Significa uma tecnologia que propicia que dispositivos estejam conectados à internet e se comuniquem uns com os outros para uma determinada função.

*Big data* – Termo utilizado para descrever um grande aglomerado de dados organizados e disponíveis para processamento e armazenamento.

*Machine learning* – aprendizado de máquina.

Nesse sentido, iremos conhecer como o Brasil usou essas tecnologias durante a pandemia e o possível legado que essas aplicações poderão deixar para o futuro.

### 3. ESTRATÉGIA BRASILEIRA DE SAÚDE DIGITAL PARA ENFRENTAMENTO AO NOVO CORONAVÍRUS

O avanço na área de inovação e tecnologias voltadas para a área de saúde tem contribuído para o desenvolvimento de aplicativos por empresas privadas e órgãos governamentais, em busca de soluções para minimizar as graves consequências advindas com a paralisia do setor econômico, em decorrência da crise pandêmica que assolou o mundo, contribui também, para o registro dos avanços na área de pesquisa científica e produtos farmacêuticos.

Esses aplicativos possibilitam mapear a região e a localização onde está ocorrendo o avanço da Covid-19, pois permitem, por meio das notificações sobre os agravos decorrentes da pandemia, o registro dessas notificações.

Cascón-Katchadourian (2020), em artigo que trata das tecnologias para lutar contra a pandemia da Covid-19 coloca que as principais formas de uso da tecnologia nesse período, são a geolocalização, rastreamento, *big data*, sistemas de informação gerencial (SIG), e inteligência artificial. O autor destaca *sites* e aplicativos que foram desenvolvidos com sucesso ou estão em fase de desenvolvimento, tanto por instituições públicas como privadas, e cita como exemplo, os projetos desenvolvidos na Espanha, na Coreia do Sul, em Singapura, os quais são bem similares aos adotados no Brasil.

Segundo Cascón-Katchadourian (2020), tanto os órgãos governamentais, como as empresas privadas, vêm fazendo uso desses dados (*big data*), inteligência artificial, geolocalização de dados, posicionamento de celulares e telefones ou *bluetooth*, que permitem gerenciar a pandemia de forma mais eficaz e adequada.

A estratégia para o uso dessas tecnologias, além da formação de uma base de dados que permitirá análises concretas sobre o que ocorreu nesse período de pandemia, tem outro importante foco, ou seja, não congestionar os meios de comunicação, telefones por exemplo, dos estabelecimentos de saúde, em busca de informações sobre o avanço da doença, e nesse sentido, a tecnologia pode ajudar muito no combate à Covid-19.

A política brasileira de governo eletrônico, propõe uma visão de saúde digital e para viabilizar essa política, criou por meio da Resolução da Comissão

Intergestores Tripartite – CIT n.º 19, de 22 de junho de 2017, o documento Estratégia e Saúde para o Brasil, alinhada às diretrizes e princípios do Sistema Único de Saúde (SUS).

Esse documento estabelece uma Visão Estratégica do que o Brasil pode esperar da saúde digital, incluindo a recomendação de nove ações estratégicas, como por exemplo, promover a facilitação do acesso à informação em saúde para a população (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

A visão de estratégia da saúde digital para o Brasil é sintetizada da seguinte forma:

Até 2020, a Estratégia da Saúde Digital estará incorporada ao SUS como uma dimensão fundamental, sendo reconhecida como estratégia de melhoria consistente dos serviços de Saúde por meio da disponibilização e uso de informação abrangente, precisa e segura que agilize e melhore a qualidade da atenção e dos processos de Saúde, nas três esferas de governo e no setor privado, beneficiando pacientes, cidadãos, profissionais, gestores e organizações de saúde (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

O Ministério da Saúde define o termo saúde digital de uma forma mais abrangente, em razão dos avanços da tecnologia que englobam novos conceitos, como aplicações de redes sociais, internet das coisas (IoT) e inteligência artificial (IA) entre outros.

A inteligência artificial e *big data* também têm sido usados como técnicas eficazes de detecção precoce de surtos, doenças infecciosas e para identificar possíveis direções futuras (CASCÓN-KATCHADOURIAN, 2020).

A pandemia de coronavírus evidenciou de forma cristalina a importância da informação oportuna e precisa como instrumento de operação de tomada de decisão para as necessidades de curto, médio e longo prazos em saúde. O cenário dinâmico e de grande risco à população provocado pelo novo coronavírus exigiu respostas contundentes de todo o sistema de saúde e, em especial do SUS, para coordenar as ações nacionais e orquestrar os esforços de estados, municípios e mesmo da saúde suplementar (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

Assim, o Programa Conecte SUS, principal iniciativa da estratégia de saúde digital, foi impulsionado a priorizar as ações para que estejam em pleno alinhamento com as necessidades nacionais de combate à Covid-19.

O Conecte SUS está fundamentado nas melhores práticas de gestão, monitoramento e avaliação de projetos de saúde digital, em todas as suas dimensões,

que incluem: Governança, Inovação, Comunicação, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação.

Para dar suporte ao Conecte SUS, foi desenvolvida a plataforma nacional de dados denominada de Rede Nacional de Dados em Saúde (RNDS), que tem por objetivo servir de repositório nacional de dados da Covid-19.

A plataforma contempla ainda, as informações de notificações de agravos, resultados de exames e ocupação de leitos por coronavírus oriundos da coleta de dados realizada pelos diversos estabelecimentos de saúde do país.

Com isso, essa plataforma passou a disponibilizar as informações para o usuário sobre a Covid-19, bem como, apresentando dados sobre a situação da pandemia para os cidadãos e gestores.

Mas, o que é o aplicativo Conecte SUS?

### **3.1 Aplicativo Conecte SUS**

O Conecte SUS é a plataforma de comunicação entre o cidadão e o SUS, na qual o interessado poderá acompanhar o seu histórico de saúde, fazer agendamentos, entre outros serviços disponibilizados.

O aplicativo Conecte SUS Cidadão, do Ministério da Saúde, fornece aos usuários a visibilidade das interações realizadas nos pontos da rede de atenção à saúde. As redes de atenção à saúde, por definição são:

Arranjos organizativos de ações e serviços de saúde, de diferentes densidades tecnológicas, que integradas por meio de sistemas de apoio técnico, logístico e de gestão, buscam garantir a integralidade do cuidado, permitindo o acesso ao histórico de atendimento do cidadão para continuidade do cuidado nos setores público e privado (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2010).

O uso da tecnologia da informação, para o conhecimento e monitoramento dos casos da Covid-19, é essencial para que os agentes públicos e privados possam desenvolver soluções eficazes no enfrentamento da pandemia, bem como de uma segunda onda que começou no último trimestre de 2020 em alguns países da Europa.

Na Figura 2 podemos conhecer algumas telas do aplicativo.

Figura 2 – Conecte SUS



Fonte: Conecte SUS (2020).

Todas as funcionalidades demonstram o poder da RNDS como estratégia integradora da informação em saúde para o Brasil, além de ser um importante instrumento para atender às necessidades de saúde da população em um momento tão delicado para o povo brasileiro.

Mas, há uma outra questão a ser discutida que é a privacidade dessas informações, e nesse sentido, a Lei Geral de Proteção de Dados, já citada anteriormente, traz uma questão ética em relação ao uso dos dados coletados por meio dos aplicativos, que é saber qual uso será feito dessas informações.

Almeida *et al.* (2020) apresentam que a legitimidade de coleta, processamento, compartilhamento e uso de dados pessoais não advém do acesso aos dados, mas da confiança em quem os detém, tratando-os com transparência e dentro dos parâmetros legais.

Para garantir a segurança das informações disponibilizadas no aplicativo, o usuário precisa criar uma conta gov.br, que garante a identificação de cada cidadão que acessa os serviços digitais do governo, por meio de um login único realizado com o número do Cadastro de Pessoa Física – CPF implementado pelo Governo, e no qual o cidadão consegue ter mais segurança dos dados que serão visualizados no aplicativo.

## CONCLUSÃO

Os descompassos presenciados no Brasil entre setores da economia, da saúde e da política colaboraram para reconhecermos a força do voluntariado.

Desde médicos e profissionais de saúde em geral, em atendimento gratuito por telemedicina, até a mobilização de vizinhos, amigos e familiares em solidariedade aos idosos e cidadãos em condições de vulnerabilidade, pudemos observar que o isolamento nos forçou a doar nosso tempo e a desenvolver bons hábitos de higiene.

A crise pandêmica acelerou os processos tecnológicos em razão da quarentena, mas essa dinâmica não ajudou a população mais vulnerável, visto que o cenário socioeconômico brasileiro desigual impossibilita o acesso à conexão com internet de qualidade e aos dispositivos móveis, que suportam tecnologias e aplicativos recém-criados em todas as áreas, e, para esses grupos, o avanço não os beneficiou, e, ao contrário, reforçou a condição desigual, mantendo-os à margem e em situação de exclusão.

A revolução tecnológica ocasionou uma reestruturação nas funcionalidades operativas, notadamente no campo da saúde. A tecnologia da informação inovou não só nos meios de comunicação, mas na forma de gestão da saúde, no âmbito privado e nas políticas públicas. A saúde aliada à tecnologia pode ser um caminho de progresso e de grande eficiência, mas essa parceria, precisa ser bem conduzida por uma boa gestão, que viabilize o controle e o monitoramento da disseminação do vírus de forma rápida e emergencial.

No cenário global, as tecnologias disruptivas têm sido as protagonistas no combate à Covid-19. Assim, os sistemas inteligentes artificiais, *big data*, robôs de atendimento e aplicativos, estão edificando uma gestão em saúde jamais vista. No entendimento de que a saúde 4.0 possibilitou a interação entre homens e máquinas, a inteligência artificial transformou processos e procedimentos, tornando-se uma ferramenta útil para a prevenção de doenças e detecção precoce. Além dela, outras tecnologias disruptivas estão surgindo para otimizar recursos na área da saúde.

Por outro lado, não se pode perder de vista que a violação de dados pessoais, e notadamente, da privacidade, não deve ser justificada de forma ampla e irrestrita em prol da segurança e da saúde, uma vez que poderá trazer resultados imprevisíveis, sobretudo quando avaliamos as questões éticas envolvidas nessas implantações.

A pandemia exigiu respostas rápidas e eficientes em todo o mundo e no âmbito brasileiro, a saúde digital alinhou as necessidades às prioridades da população, tendo a tecnologia como promotora do processo integrativo na estratégia de enfrentamento à Covid-19, englobando: comunicação, conexão, captura, integração e disponibilização de informação.

Muitas oportunidades irão surgir para que usemos essas tecnologias, mas elas dependem de investimentos na área de saúde, que possam incluir os cidadãos que não têm e não tiveram como acessar os avanços criados na pandemia, como os aplicativos e a telemedicina.

Numa fase pós-pandêmica, é possível que o setor de saúde tenha carreado ganhos em matéria de conectividade e mudança de hábitos. Tanto na saúde física quanto mental, verificou-se que houve uma ressignificação com respeito à vida e às relações pessoais, no cuidado da saúde própria e alheia, na compreensão de que apesar das máquinas, nossa humanidade é inexoravelmente insubstituível. Assim, a partir do evento histórico da Covid-19, é de se esperar que esses expedientes tecnológicos sejam incorporados de vez nas mais diversas áreas da saúde.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Bethania de Araujo, DONEDA, Danilo, ICHIRARA, Maria Yury, BARRAL-NETO, Manoel, MATTA, Gustavo Correa, RABELLO, Elaine Teixeira, GOUVEIA, Fábio Castro, BARRETO, Mauricio. Preservação da privacidade no enfrentamento da COVID-19: dados pessoais e a pandemia global. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25, supl. 1, p. 2487-2492, June 2020.

BBC News Brasil. **Coronavírus: uso de dados de geolocalização contra a pandemia põe em risco sua privacidade?** Mariana Schreiber. Publicado em 21 de abril de 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-52357879>. Acesso em: 07 maio 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 03 nov. 2020.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Portaria nº 188, de 3 de fevereiro de 2020**. Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV). Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-188-de-3-de-fevereiro-de-2020-241408388>. Acesso em: 11 nov. 2020.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DE REPÚBLICA. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 13.979 de 6 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as

medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm). Acesso em: 11 nov. 2020.

CASCÓN-KATCHADOURIAN, Jesús-Daniel (2020). **Tecnologías para luchar contra la pandemia Covid-19: geolocalización, rastreo, big data, SIG, inteligencia artificial y privacidad**. Profesional de la información, v. 29, n. 4, e290429. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.29>.

G1 – ECONOMIA. **Desigualdade de renda no Brasil atinge o maior patamar já registrado, diz FGV/IBRE**. 21 de maio de 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/05/21/desigualdade-de-renda-no-brasil-atinge-o-maior-patamar-ja-registrado-diz-fgvibre.ghtml>. Acesso em: 11 nov. 2020.

GAVRAS, Douglas. Covid-19 mascara dados de desemprego no Brasil. **Estadão**, São Paulo, 9 jun. 2020. Economia. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2020/06/09/Covid-19-mascara-dados-de-desemprego.htm>. Acesso em: 20 jul. 2020.

GOOGLE PLAY. **Aplicativo Conecte SUS**. Disponível em: [https://play.google.com/store/apps/details?id=br.gov.datasus.cnsdigital&hl=pt\\_BR](https://play.google.com/store/apps/details?id=br.gov.datasus.cnsdigital&hl=pt_BR). Acesso em: 02 nov. 2020.

HARARI, Yuval Noah. **Yuval Noah Harari, Autor de “Sapiens”, fala sobre coronavírus – Legendado**. CNN:International: Amapour & Co. Postado em 30 de março de 2020. Disponível em: <https://www.ynharari.com/pt-br/yuval-noah-harari-autor-de-sapiens-fala-sobre-coronavirus-legendado/>. Acesso em: 19 maio 2020.

INPI. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. **Telemedicina e Inteligência Artificial**. Publicado em 26/03/2020 e atualizado em 29/10/2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/tecnologias-para-Covid-19/Telemedicina>. Acesso em: 02 nov. 2020.

JMIR. Journal of Medical Internet Research. **Application of an Artificial Intelligence Trilogy to Accelerate Processing of Suspected Patients With SARS-CoV-2 at a Smart Quarantine Station: Observational Study**. Publicado em 14.10.2020 em: V. 22, n.10 (2020), October. Disponível em: <https://www.jmir.org/2020/10/e19878/>. Acesso em: 02 nov. 2020.

JORNAL DO BRASIL. Cidades Inteligentes. **Drones industriais: a solução na desinfecção de cidades em todo o mundo**. Ricardo Salles. Publicado em 01/04/2020. Disponível em: [https://www.jb.com.br/colunistas/cidades\\_inteligentes/2020/04/1023098-drones-industriais--a-solucao-na-desinfeccao-de-cidades-em-todo-o-mundo.html](https://www.jb.com.br/colunistas/cidades_inteligentes/2020/04/1023098-drones-industriais--a-solucao-na-desinfeccao-de-cidades-em-todo-o-mundo.html). Acesso em: 08 maio 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Saúde Digital. **Ações para a Adequação da RNDS à LGPD**. Disponível em: <https://saudedigital.saude.gov.br/material-de-apoio/>. Acesso em: 03 nov. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Pacote de Ferramentas da Estratégia Nacional de eSaúde**. Disponível em: <https://saudedigital.saude.gov.br/wp-content/uploads/2020/02/Pacote-de-Ferramentas-da-Estrat%C3%A9gia-Nacional-de-e-Sa%C3%BAde.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Gabinete do Ministro. **Portaria nº. 2.915, de 12 de dezembro 2011**. Institui a Rede Brasileira de Avaliação de Tecnologias em Saúde (REBRATS). Disponível em: [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2011/prt2915\\_12\\_12\\_2011.html](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2011/prt2915_12_12_2011.html). Acesso em: 04 nov. 2020.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Declaração Universal dos direitos do Homem**. Disponível em: [http://pfdc.pgr.mpf.mp.br/atuacao-e-conteudos-de-apoio/legislacao/direitos-humanos/declar\\_dir\\_homem.pdf](http://pfdc.pgr.mpf.mp.br/atuacao-e-conteudos-de-apoio/legislacao/direitos-humanos/declar_dir_homem.pdf). Acesso em: 21 jul. 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE - OMS. **Transmissão do SARS-CoV-2: implicações para as precauções de prevenção de infecção**. Resumo Científico 09 de julho de 2020. Disponível em: [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52472/OPASWBRACOV1920089\\_por.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52472/OPASWBRACOV1920089_por.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 10 jul. 2020.

RNP. Rede Nacional de Ensino e Pesquisa. **HFA: o pioneiro do futuro de hospitais públicos 4.0, inteligentes e conectados**. Publicado em 20/10/2020. Disponível em: <https://www.rnp.br/noticias/hfa-o-pioneiro-do-futuro-de-hospitais-publicos-40-inteligentes-e-conectados>. Acesso em: 02 nov. 2020.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A cruel pedagogia do vírus**. São Paulo: Boitempo, 2020.

SAÚDE BUSINESS. **A IA em tempos de Coronavírus**. Eduardo Prado. Publicado em 30 de março de 2020. Disponível em: <https://saudebusiness.com/ti-e-inovacao/a-ia-em-tempos-de-coronavirus/>. Acesso em: 07 maio 2020.

SAÚDE BUSINESS. **A Inteligência Artificial na Saúde: oportunidades, desafios e soluções**. Franco Neri. Publicado em 25 de julho de 2019. Disponível em: <https://saudebusiness.com/ti-e-inovacao/a-inteligencia-artificial-na-saude-oportunidades-desafios-e-solucoes/>. Acesso em: 02 nov. 2020.

SETOR SAÚDE. Tecnologia e Inovação. **Santa Casa lança inteligência artificial inédita para triagem virtual de Covid-19**. Publicado em 30 de abril de 2020. Disponível em: <https://setorsaude.com.br/santa-casa-lanca-inteligencia-artificial-inedita-para-triagem-virtual-de-Covid-19/>. Acesso em: 08 maio 2020.

WHO. **World Health Organization. Digital Technology for Covid-19 response**. Publicado em 3 de abril de 2020. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/03-04-2020-digital-technology-for-Covid-19-response>. Acesso em: 02 nov. 2020.

WHO. **World Health Organization. Ten Technologies to fight coronavirus – European Parliament**. April 2020. Disponível em: [www.euparl.euopen.eu](http://www.euparl.euopen.eu). Acesso em: 02 nov. 2020.



# A SAÚDE MENTAL PÓS-COVID-19

*Ana Maria Morini*

## INTRODUÇÃO

A pandemia da Covid-19 impactou a vida das pessoas no mundo todo a partir de dezembro de 2019, quando foram divulgadas as primeiras notícias sobre um vírus altamente contagiante, com potencial de levar a óbito em pouco tempo. No entanto, faltaram informações de que as implicações não seriam apenas na saúde física da população e no setor econômico, mas também na saúde mental dos indivíduos, que pode ser observada como se fossem diferentes ondas, de acordo com os distintos momentos em que exercem pressão na vida dos indivíduos, tanto durante, como após a pandemia.

As informações chegando a todo o momento, sobre os primeiros casos no exterior, as estratégias de enfrentamento para conter a disseminação do vírus, notícias sobre isolamentos e quarentenas aplicados em alguns países, até chegar o primeiro caso no Brasil e o medo de como seria dali para frente.

O inimigo estando cada vez mais perto, numa realidade que foi bastante difícil de assimilar, pelo desconhecimento sobre o novo coronavírus, muitas informações novas a cada dia, confirmando, refutando ou adicionando dados às anteriores. E a vida normal das pessoas foi interrompida abruptamente, deman-

dando novas medidas, novas rotinas e novas maneiras de fazer o que antes era feito de outras formas, ou, simplesmente o abandono de atividades que não eram mais possíveis de serem realizadas.

Na ausência de um medicamento eficaz ou vacina para proteger as pessoas da infecção pela Covid-19, o isolamento social foi uma solução encontrada em diversos países para diminuir a velocidade da contaminação e consequente colapso dos sistemas de saúde. O mundo já vinha sofrendo um processo de transformações constantes por conta da globalização e dos avanços tecnológicos, como, por exemplo, na forma como as pessoas trabalham, estudam, negociam, se divertem e se relacionam.

Neste contexto de pandemia, as soluções oferecidas pelas tecnologias da comunicação para superar as dificuldades impostas pelo isolamento social estão tendo um papel primordial na realização de diversas atividades sem que as pessoas saiam de suas próprias casas.

Algumas atividades profissionais estão sendo desenvolvidas a distância com a mediação da internet, no computador ou *smartphone*; problemas estão sendo debatidos em reuniões virtuais, documentos transmitidos para diversos pontos do país ou do mundo, assim como compras de todos os tipos sendo feitas *on-line*. Atendimento médico intermediados pela tecnologia e, porque não matar um pouco as saudades das pessoas queridas por meio das videochamadas, até mesmo a celebração de datas comemorativas como dia das mães, Páscoa e celebração de aniversários?

Crianças trocaram as salas de aulas pelas salas ou quartos de suas próprias casas. Os abraços, brincadeiras ou até alguns desentendimentos foram substituídos por contatos virtuais, jogos improvisados por pais que, além do *home office*, precisam se desdobrar para entreter os pequenos, além de dar suporte para as aulas *on-line*, atividades para as quais nem sempre estão preparados. Adolescentes precisaram se privar dos encontros com os pares, esportes, atividades escolares e sociais, tão importantes para seu desenvolvimento psicológico e social.

E a tão conhecida e discutida globalização que comprime espaços, derruba fronteiras e aproxima pessoas e empresas, traz igualmente como consequência, a facilitação da transmissão de vírus, entre eles, o da Covid-19 (ORNELL *et al.*, 2020). Entre o excesso de informações transmitidas com o auxílio das modernas tecnologias da informação, infelizmente, encontram-se também as notícias falsas, sensacionalistas, carentes de fundamentação científica que podem levar à reações impróprias para o trato da doença além de gerar mais sofrimentos

psíquicos desnecessários ou reações de raiva, comportamentos agressivos ou sentimento de injustiça.

E como ficamos nós, simples humanos, diante de tantas informações, notícias tristes de pessoas que não conseguiram vencer o vírus e ainda por cima, somos privados do acolhimento afetuoso de amigos e parentes mais chegados?

Nesse sentido, o objetivo deste capítulo é promover uma discussão dos comprometimentos à saúde mental que a situação da pandemia e do isolamento social podem trazer às pessoas, não apenas aos profissionais que estão na linha de frente da saúde, mas à população em geral. Dentro de um contexto de gestão 4.0, espera-se que as informações levantadas ofereçam um suporte aos gestores das empresas brasileiras para lidar com esta problemática junto aos seus colaboradores.

## 1. ATENÇÃO AOS RISCOS À SAÚDE MENTAL DECORRENTES DE EPIDEMIAS/PANDEMIAS

Devido ao curto prazo da presença da Covid-19 na vida das pessoas, ainda não foram desenvolvidos estudos consistentes sobre suas reais consequências físicas nos organismos das pessoas, nem sobre possíveis implicações psicológicas, tanto relacionadas à doença em si e também ao isolamento social e outras medidas de distanciamento sociais adotadas para a não disseminação do vírus.

Quando falamos em implicações psicológicas nos referimos em prejuízos à saúde mental que, por sua vez, é definida pela Organização Mundial da Saúde – OMS, como sendo um estado de bem-estar em que o indivíduo realiza suas próprias habilidades, consegue lidar com o estresse normal da vida e trabalhar de forma produtiva, além de oferecer sua contribuição à comunidade da qual faz parte (WHO, 2018).

Diante de tantos desastres naturais, guerras, conflitos, desmoronamentos, enchentes e incêndios de grandes proporções que a humanidade tem presenciado, não somente o serviço de emergência médica e de pronto atendimento tem sido chamado para socorrer as vítimas. Profissionais da área da saúde mental também têm sido convidados para contribuir com seus conhecimentos científicos no suporte psicológico e social que os eventos mencionados requerem. A psicologia se viu então no desafio de aplicar suas contribuições teóricas e técnicas para esses momentos que têm sido cada vez mais comuns no mundo em que vivemos.

No caso específico da Covid-19, o profissional da psicologia pode oferecer acolhimento diante do medo e insegurança decorrentes de muitas questões relacionadas à transmissão do vírus, às possíveis sequelas da doença, risco de morte e luto de pessoas próximas e familiares que geram medo, insegurança, ansiedade e estresse.

A esses problemas, acrescenta-se ainda, que no contexto desta pandemia, quando ocorre a perda de um ente querido, a elaboração do luto não poderá contar com os rituais que aliviam um pouco a dor e servem de consolo, dependendo da cultura ou religião da qual a pessoa faz parte. A impossibilidade de um ritual tradicional, como um velório, uma última despedida, um abraço dos conhecidos, tão importantes para certo consolo diante da morte, podem trazer consequências emocionais posteriores, ou aumentar o tempo e intensidade do sofrimento psicológico daqueles que perderam pessoas queridas.

Junto com as primeiras informações sobre um novo tipo de coronavírus na cidade de Wuhan na República Popular da China, que ainda não havia sido identificado em seres humanos, a proporção da periculosidade do mesmo só foi aumentando até que em março de 2020 a Organização Mundial de Saúde – OMS – declarou que se tratava de uma pandemia, ou seja, uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (WHO, 2020). Este fato mobilizou a OMS e todos os países no sentido de travarem uma batalha comum, com compartilhamento de informações para aprimorar as estratégias de combate à propagação do vírus e ações de cooperação e solidariedade global.

A rapidez com que as informações chegam a todos os cantos do mundo globalizado é fundamental para que as respostas sejam rápidas também, mas, em contrapartida, aceleram o sentimento de medo e, muitas vezes, pânico entre as pessoas. As redes sociais fazem parte da vida de uma grande parcela da população e, nesse contexto de pandemia, elas têm facilitado o suporte social e acesso aos serviços de saúde mental e aconselhamento psicológico (CRUZ *et al.*, 2020). No entanto, os autores alertam que a propagação de notícias falsas, pânico, negativismos, muitas vezes podem disparar transtornos emocionais, comprometendo a saúde mental de pessoas mais vulneráveis.

As preocupações, o medo, um sentimento de aperto no peito e as incertezas levam as pessoas a buscarem o máximo de informações que têm acesso. A crise se instala pelo sentimento de maior proximidade com o perigo, com a catástrofe e pela imaginação da própria pessoa dentro do cenário catastrófico. Uma possível reação é a negação, não acreditar que poderá ser atingida, que seguirá sua vida como sempre fez e evitar contatos com fontes de informações sobre os

fatos. Funciona como um mecanismo de defesa do eu para evitar o sofrimento. Mas essa atitude pode trazer consequências perigosas para sua saúde física, e não apenas emocional.

Viver em situação de isolamento social requer a reflexão sobre novas rotinas e novos hábitos que terão que ser incorporados na vida das pessoas e como elas irão se organizar dentro desta nova realidade. Algumas questões têm que ser respondidas, entre elas, se a atividade profissional poderá ser desenvolvida dentro das próprias residências. Se a resposta for negativa, como será feito o deslocamento e atuação de forma segura. E se nenhuma das possibilidades puder ser executada, ou seja, a pessoa perder seu emprego ou sua atuação como autônoma precisar ser interrompida, a reorganização de sua vida será mais profunda ainda.

O medo, por exemplo, funciona como uma defesa para as pessoas que se sentem em perigo e servirá como alerta para o preparo de respostas adequadas ao enfrentamento ou fuga da ameaça, depois do julgamento de qual solução seria mais adequada diante da situação e das condições pessoais no momento. Quando a intensidade do medo costuma ser desproporcional ao perigo, causando um sofrimento além do que se pode ser tolerado, ou quando o medo é crônico, é muito provável que dê origem a alguns transtornos psicológicos que poderão afetar a saúde mental das pessoas (ORNELL *et al.*, 2020).

Em uma pandemia, onde as ameaças são constantes e intensas é de se esperar que o nível do medo, da ansiedade e de estresse seja aumentado na maioria das pessoas e, no caso daquelas que já apresentavam sintomas de transtornos psicológicos, os mesmos podem ser intensificados consideravelmente.

Além do medo da infecção por um vírus, que tem subtraído a vida de tantas pessoas e de ser altamente contagiante, a literatura tem mostrado que o isolamento social adotado para diminuir o risco de disseminação pode comprometer o bem-estar psicológico das pessoas, conforme mostraremos mais adiante em diversas publicações acadêmicas.

As consequências da pandemia na saúde emocional não têm recebido atenção adequada por parte dos governos e responsáveis pela saúde pública. Mesmo na China, que já passou por diversas epidemias que demandaram atendimentos de emergência, as intervenções psicológicas têm sido feitas de maneira ineficaz (LI DUAN, 2020). O surto da Covid-19 revelou que os problemas não foram superados, o autor acrescenta, pois, o número de profissionais de psicologia é bem inferior ao necessário para atender a população em situações de emergência, o que faz com que muitos profissionais sem a formação adequada forneçam amparo às pessoas com algum transtorno mental.

## 2. OS EFEITOS DA QUARENTENA E ISOLAMENTO SOCIAL NA SAÚDE MENTAL DAS PESSOAS

Como falamos anteriormente, ainda são raras as publicações acadêmicas sobre os efeitos da quarentena e isolamento social na saúde mental das pessoas em decorrência da Covid-19, então, vamos conferir o que estudos realizados com pessoas submetidas a quarentenas por outras epidemias têm para nos ensinar a enfrentar este desafio.

Precisamos estar atentos às nossas emoções, a sinais de tristezas profundas e às emoções daqueles que fazem parte de nossos relacionamentos. Em organizações, os líderes precisam promover espaços em que seus colaboradores se sintam seguros para falar de seus medos, suas dúvidas, além das previsíveis dificuldades para realização de atividades remotas, quando for o caso. Falar de emoções é um caminho para entendê-las, e quando forem encontradas barreiras, é aconselhável a intermediação de um profissional da psicologia para ajudar o enfrentamento e fortalecimento de sua segurança emocional.

Antes de abordarmos propriamente os estudos, para fins de elucidação, vamos apresentar a definição de dois termos que têm sido frequentemente utilizados nesta época de pandemia. A quarentena refere-se à separação e restrição de movimento das pessoas que foram potencialmente expostas a uma doença contagiosa com o objetivo de verificar se foram infectadas, reduzindo desta maneira, o risco de transmissão para outras pessoas. Já o isolamento seria a separação das pessoas que foram diagnosticadas com uma doença contagiosa daquelas que não estão doentes; no entanto, os dois termos são frequentemente usados de forma equivalente, especialmente na comunicação com o público (BROOKS *et al.*, 2020).

Uma revisão da literatura sobre os impactos psicológicos da quarentena na saúde mental selecionou 24 publicações entre 3166 analisadas cujas amostras incluíram grupos de pessoas submetidas a quarentenas nas epidemias SARS-COV-1, H1N1, Ebola e o surto da Síndrome Respiratória do Oriente Médio (BROOKS *et al.*, 2020). Os dados levantados sugerem que a quarentena tem o potencial de dar origem a sintomas psicopatológicos, tais como, sintomas de estresse pós-traumático, confusão e raiva. Os pesquisadores alertaram que o nível de estresse diário e os sintomas do estresse pós-traumático podem ser fatores de risco para o desenvolvimento de depressão. Acrescentaram que, em relação à perda financeira, as pessoas de camadas mais pobres da população mostraram

quantidades significativamente mais altas de estresse pós-traumático e sintomas depressivos.

Brooks *et al.* (2020) revelaram que os estressores encontrados foram os seguintes: maior duração da quarentena, o medo de infecção, frustração, tédio, suprimentos inadequados, informação, perda financeira e o estigma que perceberam por parte das outras pessoas. Alguns dos estudos selecionados na revisão sugeriram que os efeitos encontrados se prolongaram por muito tempo; foi o caso de alguns profissionais da área da saúde que apresentaram abuso ou dependência de álcool três anos após a quarentena. Muitos participantes também relataram que continuaram a se envolver em comportamentos de prevenção, como lavar frequentemente as mãos, esquivar-se de locais com várias pessoas e, no caso de profissionais da saúde, procuraram minimizar o contato direto com os pacientes ou até mesmo, abandonar o trabalho.

Os pesquisadores recomendam que esses impactos possam ser atenuados se algumas medidas forem tomadas, como o fornecimento de informações claras sobre as razões e importância da quarentena e dos protocolos a serem seguidos além do fornecimento dos suprimentos necessários.

Será que nossos hábitos voltarão aos anteriores à pandemia? Certamente aprendemos muito sobre facilitadores de transmissão de vírus, e, se continuarmos cuidadosos com nossa higiene, como mantermos as mãos sempre limpas e evitar tocar os olhos, nariz e boca, evitaremos aquelas gripes, conjuntivites e outras infecções que interferem em nossas rotinas pessoais e profissionais e que tiram nossa energia.

Os pesquisadores esclarecem que, embora os dados levantados na revisão sugerirem que os impactos psicológicos na quarentena podem ser abrangentes, substanciais e duradouros, isso não implica que ela não deve ser utilizada, uma vez que os impactos psicológicos por não fazê-lo e permitir a propagação da doença poderiam ser piores. No entanto, privar as pessoas de sua liberdade para o bem público em geral é muitas vezes controverso e precisa ser tratado com cuidado, fornecendo todas as informações com clareza e os suprimentos básicos que a população necessita.

Dessa forma, a retomada das rotinas deve ser feita dentro de todas as normas de segurança, com todos os equipamentos necessários de proteção, além do distanciamento mínimo recomendado para evitar contágio.

É importante destacar que as amostras dos estudos selecionados eram relativamente pequenas, não passando de algumas centenas de pessoas, assim como o período de quarentena foi relativamente curto, ou seja, entre dez e vinte e um

dias (AFONSO, 2020). Este autor acrescenta que a quarentena praticada na pandemia da Covid-19 envolveu milhões de pessoas de forma simultânea no mundo todo e o fato de não ter previsão de término representa um risco adicional à saúde mental das pessoas.

Uma revisão integrada da literatura, que pretendeu investigar as consequências na saúde mental em indivíduos que foram submetidos ao isolamento social durante a pandemia da Covid-19, verificou que os mesmos estariam mais suscetíveis a apresentar transtornos de saúde mental apresentando sintomas de sofrimento psíquico, como estresse, ansiedade e depressão (PEREIRA *et al.*, 2020).

Afonso e Figueira (2020), baseando-se em dados encontrados na literatura científica discriminam três situações de risco para a saúde mental que poderão surgir em decorrência da pandemia da Covid-19:

- O **burnout** especificamente para médicos e profissionais da área da saúde envolvidos no tratamento das pessoas infectadas, assim como a outros profissionais que prestam assistência à população afetada diretamente ou indiretamente à doença. Estes profissionais trabalham durante longas horas e sofrem pressão nos serviços de urgência, nas unidades de cuidados intensivos e nas outras estruturas de saúde em que atendem os doentes. Estes fatores podem desencadear diminuição da motivação e gerar desinteresse pela atividade profissional, assim como sentimento de mal-estar no trabalho, podendo evoluir para sentimentos de inadequação e fracasso com consequente queda do rendimento profissional, faltas e negligência. Se a situação persistir, o profissional pode atingir o estado de exaustão, depressão, ansiedade e alterações físicas de origem emocional, como cefaleia, insônia e outras, além de dependência e abuso de ansiolíticos, álcool e, em uma situação mais extrema, poderá experimentar pensamentos suicidas.
- O **isolamento social** adotado por diversos países como medida profilática de controle da disseminação da infecção. A literatura aponta diversos sintomas psicopatológicos associados à quarentena, como já mencionamos no estudo anterior, ou seja, depressão, irritabilidade, ansiedade, medo, raiva, insônia e outros. Algumas consequências foram observadas em longo prazo, como, após três anos da liberação da quarentena, verificou-se aumento de risco de uso abusivo e dependência de álcool, sintomas de perturbação de estresse pós-traumático e depressão. Algumas pessoas continuaram a agir após o término da quarentena como se

ainda corressem riscos de infecção, apresentando comportamentos de distanciamento social, evitando locais públicos. A liberação do confinamento sem a existência de um tratamento seguro e de uma vacina faz com que as pessoas continuem sentindo medo, tanto de se infectar como de infectar os outros, medo de contrair uma doença grave, medo de morrer. Esse medo constante pode levar a níveis anormais de ansiedade e estresse crônico e os indivíduos terão o desafio de serem resilientes para não adoecerem psicologicamente.

- As consequências sobre a saúde mental por conta da **crise econômica** decorrentes da paralisação das atividades. As dificuldades econômicas decorrentes desta pandemia poderão elevar o nível de pobreza de milhões de pessoas em todo o mundo e o risco de desemprego provavelmente impactará a saúde mental da população.

A pandemia da Covid-19 trouxe ao mundo uma situação inédita em que muitas questões precisam ser respondidas, assim, Afonso e Figueira (2020) convidam os cientistas da área da psiquiatria e saúde mental a apresentarem à comunidade científica estudos inéditos que permitam aumentar a compreensão deste fenômeno de saúde pública. A comunidade científica está facilitando a publicação de artigos acadêmicos que acrescentem informações novas sobre o vírus, possíveis tratamentos e consequências físicas e psicológicas para fornecer à população de maneira geral, informações consistentes e seguras enquanto aguardamos uma vacina eficiente.

Zwielewski *et al.* (2020) reconhecem as repercussões na saúde mental em decorrência da crise da Covid-19 e percebem falhas no modo de enfrentamento da pandemia, razão pela qual eles propõem discutir e sugerir estudos de desenvolvimento de protocolos para atendimento nesta área, tanto em suspeitos de contágio, em enfermos, familiares ou equipes de saúde que trabalham na linha de frente do tratamento da Covid-19.

Os autores verificaram a escassez de literatura técnico-científica sobre protocolos de atendimento para pessoas que precisam permanecer isoladas por conta da pandemia e ressaltam a importância da quarentena para evitar a disseminação do vírus, porém, reconhecem que a mesma pode trazer sensações desagradáveis, desconfortáveis ou dolorosas para muitas pessoas em decorrência da separação e confinamento, suspensão dos rituais de luto, sentimento de perda da liberdade, de solidão, tédio, incertezas quanto ao futuro, possíveis suicídios, ataques de pânico e raiva.

A literatura mostra o aumento de sintomas de ansiedade e pressões psicológicas nas pessoas causadas pela pandemia, com aumento de estresse psicológico relacionado às situações de emergências e crises que, por sua vez, demandam o desenvolvimento de estratégias de orientação, atenção e tratamento à saúde mental dos envolvidos (ZWIELEWSKI *et al.*, 2020). Os autores concluem que os atendimentos psicológicos desenvolvidos e recomendados pela OMS para situações de desastres e crises eram realizados presencialmente e que não atendem às necessidades em situação de pandemia, com isolamento social. Sugerem o investimento em protocolos de atendimento que cheguem a um número abrangente de pessoas acometidas por estresse, ansiedade, medo e outros sentimentos que podem comprometer o bem-estar psicológico delas por causa do isolamento e da quarentena na pandemia.

Zwielewski *et al.* (2020) sugerem que sejam facilitados a realização de atendimentos psicológicos na modalidade *on-line*, assim como o uso de técnicas, aplicativos e instrumentos informatizados que poderiam ser de grande valia para identificar necessidades de tratamento, histórico clínico e transtornos mentais em pessoas suspeitas ou acometidas pela Covid-19.

Em época de distanciamento social e intermediação da tecnologia em muitas atividades profissionais, educacionais e sociais, a proposta dos autores realmente pode tornar o atendimento psicológico mais acessível para um maior número de pessoas e esta modalidade de atendimento já vinha sendo praticada com a permissão do Conselho Federal de Psicologia, com algumas restrições, mas, após o decreto da pandemia, este serviço tem sido facilitado e ampliado o número de atendimentos por meio da resolução n.º 04/2020 do Conselho Federal de Psicologia (CFP, 2020). Esta resolução orienta os psicólogos acerca da atuação *on-line* diante do contexto da pandemia que vivemos. Provavelmente quando este estudo foi escrito, o CFP ainda não tinha publicado esta resolução.

Uma revisão de literatura desenvolvida por Pereira *et al.* (2020) demonstrou que o isolamento social como uma estratégia para restringir o contato entre as pessoas, com o objetivo de reduzir o risco de contaminação pela Covid-19 e diminuição da procura por serviços de saúde e do número de mortes, pode trazer comprometimentos na saúde mental das pessoas. Assim, seguindo a linha dos estudos apresentados até o momento, os autores concordam que mesmo diante dos benefícios proporcionados pelo isolamento social, as restrições impostas pelo mesmo podem provocar comprometimentos na saúde mental dos indivíduos. Os noticiários têm apontado que muitas pessoas deixaram de procurar os serviços de saúde para tratamentos que já faziam anteriormente, por medo de se

contaminarem pelo coronavírus, colocando sua saúde em risco por complicações preexistentes.

Entre os sintomas psicológicos encontrados no estudo em consequência da vivência em isolamento social, Pereira *et al.* (2020) citam: estresse, medo, pânico, ansiedade, culpa e tristeza. Os autores alertam que tais sintomas podem gerar sofrimento psíquico e, em níveis mais elevados, evoluírem para transtornos do pânico, transtornos de ansiedade, transtorno do estresse pós-traumático e depressão.

A situação de vulnerabilidade apresentada por estes indivíduos demanda uma especial atenção dos profissionais da área da saúde mental. É mais uma pesquisa que nos mostra a importância de estarmos atentos às nossas emoções, a acompanhar as informações e tomar todos os cuidados recomendados para evitar a contaminação, mas no esforço de não entrarmos em pânico.

Os estressores do isolamento social apontados pelos pesquisadores incluem: afastamento de familiares e amigos, falta de informação sobre o término do isolamento, além do acúmulo de tarefas durante as atividades de *homeschooling* e *homeworking* (PEREIRA *et al.*, 2020). Com os dados levantados no estudo, os pesquisadores defendem que os profissionais da área da saúde mental têm muito a contribuir no sentido de minimizar os efeitos negativos durante e após a pandemia, no enfrentamento de possíveis perdas e mudanças que poderão surgir. Os autores ilustram no Quadro 1 as contribuições da psicologia no atendimento das pessoas afetadas emocionalmente em situação de crise e que podem ser aplicadas na pandemia da Covid-19, que demanda ações e medidas rápidas na prevenção e diminuição de possíveis efeitos psicológicos na população em geral, nas pessoas infectadas e pessoas próximas a elas.

**Quadro 1 – Guia sobre recomendações para o fortalecimento da saúde mental ao longo do período da pandemia da Covid-19**

<b>Recomendações sobre saúde mental durante o período da pandemia de covid-19</b>		
1	<p>Conceder informações úteis.</p> <p>Trabalhar com autoridades de saúde pública para formulação de uma comunicação adequada.</p>	<p>É indispensável que os indivíduos compreendam as informações corretamente para diminuir o excesso de estresse. Além disso, reduz consideravelmente o risco de desenvolvimento de ansiedade e depressão, geradas por uma percepção inadequada.</p>
2	<p>Trabalhar com autoridades de saúde pública e entidades de saúde, sobre a prestação dos cuidados e apoio aos pacientes em isolamento social.</p>	<p>Amplificar a conscientização e a transparência das medidas em contenção à covid-19. Assim, estimular a participação da população no processo de prevenção e controle da doença.</p>
3	<p>Trabalhar com profissionais de saúde e entidades de serviços locais de saúde para garantir o suporte psicossocial para a população em geral e profissionais de saúde.</p>	<p>Garantir a prestação ao atendimento em saúde, permitindo o diagnóstico mais rápido e eficiente, caso haja infecção. Ainda pode melhorar a sensação de controle das pessoas sobre os riscos, evitando a percepção excessiva do medo de contaminação.</p>
4	<p>Trabalhar com profissionais de saúde e entidades de serviços locais de saúde para garantir o suporte psicossocial para a população em geral e profissionais de saúde.</p>	<p>Proporcionar mais serviços de entretenimento em casa para estimular hábitos saudáveis dentro do domicílio.</p>

Fonte: adaptado de Pereira *et al.* (2020).

Os desafios impostos pela situação da pandemia da Covid-19 aos profissionais da área da saúde mental podem trazer aprendizados valiosos nas práticas e pesquisas em condições de crise, emergência e desastres (PEREIRA *et al.*, 2020).

Reforçando os estudos nesta mesma linha de pesquisa mostrada até aqui, Schmidt *et al.* (2020) investigaram os possíveis sofrimentos psicológicos experienciados pela população e profissionais da saúde em decorrência da pandemia da Covid-19 e as alternativas em intervenções psicológicas, levando em consideração os grupos prioritários, as particularidades da população e dos profissionais da saúde, além dos desafios para a atividade profissional dos psicólogos brasileiros durante a pandemia. É uma importante contribuição que pode ser aplicada em ambientes organizacionais, nos quais os psicólogos terão papel fundamental para a superação de dificuldades emocionais dos indivíduos.

Os executivos da gestão 4.0, além do uso das tecnologias disponíveis, deverão estar atentos às demandas emocionais de seus colaboradores diante das

mudanças ocorridas nas atividades profissionais durante o isolamento social. É necessário criar um ambiente de acolhimento, com abertura para que as pessoas sintam-se seguras para falar sobre suas emoções, seus medos e encaminhar os casos mais críticos a um psicólogo para superar esses sentimentos.

A saúde física e o combate ao agente patogênico normalmente são as prioridades de atenção tanto dos gestores governamentais como dos profissionais da saúde em épocas de pandemias, enquanto os efeitos sobre a saúde mental muitas vezes são negligenciados ou subestimados (SCHIMIDT *et al.*, 2020). Os pesquisadores acrescentam que esta situação precisa ser mudada, uma vez que os riscos para a saúde mental das pessoas podem perdurar mesmo após o término da pandemia e atingirem um número até maior que o da própria Covid-19.

Além dos efeitos diretamente relacionados à pandemia, a quarentena adotada para conter a disseminação do vírus também revelou ser responsável pelo aparecimento de sintomas de estresse pós-traumático, confusão e raiva, revelam Schimidt *et al.* (2020), confirmando os dados já apontados nos outros estudos apresentados no presente trabalho. Os autores adicionam as preocupações relacionadas à carência de suprimentos e às perdas financeiras decorrentes da pandemia como impactantes na saúde emocional da população. O estigma social e comportamentos discriminatórios aos chineses, por exemplo, que foi a primeira população afetada pela Covid-19 ou até mesmo os idosos, considerados grupos de risco, também são fatores que têm potencial de afetar o bem-estar psicológico desses indivíduos (SCHIMIDT *et al.*, 2020).

Os estudos analisados até o momento demonstraram que as epidemias e as medidas adotadas para seus controles, como a quarentena e o isolamento social afetam não apenas a saúde física da população e dos profissionais da saúde, mas também a saúde mental, podendo abranger um maior número de indivíduos do que os acometidos pela epidemia em si, com chances de seus efeitos se prolongarem para muito além do término da mesma.

Os profissionais da área da saúde, em especial da saúde mental, alertam para a falta de atenção, negligência e até subestimação dos efeitos emocionais que afetam as pessoas em emergências, desastres e epidemias. Este fato tem mobilizado a comunidade científica a ampliar seus conhecimentos com o objetivo de preparar governantes e profissionais da área da saúde para enfrentarem o desafio de diminuir os riscos para o bem-estar psicológico da população atingida por esses fenômenos, em especial, quanto à Covid-19 que está afetando o mundo de forma tão abrupta.

Para ilustrar essa busca pelo conhecimento sobre os efeitos das pandemias na saúde mental, reproduzimos o Quadro 2 elaborado por Moreira, Souza e Nóbrega (2020) na revisão sistemática da literatura que desenvolveram com o objetivo de identificar e analisar a prevalência de adoecimento mental na população geral e em profissionais de saúde no contexto da pandemia do novo coronavírus. Os autores selecionaram para seu estudo 27 artigos que atenderam aos objetivos pretendidos, porém, encontraram 1.168 publicações nas bases de dados consultadas por meio das estratégias de busca apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2** – Estratégias de busca utilizadas por bases de dados

Base de dados	Estratégia de busca	Resultados
MEDLINE/PubMed	((“covid 19”) AND (“mental health”))	320
MEDLINE/PubMed	((“coronavirus infection”) OR (“coronavirus”) OR (“2019-nCoV”)) OR (“2019 novel coronavirus disease”) OR (“COVID-19”) OR (“SARS-CoV-2”)) AND (“Mental health”))	351
PsycINFO		49
SCOPUS		239
Web of Science		65
Science Direct	((“coronavirus infection” OR “coronavirus” OR “2019-nCoV” OR “2019 novel coronavirus disease” OR “COVID-19” OR “SARS-CoV-2”) AND (Mental health) AND (“General public” OR “Health Personnel”))	119

Fonte: Moreira, Souza e Nóbrega (2020).

A maioria dos 27 artigos selecionados, ou seja, 19 que representam 70% abordaram a prevalência de adoecimento mental na população geral, enquanto seis deles (22%) tratavam do comprometimento da saúde mental em profissionais da saúde, apenas um (4%) nos demais profissionais da saúde e um também sobre a população geral e enfermeiros. Os dados apontaram cerca de vinte sintomas de adoecimento mental (MOREIRA, SOUZA e NÓBREGA, 2020).

Os dados levantados por Moreira, Souza e Nóbrega (2020) confirmam o que os outros relatados no presente trabalho revelaram, ou seja, que as epidemias e, especificamente, a pandemia da Covid-19, estão afetando a saúde mental da população e dos profissionais de saúde, sendo que se destacam os seguintes sintomas: ansiedade, depressão, estresse e transtorno do estresse pós-traumático (TEPT).

Os resultados revelaram ainda que as mulheres, estudantes e os enfermeiros estão entre os mais acometidos e, apesar do decréscimo das curvas de contágio no mundo, as consequências para a saúde mental persistem, podendo evoluir para comprometimentos mais sérios durante longos períodos. Os autores recomendam a tomada de ações individuais e comunitárias para minimizarem os impactos à saúde mental por causa de uma pandemia, ou mesmo desastres, epidemias e outros (MOREIRA, SOUZA e NÓBREGA, 2020).

A Psicologia possui métodos de intervenções terapêuticas que atendem as especificidades no contexto da pandemia da Covid-19, e, por estarmos diante da maior emergência de saúde pública internacional em décadas, os profissionais foram autorizados pelos conselhos profissionais a adaptar suas práticas no sentido de oferecer suas contribuições terapêuticas, de maneira segura, com intermediação da tecnologia, tanto durante a vigência da pandemia, quanto após, no auxílio às adaptações diante das perdas e mudanças advindas das consequências da pandemia.

Muitos profissionais e instituições não têm medido esforços para atender à população mais vulnerável socioeconomicamente, assim como àqueles que não puderam interromper suas atividades e precisam conviver com o medo do contágio no seu dia a dia. Muitas empresas precisaram encerrar suas atividades, deixando desempregados, além de muitos sonhos interrompidos e precisam de amparo psicológico para superar esses desafios. O psicólogo organizacional também poderá apresentar ricas contribuições para promover a saúde mental das pessoas dentro do ambiente corporativo, presencial ou virtualmente.

### 3. O DESAFIO DAS ORGANIZAÇÕES PARA O PÓS-PANDEMIA

Os desafios para o pós-pandemia, em todos os setores, terão que ser adequadamente administrados para que minimizem o máximo possível os comprometimentos emocionais nos indivíduos e não apenas riscos de infecções, uma vez que uma vacina eficaz pode demorar a ser aprovada.

Profissionais da área da educação estão em constante diálogo sobre o novo normal que espera alunos e professores, por exemplo. E na área corporativa, muitas questões precisarão ser respondidas: como será a volta das organizações que sobreviveram à crise da economia? Continuará o *home office*? Uma questão, à qual terá que ser dada o máximo de atenção, é o aspecto emocional das pessoas nas organizações.

Os gestores necessitam buscar informações em fontes confiáveis para oferecer apoio à saúde mental de suas equipes e colaboradores. Na gestão 4.0, os executivos contam com a tecnologia para superar o distanciamento social que a pandemia impôs, mas não podem deixar de voltar seus olhares aos impactos que o mesmo distanciamento podem ter causado nos seus colaboradores e aos sentimentos deles com relação à volta ao trabalho.

A Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) reconhece a importância e urgência em produzir e compartilhar informações seguras e confiáveis com o objetivo de apoiar a promoção da saúde mental da população durante e após o período de pandemia. A revista especializada em publicações acadêmicas na área de Psicologia Organizacional – Revista Psicologia: Organizações & Trabalho – tem priorizado publicações que investigam a saúde mental no trabalho em profissionais que atuam na linha de frente do combate à pandemia da Covid-19 (CRUZ *et al.*, 2020).

De posse de todas as informações levantadas neste trabalho e com dados consistentes acerca dos efeitos da crise da pandemia na saúde mental das pessoas, acreditamos que os gestores devem direcionar todos os esforços no sentido de se prepararem para identificar e oferecer, sempre que necessário, acesso a acompanhamento psicológico aos seus colaboradores. Devem ser facilitados os acessos a um amplo diálogo, de maneira que todos sintam que serão acolhidos para superação das fragilidades emocionais. A comunicação tem que ser a mais transparente possível para evitar resistências às possíveis mudanças que precisam ser implantadas. O apoio ao redirecionamento das carreiras será fundamental para fortalecer a autoestima e segurança das pessoas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pudemos perceber que a pandemia da Covid-19 traz impactos profundos não apenas quanto aos aspectos físicos/biológicos e financeiros, mas também à saúde mental de importante parcela da população e de profissionais envolvidos no enfrentamento da crise. Conferimos também que as medidas adotadas para o controle da disseminação do vírus, ou seja, quarentena e isolamento social, também podem provocar sofrimentos psicológicos. Os esforços devem ser somados para que todos tenham o suporte necessário para a superação das dificuldades encontradas e para que consigam realizar as adaptações que as mudanças requeiram.

Não é difícil reconhecer que vivemos tempos estranhos e com muitas incertezas de como será o mundo pós-pandemia. Mesmo que a compreensão dos impactos da pandemia na saúde mental das pessoas demore a se realizar, temos que estar atentos e abertos para acolher àquelas pessoas que se sentirem fragilizadas emocionalmente e evitar comportamentos discriminatórios. Em todos os setores, públicos, privados, educacionais, organizacionais, a união e solidariedade serão fundamentais para a superação das perdas. Os aprendizados adquiridos nas experiências advindas da pandemia serão a chave para a superação de obstáculos atuais e futuros.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, P. O Impacto da Pandemia COVID-19 na Saúde Mental. **Revista Científica da Ordem dos Médicos**. 2020; 33(13): 1. DOI: <http://dx.doi.org/10.20344/amp.13877>.

AFONSO, P.; FIGUEIRA, M.L. Pandemia COVID-19: Quais são os riscos para a saúde mental? **Revista Portuguesa de Psiquiatria e Saúde Mental**. 2020; 6(1): 2-3.

BROOKS, S.K.; WEBSTER, R.K.; SMITH, L.E.; WOODLAND, L.; WESSELY, S.; GREENBERG, N.; RUBIN, G.J. The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. **Lancet**. 395:912-20. 2020.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Resolução nº4, de 26 de março de 2020**. Disponível em: <https://atosoficiais.com.br/cfp/resolucao-do-exercicio-profissional-n-4-2020-dispoe-sobre-regulamentacao-de-servicos-psicologicos-prestados-por-meio-de-tecnologia-da-informacao-e-da-comunicacao-durante-a-pandemia-do-Covid-19?origin=instituicao>. Acesso em: 19 jul. 2020.

CRUZ, R.M.; BORGES-ANDRADE, J.E.; MOSCON, D.C.B.; MICHELETTO, M.R.D.; ESTEVES, G.G.L.; DELBEN, P.B.; QUEIROGA, F.; CARLOTTO, P.A.C. COVID-19: Emergência e Impactos na Saúde e no Trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. Vol.20, n.º2, Brasília abr./jun. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.2.editorial>.

LI DUAN, G.Z. Psychological interventions for people affected by the COVID-19 epidemic. **Lancet**, Vol 7 April 2020, :300-303. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(20\)30073-0](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(20)30073-0).

MOREIRA, W.C.; SOUSA, A.R.; NÓBREGA, M.P. Adoecimento mental na população geral e profissionais de saúde durante a pandemia da Covid-19: revisão sistemática. *SciELO - Preprints*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.689>.

ORNELL, F.; SCHUCH, J.B.; SORDI, A.O.; KESSLER, F.H.P. Pandemia de medo e COVID-19: impacto na saúde mental e possíveis estratégias. **Revista Debates in Psychiatry** - Ahead of print 2020. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/arquivos/pandemia-de-medo-e-Covid-19-impacto-na-saude-mental-e-possiveis-estrategias>. Acesso em: 12 set. 2020.

PEREIRA, M.D.; OLIVEIRA, L.C.; COSTA, C. F. T.; BEZERRA, C.M.O.; PEREIRA, M.D.; SANTOS, C.K.A.; DANTAS, E.H.M. A pandemia de COVID-19, o isolamento social, consequências na saúde mental e estratégias de enfrentamento: uma revisão integrativa. **Research, Society and Development**, 9(7): 1-35, 2020. e652974548. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4548>.

SCHIMIDT, B.; CREPALDI, M.A.; BOLZE, S.D.A.; NEIVA-SILVA, L.; DEMENECH, L.M. Impactos na Saúde Mental e Intervenções Psicológicas Diante da Pandemia do Novo Coronavírus (COVID-19). *SciELO Preprints*, 2020, 1–26. DOI: <https://doi.org/10.1590/SCIELOPREPRINTS.58>.

WHO, World Health Organization. (2018). **Mental health: strengthening our response**. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>. Acesso em: 12 set. 2020.

WHO, World Health Organization. (2020). **Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak**. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331490/WHO-2019-nCoV-MentalHealth-2020.1-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 set. 2020.

ZWIELEWSKI, G.; OLTRAMARI, G.; SANTOS, A.R.S.; NICOLAZZI, E.M.S.; MOURA, J.A.; SANT'ANA, V.L.P.; SCHLINDWEIN-ZANINI, R.; CRUZ, R.M. Protocolos para atendimento psicológico em pandemias: as demandas em saúde mental produzidas pela COVID-19. **Debates em Psiquiatria**, abril-junho, 2020, edição especial coronavírus, pp 30-37. DOI: <http://dx.doi.org/10.25118/2236-918X-10-2-4>.





---

## **PARTE II**

# **O GOVERNO, A ÉTICA, A TECNOLOGIA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL**

*"Ao reconhecer nossas conquistas do passado, estamos enviando uma mensagem de esperança e responsabilidade, que nos incentiva a mobilizar esforços ainda maiores no futuro."*

*Yuval Noah Harari*



# COMPRAS PÚBLICAS

## RESPONSABILIDADE SOCIAL E ÉTICA EM TEMPOS DA COVID-19

*Valdice Neves Pólvora*

### RESUMO

Neste capítulo vamos analisar os avanços da gestão 4.0 na Administração Pública, na promoção da transparência das informações sobre compras públicas, em tempos da Covid-19, com vistas ao controle social, à ética e à responsabilidade social no combate à corrupção.

Com o advento da pandemia da Covid-19, que assolou a economia de forma global, se faz premente a adoção de mecanismos que possam orientar os gestores, na aplicação dos recursos públicos com efetividade, adotando os princípios constitucionais da legalidade, moralidade, impessoalidade e outros.

Na era da gestão 4.0, a administração pública vem adotando práticas de governança, com o apoio das tecnologias de informação e comunicação (TICs), o que possibilita a disponibilização das informações no combate à Covid-19, em tempo real.

O objetivo deste capítulo é analisar os instrumentos adotados pelo governo federal, na área de contratações públicas, com a disponibilização de informações, das aquisições e contratações públicas, para atender às demandas da sociedade na área da saúde, e a partir desses dados evidenciar as ações de combate à cor-

rupção no uso dos recursos destinados às compras emergenciais e contratação de serviços, enfatizando a responsabilidade social e a ética que envolvem as partes interessadas nesses processos, ou seja, governos, fornecedores e sociedade.

## APRESENTAÇÃO

A gestão 4.0, na administração pública, é uma referência à indústria 4.0 ou Quarta Revolução Industrial. Com os avanços alcançados com as inovações na tecnologia da informação, o uso da robótica, impressão 3D, internet das coisas (IoT), que estão transformando as indústrias, não poderia deixar de fora a área governamental. Desta forma, essas inovações mudarão o perfil da administração pública, nas esferas federal, estadual e municipal, cujo maior desafio é o chamado Governo em Rede.

A integração de sistemas é outro desafio para a administração pública no que concerne à disponibilização de informações de forma célere, para toda a sociedade.

O conceito de administração pública 4.0, vem avançado e a discussão sobre esse tema deve ser reforçada em todas as esferas governamentais, principalmente, pós-pandemia, pois o cenário atual está permitindo uma avaliação concreta da necessidade de investimentos em tecnologias que permitam a gestão dos processos de forma efetiva e eficaz.

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil, apesar dos avanços nos últimos tempos em relação à corrupção, tem sido alvo de pressões desencadeadas pela operação que visa identificar os procedimentos de má conduta nas negociações empresariais, entre o setor público e privado, nas compras públicas, em especial, nas contratações emergenciais decorrentes da pandemia, o que representa a necessidade de um controle efetivo sobre a conduta dos agentes públicos responsáveis por esse processo.

As medidas adotadas pelo governo brasileiro, em relação às compras emergenciais, com a adoção de tecnologia de informação para disponibilizar as informações sobre os gastos públicos com a pandemia, preços praticados nas compras públicas, vem ao encontro com as estratégias de uma gestão 4.0.

A Administração Pública tem empregado as TICs como forma de consolidação do chamado Governo eletrônico, notadamente em sua rotina burocrática e na promoção e ampliação de acesso à informação.

O emprego da tecnologia, para os gestores públicos que atuam nas áreas de compras, como os da área de saúde, é essencial, pois permite o acompanhamento dos preços praticados no mercado e a identificação de distorções que possam evidenciar gastos ilícitos nessa área.

De acordo com Cristovam *et al.* (2020), como resultado do desenvolvimento tecnológico, ações privadas e públicas foram amplamente reconfiguradas, portanto, não é espantoso que as tecnologias de informação e comunicação (TICs) tenham, então, induzido novas percepções dos espaços e ações públicas.

Desta forma, vários fatores determinam o sucesso de uma economia, em relação ao grau de desempenho e evolução na busca da eficiência e do progresso. Esses fatores dependem de algumas variáveis como: tecnologia, empreendedorismo, liderança, boas práticas empresariais, sistemas fiscais eficientes, sistema de seguridade social justo e outras políticas públicas que promovam o bem-estar.

A distribuição de recursos no período da pandemia, para o enfrentamento da Covid-19, requer medidas de acompanhamento e controle social, o que possibilita identificar possíveis indícios de corrupção em empresas e governos.

Quando falamos em compras públicas, devemos lembrar que o poder de compra do Estado, tem prevalência nas negociações em relação aos potenciais fornecedores, e nesse sentido, a flexibilização de procedimentos antes adotados para a aquisição de materiais, equipamentos médicos hospitalares e medicamentos, por exemplo, com o objetivo de dar celeridade aos processos na crise pandêmica, culminou também, com identificação de indícios de desvios de recursos na área de saúde, conforme amplamente noticiados pela mídia, em diferentes regiões e órgãos da administração pública.

Sendo a justiça social oferecer condições para que a população seja atendida de forma efetiva, busca-se compreender quais são os valores que norteiam a ética na administração pública e sua consequência na promoção dessa justiça social e do desenvolvimento.

## 2. A RESPONSABILIDADE SOCIAL E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No setor privado, os conceitos de Responsabilidade Social e sua aplicação estão consolidados em práticas e ações que norteiam a tomada de decisão nas organizações. O ponto a se considerar é a adoção pela gestão pública, com foco na relação ética dos agentes públicos com as partes interessadas.

A responsabilidade dos funcionários públicos na promoção da justiça social, na transparência das informações, na prestação de contas à sociedade e promo-

ção do desenvolvimento sustentável, são fatores fundamentais para a adoção da responsabilidade social na administração pública.

O papel do Estado como norteador das políticas públicas esbarra nas questões éticas, que incluem atividades e condutas que a sociedade espera dos agentes públicos no desempenho de suas funções. Devem ser combatidos comportamentos antiéticos, como corrupção, peculato que permita a um agente ou empresa obter benefícios às custas do sacrifício da sociedade.

Nesse contexto, a responsabilidade social na administração pública é uma necessidade para combater as desigualdades sociais na saúde, educação e erradicação da pobreza. Essa discussão, envolve a questão ética e como esses valores têm impulsionado a sociedade nas últimas décadas, e exige um comportamento ético de seus líderes em todas as áreas e questões cruciais como o desenho de políticas públicas, bem como, na alocação de recursos para o atendimento das demandas oriundas dessas áreas.

Nesse cenário de pandemia e crise, diante de um modelo de contratação burocrático como é o tradicional, insculpido na Lei 8.666/93, diversas medidas estão sendo publicadas no intuito de flexibilizar as contratações, em busca do máximo de eficiência. Busca-se resguardar o interesse público, que, nesse momento, está sendo, primordialmente, proteger toda a coletividade, tutelando os direitos à vida e à saúde. (BOAVENTURA, 2020:1).

### 3. COMPRAS PÚBLICAS E AS MEDIDAS DE ENFRENTAMENTO DA COVID-19 NA SAÚDE PÚBLICA

Com o objetivo de atender às demandas, principalmente, da área de saúde pública, foi publicada a Lei n.º 13.979/2020, que trata da flexibilização das aquisições de materiais e contratação de serviços.

De acordo com Reis e Alcantara (2020), a Lei n.º 13.979/2020 dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, responsável pelo surto de 2019 e 2020. Dentre as medidas trazidas, criou uma hipótese adicional de dispensa de licitação, bem como disciplinou, com a edição da Medida Provisória n.º 926/2020, normas licitatórias e contratuais para o período de combate do coronavírus.

Segundo Atencio e Dacrose (2020), as contratações públicas tornam-se o centro das atenções dos governos, da sociedade e da mídia. Os compradores públicos estão sob forte pressão, pois, depois do pessoal médico e de segurança,

ficam entre as primeiras linhas de ação em virtude de seu papel de garantir a disponibilidade de suprimentos e serviços necessários para o Estado enfrentar os efeitos da pandemia.

Conforme apontam Atencio e Dacrose (2020):

O Brasil seguiu na linha de tornar mais célere as compras públicas voltadas ao enfrentamento da Covid-19. Nesse sentido, editou a Lei n.º 13.979, de 06 de fevereiro de 2020, que dispõe sobre medidas de enfrentamento da emergência decorrente do coronavírus, a qual entre outras medidas estabelece: a redução pela metade dos prazos relativos à modalidade de licitação pregão; a dispensa de audiência pública exigida na lei geral para licitações de grande vulto; a possibilidade excepcional e justificada de dispensar estimativa de preços; a supressão do efeito suspensivo dos recursos; a permissão de aquisição de equipamentos usados, desde que o fornecedor se responsabilize pelo bom funcionamento; a apresentação de termo de referência, que é o principal documento de planejamento da licitação/dispensa, de forma simplificada; a dispensa da apresentação de alguns documentos de habilitação, na hipótese de haver restrição de fornecedor, embora a lei geral já possibilitava; a viabilidade de acréscimos e supressões nos contratos em até 50% do valor inicial; e a possibilidade de contratar com fornecedor que esteja cumprindo sanção administrativa, desde que comprovado ser o único no mercado (ATENCIO E DRACROSE, 2020, p. 4).

De acordo com Boechat e Fortini (2020), no artigo intitulado Os cartéis de crise em tempos de pandemia e o PL 1179/20:

A defesa da concorrência está prevista constitucionalmente como princípio da ordem econômica, o que impõe uma conduta proativa do Estado, que assegure a regulamentação e a fiscalização das condutas de mercado. Diante disto, o combate às práticas de cartelização deve ser a regra, haja vista que as infrações à ordem econômica podem impor à população efeitos extremamente prejudiciais, como o sobrepreço, ou a estabilização no tempo e no espaço da qualidade dos produtos e serviços, resultado último da ausência de competição (BOECHAT E FORTINI, 2020).

Boechat e Fortini (2020) destacam que, sob esta lógica, a pandemia trazida pelo novo coronavírus impactou drasticamente o funcionamento da economia, impondo a retração automática de ofertas e demandas para alguns setores, assim como um aumento expressivo para outros, havendo a alteração do funcionamento natural dos mercados.

Nesse cenário, há a escassez natural de determinados produtos, o que levou alguns agentes econômicos que detêm posição dominante no mercado, a ditar,

por sua vontade, o funcionamento e os preços daquele setor. Temos aí, os exemplos dos respiradores, máscaras e álcool em gel.

Boechat e Fortini (2020) apresentam, que neste cenário de eventual precificação abusiva e aumento arbitrário dos lucros surge a necessidade de se instrumentalizarem medidas passíveis de reestabelecer a concorrência e permitir a entrada de novos *players*, garantindo-se assim, em última análise, a compra de bens essenciais a preços mais acessíveis.

De acordo com Boechat e Fortini (2020), o Projeto de Lei n.º 1.179/2020 trabalha em dois eixos fundamentais: (i) O controle de condutas e (ii) O controle das estruturas de mercado, isto é, das concentrações.

Como contribuição, Atencio e Dacrose (2020) colocam que a única maneira de garantir algum tipo de controle, neste contexto de pandemia, cujas mudanças estão ocorrendo de forma muito rápida, é a adoção dos princípios de governo aberto, com sistemas que geram e se alimentam de dados estruturados, comunicação eficiente, que permitem a rastreabilidade dos recursos e o monitoramento em tempo real dos procedimentos de compras públicas, incentivando o acesso do cidadão a todas as informações.

Desta forma, os sistemas de compras eletrônicas são a máscara que a Administração deve usar nessa pandemia, reduzindo os riscos de gestão ineficiente e até de propagação da corrupção.

Nesse sentido, vamos destacar o Portal de Compras do Governo Federal – Comprasnet 4.0, que disponibiliza o painel de compras voltados para a Covid-19.

Considerando as aquisições com base na Lei n.º 13.979, de 06 de fevereiro de 2020, que versa sobre as compras emergenciais, temos os dados a seguir:

**Tabela 1** – Compras emergenciais

LEGISLAÇÃO	Nº. COMPRAS	QUANTIDADE DE ITENS	Nº. FORNECEDORES	TOTAL (R\$)
Lei n.º 13.979	9.149	59.467	5.445	3.474.457.863,42

Fonte: Painel de Compras (2020).

Os dados da Tabela 1 referem-se às compras emergenciais realizadas no período de 27 de março a 05 de novembro de 2020, sob a ótica da Lei n.º 13.979.

A Controladoria-Geral da União (CGU), também, disponibiliza um painel com as informações das contratações relacionadas à Covid-19, que são informações gerenciais de despesas relacionadas ao enfrentamento da pandemia.

Conforme destaca a CGU (2020):

O painel tem como objetivo acompanhar as despesas pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, em relação aos processos de contratação que visam a aquisição de bens, insumos e contratação de serviços, relacionados ao enfrentamento da pandemia.

Importante destacar, que o painel, não visa apontar irregularidades ou situações indevidas, mas sim, servir de ferramenta gerencial para que os gestores possam ter referenciais sobre os preços cobrados nas aquisições durante o período da pandemia, o que vem ao encontro a questão da responsabilidade social da administração, na divulgação das informações, utilizando a tecnologia da informação para esse fim, viabilizando também o controle social das contratações realizadas.

Conforme a CGU (2020), para proporcionar maior agilidade na alocação de recursos federais, a Lei nº 13.979/2020 prevê a dispensa de licitação temporária na aquisição de bens, serviços e insumos de saúde destinados ao enfrentamento do novo coronavírus, e as informações sobre os contratos firmados – com os respectivos valores, empresas contratadas e itens adquiridos – estão sendo publicadas em transparência ativa no *site* do Ministério da Saúde, na página disponível em: <https://www.saude.gov.br/contratos-coronavirus>.

Temos ainda o Tesouro Nacional, que disponibiliza, por meio do *site* Tesouro Nacional Transparente, o painel de monitoramento dos gastos da União no combate à Covid-19.

#### 4. IMPACTOS DA CORRUPÇÃO EM TEMPOS DA COVID-19 NA SAÚDE PÚBLICA

Com base nos números apresentados anteriormente, vimos a magnitude e o poder de compra dos órgãos públicos, razão da necessidade de um olhar atento às questões de corrupção e desvios de recursos destinados à área de saúde.

O Guia Ethos (2020), cita o que as Nações Unidas (UNODC), coloca em relação à corrupção.

Globalmente, estima-se que entre 10% a 25% dos recursos gastos em compras públicas é perdido para a corrupção. No momento atual, a flexibilização das regras para a realização de contratações públicas aumenta ainda mais o risco de corrupção e das empresas serem envolvidas em processos de contratações questionáveis. Nesse contexto, as empresas contratadas devem se atentar para que sua atuação preserve a integridade do processo, bem como cooperar com as atividades de monitoramento e fiscalização dos gastos emergenciais (GUIA ETHOS, 2020).

O número de casos que estão sendo apurados, envolvendo agentes públicos e empresários ligados ao segmento de saúde, são bastante significativos, o que impacta em um atendimento de qualidade na saúde pública.

Como exemplo, podemos destacar alguns casos veiculados nos meios de comunicação, a respeito de desvios de recursos públicos, na compra de insumos, materiais e equipamentos, por meio de licitações, destinados à área de saúde (Tabela 1).

**Tabela 2 – Desvios de recursos – Covid-19**

<b>Notícias</b>	<b>Valor estimado (R\$) *</b>
Corrupção ataca R\$1,48 bilhões destinados ao combate à COVID-19. <a href="https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2020/06/11/interna_politica,1155732/corrupcao-ataca-r-1-48-bilhao-destinados-ao-combate-a-covid-19.shtml">https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2020/06/11/interna_politica,1155732/corrupcao-ataca-r-1-48-bilhao-destinados-ao-combate-a-covid-19.shtml</a> .	1,480 bilhões
Covid-19: CGU e PF combatem irregularidades na saúde em São Luís (MA) <a href="https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2020/covid-19-cgu-e-pf-combatem-irregularidades-na-saude-em-sao-luis-ma">https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2020/covid-19-cgu-e-pf-combatem-irregularidades-na-saude-em-sao-luis-ma</a>	1,040 bilhões
Polícia Federal investiga desvio de recursos destinados à compra de respiradores no Pará. <a href="https://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/noticias/2020/05-noticias-de-maio/policia-federal-investiga-desvio-de-recursos-destinados-ao-combate-do-covid-19-no-para">https://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/noticias/2020/05-noticias-de-maio/policia-federal-investiga-desvio-de-recursos-destinados-ao-combate-do-covid-19-no-para</a>	25,2 milhões
PF apura desvio de verbas utilizadas no combate à Covid-19 em Vitória do Jari/AP <a href="https://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/noticias/2020/08-noticias-de-agosto-de-2020/pf-apura-desvio-de-verbas-utilizadas-no-combate-a-covid-19-em-vitoria-do-jari-ap">https://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/noticias/2020/08-noticias-de-agosto-de-2020/pf-apura-desvio-de-verbas-utilizadas-no-combate-a-covid-19-em-vitoria-do-jari-ap</a>	>1 milhão
PF apura desvio de verbas utilizadas no combate a Covid-19 no Amapá <a href="https://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/noticias/2020/04-noticias-de-abril-de-2020/pf-apura-desvio-de-verbas-utilizadas-no-combate-ao-covid-19-no-amapa">https://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/noticias/2020/04-noticias-de-abril-de-2020/pf-apura-desvio-de-verbas-utilizadas-no-combate-ao-covid-19-no-amapa</a>	639 mil
PF deflagra Operação Desumano para investigar desvios de recursos públicos destinados ao combate da Covid-19 em Pernambuco <a href="https://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/noticias/2020/09-Noticias-de-setembro-de-2020/pf-deflagra-operacao-desumano-para-investigar-desvios-de-recursos-publicos-destinados-ao-combate-da-covid-19-em-pernambuco">https://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/noticias/2020/09-Noticias-de-setembro-de-2020/pf-deflagra-operacao-desumano-para-investigar-desvios-de-recursos-publicos-destinados-ao-combate-da-covid-19-em-pernambuco</a>	58 milhões
PF deflagra Operação Pleumon para desarticular esquema de desvios de recursos destinados ao combate da pandemia de Covid-19 <a href="https://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/noticias/2020/09-Noticias-de-setembro-de-2020/pf-deflagra-operacao-pleumon-para-desarticular-esquema-de-desvios-de-recursos-destinados-ao-combate-da-pandemia-de-covid-19">https://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/noticias/2020/09-Noticias-de-setembro-de-2020/pf-deflagra-operacao-pleumon-para-desarticular-esquema-de-desvios-de-recursos-destinados-ao-combate-da-pandemia-de-covid-19</a>	33 milhões

\*Todos os *sites* foram visitados em: 04 nov. 2020. Fonte: a autora.

A flexibilização na legislação, não significa que os agentes públicos, no exercício de sua função, têm um cheque em branco ou um cartão sem limites

para gastar ao seu livre arbítrio, e é nesse sentido, que a responsabilidade social e a ética na administração pública precisa ser levada a termo, em especial, com a apuração e punição dos envolvidos em desvios dos recursos públicos destinados às compras emergenciais para combater a Covid-19.

No contexto da Covid-19, os órgãos de auditoria e fiscalização devem apresentar permanentemente à opinião pública relatórios que contenham observações e recomendações sobre os arquivos auditados, bem como as ações de acompanhamento que lhes são dadas. Estas informações devem ser publicadas nos meios de comunicação previamente definidos para informar a população sobre a emergência.

Diante da situação atual, podemos inferir que o bem-estar social pode ser consideravelmente enriquecido prestando-se mais atenção à questão ética e aos valores que seus atores (agentes econômicos) abraçam.

A informação deve ser e permanece pública, os cidadãos devem ter a possibilidade de adequação da intervenção ativa dos órgãos de administração que devem ser controláveis e devem eliminar conflitos de interesse.

Como citamos anteriormente, a Controladoria-Geral da União (CGU) é um dos órgãos de controle para a correta aplicação dos recursos federais repassados aos estados, municípios e Distrito Federal. Porém, devido ao tamanho do Estado brasileiro e ao grande número de municípios que possui (5.560), a CGU tem participação cidadã para que o controle dos recursos seja feito de forma mais efetiva.

A CGU recebe denúncias de desvios, superfaturamento e favorecimento de empresas contra administrações públicas no uso de recursos da saúde para o enfrentamento à Covid-19. Muitas destas denúncias ganharam corpo, após uma apuração conjunta com o Ministério Público e Tribunal de Contas da União, e por determinação judicial, transformadas em investigação pela Polícia Federal, conforme exemplos apresentados no Quadro 1.

A Controladoria-Geral da União lançou o painel gerencial contratações relacionadas à Covid-19, conforme já apresentamos e essa ferramenta possibilita aos gestores o acompanhamento dos preços das compras emergenciais, pois sabemos, que em períodos de alta demanda, os preços tendem a aumentar, no entanto, a razoabilidade deve ser mantida para evitar grandes distorções na formação dos preços referenciais.

Com foco no controle social, e com a ajuda da sociedade e o uso da tecnologia da informação e comunicação, será mais fácil controlar os gastos do Governo

Federal em todo o Brasil e, assim, garantir o uso correto dos recursos públicos. Também foi criado o Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção, órgão colegiado e consultivo vinculado à Controladoria-Geral da União, que tem por objetivo debater e propor medidas para o aprimoramento dos métodos e sistemas de controle e maior transparência na gestão da administração pública e estratégias de combate à corrupção e impunidade.

Temos ainda, a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção que é o maior texto internacional juridicamente vinculante, ou seja, obriga os Estados Partes que a ratificaram a cumprirem suas disposições, respeitando os princípios de soberania e a lei de cada país.

Vejamos o que diz a Convenção das Nações Unidas, em relação ao capítulo que trata sobre prevenção à corrupção:

A convenção prevê que os Estados Partes implementem políticas contra a corrupção efetivas que promovam a participação da sociedade e reflitam os princípios do Estado de Direito tais como a integridade, a transparência e a accountability, entre outros. Os Estados Partes devem adotar sistemas de seleção e recrutamento com critérios objetivos de mérito. Também devem tomar medidas para aumentar a transparência no financiamento de campanhas de candidatos e partidos políticos. Devem desenvolver códigos de conduta que incluam medidas de estímulo a denúncias de corrupção por parte dos servidores, e de desestímulo ao recebimento de presentes, ou de qualquer ação que possa causar conflito de interesses. Os processos licitatórios devem propiciar a ampla participação e dispor de critérios pré-estabelecidos, justos e impessoais. Também devem adotar medidas para ampliar o acesso às contas públicas para os cidadãos e estimular a participação da sociedade nesse processo, além de adotar medidas preventivas à lavagem de dinheiro. Finalmente, sublinha que a independência do Poder Judiciário e do Ministério Público é fundamental para o combate à corrupção (NAÇÕES UNIDAS, 2007).

Uma das linhas estratégicas da atuação do escritório das Nações Unidas no Brasil é apoiar o governo federal na implementação de medidas preventivas para o enfrentamento da corrupção. Nesse sentido, foi firmada parceria com a Controladoria-Geral da União (CGU), agência governamental brasileira, vinculada à Presidência da República, e responsável pela prevenção e combate à corrupção, com funções de controle interno e de promoção da transparência nos negócios públicos.

O controle da aplicação dos acordos e compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, que visa prevenir e luta contra a corrupção, é realizado pela

CGU, por meio da Superintendência de Prevenção à Corrupção e Informações Estratégicas.

Da mesma forma, a responsabilidade social empresarial (RSE) é uma exigência da sociedade e dos organismos internacionais, sobre a qual é necessário ampliar o debate de forma a incentivar a adoção da gestão 4.0 na promoção da responsabilidade social na gestão pública, com vistas à melhoria dos gastos públicos, e não apenas sob a ótica dos custos (despesas), mas sobretudo sob a ótica dos valores éticos que norteiam e distinguem um bom governo de um mau governo, a destinação de recursos para a eliminação das desigualdades sociais e o combate à corrupção.

Nesse sentido, precisamos lembrar que esses conceitos de valores e ética, não se aplicam tão somente à Administração Pública, mas também aos fornecedores que vendem e prestam serviço para esse segmento.

Pensando nisso, o Instituto Ethos (2020), criou um guia destinado a todas as empresas, que fornece recomendações baseadas na responsabilidade social empresarial para facilitar a tomada de decisões e a implementação de respostas efetivas. As recomendações devem ser avaliadas e adotadas de acordo com as características e necessidades de cada organização (como porte, nível de maturidade e setor de atuação) de maneira a exercer sua responsabilidade e apoiar, da melhor forma possível, ações de mitigação dos impactos negativos do vírus na sociedade.

O Instituto Ethos (2020) disponibilizou um guia com recomendações para o enfrentamento da crise em decorrência da Covid-19, destacando:

- Fortalecimento dos mecanismos de governança corporativa
- Assembleias de sócios em meios digitais
- Transparência e abertura de decisões
- Fortalecimento dos mecanismos anticorrupção
- Compras e contratações
- Doações
- Fraudes
- Fortalecimento de canais de denúncia
- Fortalecimento da proteção aos direitos humanos
- Equidade racial e de gênero em meio à pandemia

- Cadeia de valor
- Setor estratégico: financeiro
- Setor estratégico: saúde
- Garantia do direito universal à saúde e o setor empresarial

No que diz respeito à recomendação sobre compras e contratações, destacamos:

Globalmente, estima-se que entre 10% e 25% dos recursos gastos em compras públicas é perdido para a corrupção<sup>1</sup>. No momento atual, a flexibilização das regras para a realização de contratações públicas aumenta ainda mais o risco de corrupção e das empresas serem envolvidas em processos de contratações questionáveis. Nesse contexto, as empresas contratadas devem se atentar para que sua atuação preserve a integridade do processo, bem como cooperar com as atividades de monitoramento e fiscalização dos gastos emergenciais (INSTITUTO ETHOS, 2020).

Dentre as recomendações necessárias e mais uma vez pensando no uso das informações de forma transparente, as empresas devem considerar a adoção de mecanismos de transparência ativa, ou seja, divulgar externamente as informações relevantes à sociedade como compras e os números, valores e demais dados de contratos celebrados mediante dispensa de licitação, garantindo que os contratos celebrados com entidade privada prevejam uma cláusula anticorrupção, possibilitando mecanismos de auditoria e sistemas de punição em caso de descumprimento.

Ainda de acordo com o Guia Ethos (2020), as empresas, ao participarem de processos de contratações emergenciais com o Estado, mediante dispensa ou inexigibilidade de licitação, assegurem que sua formação de preço respeite critérios objetivos e que a sua margem de lucro se mantenha equiparável às condições normais de negociação com o governo.

O Guia Ethos (2020) destaca que corrupções e fraudes no setor de saúde causam perdas de mais de US\$ 450 bilhões a cada ano. Emergências de saúde globais anteriores, como o vírus ebola e a gripe suína ensinaram que a corrupção, infelizmente, costuma aumentar em tempos de crise, especialmente quando as instituições estão fragilizadas.

O Guia Ethos (2020) apresenta algumas recomendações para as empresas, que possibilitam aos profissionais de saúde e pacientes expressarem suas preocupações e denunciarem corrupção, apontando irregularidades de forma anônima,

segura e sem represálias, por meio de canal de denúncia, bem como a promoção de medidas para coibir superfaturamento de produtos e serviços de saúde.

No que tange à garantia do direito universal à saúde e o setor empresarial, o guia destaca o seguinte:

A atual conjuntura evidenciou as dificuldades do acesso ao direito universal à saúde, estabelecido pelo artigo 6º da Constituição Federal. Para tanto, o Brasil conta com o Sistema Único de Saúde (SUS), programa de referência internacional na área de saúde pública, por meio do qual está prevista a execução gratuita, o controle e a fiscalização de ações e serviços públicos de saúde e saneamento básico, organizados por rede regionalizada e hierarquizada. Ainda que o texto constitucional reconheça a saúde como responsabilidade do Estado, também admite a participação de entes privados na prestação de ações e serviços de saúde (GUIA ETHOS, 2020).

Outra recomendação do Guia Ethos (2020) apresenta a contribuição para o fortalecimento do SUS e com a prestação de serviços de saúde de qualidade, por meio da destinação de recursos financeiros, bens, insumos ou serviços e articulação dos atores capazes de direcionar os recursos disponíveis de maneira eficiente e eficaz para medidas de enfrentamento à Covid-19.

Ainda, como recomendação, temos a priorização de iniciativas que estabeleçam parâmetros de garantia de direitos humanos e princípios como ética, transparência, integridade e combate à corrupção, bem como o desenvolvimento de instrumentos de prestação de contas e publicidade acessíveis a todos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo propõe a reflexão sobre a adoção da gestão 4.0 na Administração Pública pela ótica da responsabilidade social, da ética e do controle social, frente aos desvios de conduta na condução da coisa pública.

Pode-se interpretar, que assim como a responsabilidade social empresarial é uma exigência da sociedade e dos organismos internacionais, é necessário ampliar o debate sobre a gestão 4.0 na Administração Pública, com a utilização da tecnologia da informação e comunicação, possibilitando um Governo em rede, ou seja, atuando de forma integrada com todas as esferas (federal, estadual e municipal), com objetivo de melhorar os gastos públicos, não só do ponto de vista do custo, mas também das despesas.

A gestão 4.0 alinhada à tecnologia da informação, que possibilita a divulgação das boas práticas na administração pública devem ser incentivadas, e os

desvios de conduta no trato da coisa pública, devem ser apurados e responsabilizadas as partes que lhe deram causa, não apenas em relação às compras públicas para a saúde pública em tempos da Covid-19, mas em todos os setores que demandam recursos públicos, como a educação e a infraestrutura etc.

O controle social, exercido de forma ética, transparente e com responsabilidade social, tem como objetivo a eliminação das desigualdades sociais.

## REFERÊNCIAS

ATENCIO, Juan Martin; DACROCE, Marina Fassini. Notas para pensar as compras públicas e a pandemia numa visão internacional. **Portal L&C**. Disponível em: <http://licitacaoecontrato.com.br/coronavirus/>. Acesso em: 02 out. 2020.

BOAVENTURA, Carmen Iêda Carneiro. **Cautelas necessárias diante da medida provisória N° 961/2020**. Disponível em: <http://licitacaoecontrato.com.br/coronavirus/#>. Acesso em: 02 out. 2020.

BOECHAT, Raphael; FORTINI, Cristiana. Os cartéis de crise em tempos de pandemia e o PL 1179/20. **Portal &C**. Disponível em: <http://licitacaoecontrato.com.br/coronavirus/>. Acesso em: 02 out. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Estratégia de Governança Digital: Transformação Digital** – cidadania e governo. Brasília: MP, 2018. 56p.

BRASIL. Presidência da República. **Autoriza pagamentos antecipados nas licitações e nos contratos, adequa os limites de dispensa de licitação e amplia o uso do Regime Diferenciado de Contratações Públicas** - RDC durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv961.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv961.htm). Acesso em: 28 set. 2020.

BRASIL. **Projeto de Lei 1179/2020**. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=8081779&ts=1600362412765&disposition=inline>. Acesso em: 05 out. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da

Administração pública e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm). Acesso em: 05 nov. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº. 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/113979.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/113979.htm). Acesso em: 08 nov. 2020.

COMPRASNET 4.0. **Painel de compras COVID-19**. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/painel-covid>. Acesso em: 05 nov. 2020.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Disponibiliza painel sobre as contratações relacionadas à Covid-19**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br>. Acesso em: 01 nov. 2020.

CONVENÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS CONTRA A CORRUPÇÃO. Disponível em: [https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics\\_corruption/Publicacoes/2007\\_UNCAC\\_Port.pdf](https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCAC_Port.pdf). Acesso em: 02 out. 2020. Disponível em: <https://www.covidradar.org.br/guia-recomendacoes/>. Acesso em: 05 out. 2020.

CRISTOVAM, José Sérgio da Silva; SAIKALI, Lucas Bossoni; SOUSA, Thanderson Pereira de. Governo Digital na Implementação de Serviços Públicos para a Concretização de Direitos Sociais no Brasil. **Sequência (Florianópolis)**, Florianópolis, n. 84, p. 209-242, Apr. 2020. DOI: <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v43n89p209>.

INSTITUTO ETHOS. **Guia de recomendações**. Citado pelo Guia Ethos: The costs of corruption during humanitarian crises, and mitigation strategies for development agencies. Acesso em: 12 maio 2020.

INSTITUTO ETHOS. **Guia de recomendações**. De acordo com o UNODC. Acesso em: 27 de maio. Disponível em: <https://www.covidradar.org.br/guia-recomendacoes/>. Acesso em: 05 out. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Contratações e aquisições para prevenção e combate ao surto de Coronavírus**. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br>. Acesso em: 05 nov. 2020.

Monitoramento dos Gastos da União com Combate à COVID-19. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/visualizacao/painel-de-monitoramentos-dos-gastos-com-Covid-19>. Acesso em: 22 out. 2020.

PORTAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL. **Transparência em contratações públicas emergenciais no combate à COVID-19**. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acao-a-informacao/noticias/transparencia-em-contratacoes-publicas-emergenciais-Covid-19>. Acesso em: 05 nov. 2020.

REIS, Luciano Elias, ALCÂNTARA, Marcos Vinicius Reis de. **Contratação pública extraordinária no período do coronavírus**. Disponível em: <http://www.controladoria.mt.gov.br/-/14028492-contratacao-publica-extraordinaria-no-periodo-de-coronavirus>. Acesso em: 22 out. 2020.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. **IPC Índice de Transparência da corrupção 2019**. Disponível em: [https://transparenciainternacional.org.br/ipc/?utm\\_source=Ads&utm\\_medium=Google&utm\\_campaign=%C3%8Dndice%20de%20Percep%C3%A7%C3%A3o%20da%20Corrup%C3%A7%C3%A3o&utm\\_term=Ranking%20da%20Corrup%C3%A7%C3%A3o&gclid=CjwKCAjwn9v7BRBqEiwAbq1Ey70KLSN5ROqixbYYe\\_1itkQ6K3ijoEghMplPwYfJVD-iR3lMjtZ59BoCGq8QAvD\\_BwE](https://transparenciainternacional.org.br/ipc/?utm_source=Ads&utm_medium=Google&utm_campaign=%C3%8Dndice%20de%20Percep%C3%A7%C3%A3o%20da%20Corrup%C3%A7%C3%A3o&utm_term=Ranking%20da%20Corrup%C3%A7%C3%A3o&gclid=CjwKCAjwn9v7BRBqEiwAbq1Ey70KLSN5ROqixbYYe_1itkQ6K3ijoEghMplPwYfJVD-iR3lMjtZ59BoCGq8QAvD_BwE). Acesso em: 29 set. 2020.

# INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO 4.0

## PERSPECTIVAS DURANTE E PÓS-PANDEMIA

*Elizabeth Nantes Cavalcante*

### INTRODUÇÃO

A gestão 4.0 foi influenciada pela revolução tecnológica, tornando-se uma nova forma de empreender e de integrar processos e pessoas. Nesse cenário, a automação e os sistemas autônomos inteligentes foram os protagonistas da inovação e da agilidade, fazendo com que o modelo de gestão se modificasse na tendência da chamada revolução 4.0.

Com o auxílio da tecnologia e uma gestão mais afinada com os propósitos de uma sociedade reativa aos processos digitais e robóticos, a Gestão 4.0 não só visou ganhos de produtividade e redução de custos, mas desburocratizou processos promovendo praticidade e celeridade na produção e na forma de prestação de serviços. Nesse cenário, o modelo de gestão empresarial se modificou e se adaptou às novas tendências tecnológicas na esteira da Quarta Revolução Industrial, na qual a inovação é a meta e o processo de gestão é colaborativo e compartilhado.

É nesse patamar que a inteligência artificial (IA) revelou-se como tecnologia revolucionária a transformar nossas vidas, modificando nossas relações, notadamente, nas esferas: social, laboral, da saúde e no próprio sistema judicial. O

artigo pretende analisar perspectivas sobre a aplicação das tecnologias digitais e de IA, tendo como paradigma o cenário pandêmico, e, como base, tecer reflexões necessárias sobre a utilização dos sistemas autônomos inteligentes em tempos da Covid-19.

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

automação nas variadas esferas do convívio humano, notadamente na área produtiva, nos mostrou que o ser humano já não é essencial em diversos segmentos de produção. Assim, nos deparamos com algumas questões bem atuais: como a tecnologia dos algoritmos afeta ou irá afetar o emprego e o mercado de trabalho numa economia de gestão 4.0? De que forma a pandemia acelerou processos tecnológicos de monitoramento e controle e como eles atuarão num cenário pós-pandemia? A gestão 4.0, com a ajuda dos algoritmos, é mais um modelo de negócios ou se trata de uma inovação sem precedentes a impactar nos mais diversos segmentos da vida em sociedade?

De fato, a tecnologia é a mola propulsora da gestão 4.0, que, em sendo processo inovador, e como tal, não existe sem as tecnologias. Assim, no cenário pandêmico brasileiro, por exemplo, a tecnologia foi a protagonista. Presenciamos a implementação de medidas emergenciais no setor laboral que culminaram na flexibilização de normas trabalhistas. Numa perspectiva futura, essa flexibilização forçará medidas intervencionistas por parte do Estado, como de fato ocorreu durante a pandemia.

A questão do monitoramento e controle da Covid-19 permitiu que tecnologias aptas a promover o compartilhamento de dados, na identificação de pessoas contaminadas, servissem de justificativa institucional na promoção da segurança e da saúde, possibilitando celeridade nas tomadas de decisão. Essas tecnologias inteligentes já são parte de nosso cotidiano e colaboram nas tomadas de decisão. Urge, portanto, que, paralelamente ao desenvolvimento de sistemas autônomos inteligentes se desenvolva também uma gestão responsável, pautada na ética da responsabilidade, tendo em vista as consequências imprevisíveis que a utilização dessas tecnologias poderá acarretar.

Klaus Schwab, ao discorrer sobre a escala e a amplitude da atual revolução tecnológica, explica que os desdobramentos dessas megatendências impactarão nas mudanças econômicas, sociais e culturais, cujas proporções tornam-se praticamente impossíveis de prever (SCHWAB, 2016, p. 35).

Diante das perspectivas do uso dessas tecnologias em diversos setores, um grupo de indústrias de Singapura lançou um guia que serve de referência para auxiliar as empresas a adotarem a inteligência artificial com ética e governança (COMPUTERWORLD, 2020).

As tecnologias disruptivas já sinalizaram mudanças também no sistema judiciário, no Brasil e no mundo. O tema em questão possui pertinência e atualidade, uma vez que os sistemas autônomos inteligentes impactam nas relações judiciais e nas tomadas de decisão. Com o advento da Lei n.º 11.419 em 2006, promoveu-se a informatização do processo judicial em qualquer grau de jurisdição. Daí em diante, diversas inovações tecnológicas têm sido efetuadas na busca da automatização da justiça, inclusive com a utilização da IA em situações procedimentais para tomadas de decisão na esfera judicial.

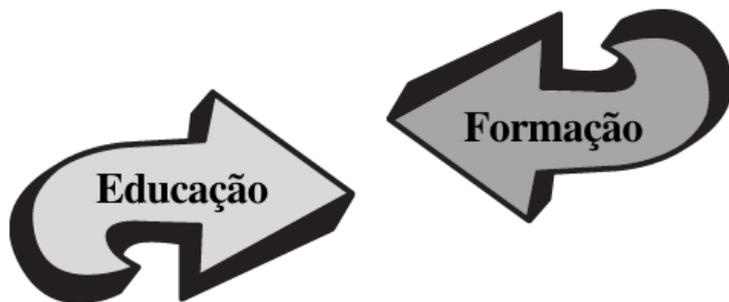
Verificou-se que, mesmo em face da pandemia causada pela Covid-19, as audiências judiciais não sofreram paralisação, tendo ocorrido de forma virtual sem prejuízo das interações entre advogados e juízes. Com a automação de processos constatou-se um aumento na eficiência e na produtividade do judiciário, mesmo com o trabalho remoto. É a justiça 4.0 trazendo inovações na área jurídica e fazendo crer que a inteligência artificial já é uma realidade no mundo todo (FOLHABV, 2019).

## **2. AS TECNOLOGIAS E OS REFLEXOS DA PANDEMIA NO MERCADO DE TRABALHO**

É de reconhecer que o processo tecnológico no segmento da robótica e da IA fez surgir questões éticas e de responsabilidade, notadamente com relação ao mercado de trabalho. No tocante à responsabilidade, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) apresentou uma proposta baseada em políticas de economia digital, ou seja, princípios e diretrizes que devem direcionar a administração da IA com responsabilidade. Além disso, a OCDE propõe que os países estabeleçam políticas nacionais e de cooperação internacional para o fortalecimento da capacidade humana e para a preparação da força de trabalho para fins de inserção no mercado, de forma a capacitar os trabalhadores a interagir com os sistemas de IA e demais recursos tecnológicos (OECD, 2019).

Entretanto, como preparar a força de trabalho para o enfrentamento das novas tecnologias sem investir em educação e formação?

**Figura 1 – Educação e formação**



Da autora

Com vistas a motivar os países membros a implementar políticas públicas na esfera educacional, em maio de 2020, a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) elaborou um projeto preliminar de recomendações sobre a ética da inteligência artificial em primeira versão (UNES-DOC, 2020). A decisão foi adotada na 40.<sup>a</sup> Conferência Geral (Res. 40 C/37), cuja realização ocorreu na modalidade virtual em razão da Covid-19. O projeto propõe à comunidade global refletir sobre a importância dos sistemas de IA para a humanidade e sobre as desigualdades e exclusões oriundas da falta de ética que os sistemas autônomos inteligentes podem acarretar num futuro próximo.

Nesse sentido, a Unesco recomenda aos Estados-Membros que avaliem o impacto da IA no mercado de trabalho bem como a necessidade de adequar as bases curriculares educacionais com a tecnologia dos sistemas autônomos inteligentes. Da leitura desse primeiro esboço, no enfrentamento da ética da IA, percebe-se que a preocupação da Unesco é estimular os Estados-Membros a promover o desenvolvimento de habilidades técnicas especializadas, tanto no âmbito laboral quanto educacional. De acordo com o projeto, habilidades como comunicação, trabalho em equipe, empatia e capacidade de transferir conhecimento para vários campos deverão ser ensinadas e introduzidas nos currículos escolares e universitários, de modo a trazer a atualização necessária para incorporação da ética da IA em todos os níveis educacionais.

Ainda no tocante à responsabilidade dos sistemas autônomos inteligentes, em 2017, foi aprovada uma Resolução do Parlamento Europeu, contendo recomendações à Comissão sobre disposições de Direito Civil sobre Robótica (2017). Essas recomendações levaram em consideração o grau de imprevisibilidade de comportamento dos robôs inteligentes em face da aprendizagem de forma autônoma. A Resolução considerou, entre outras coisas, o aumento médio nas vendas

de robôs entre 2010 e 2014 (17% ao ano), além da perspectiva, no longo prazo, do desenvolvimento de máquinas inteligentes e autônomas com capacidade de pensar e de tomar decisões de forma independente.

Segundo esta Resolução, a tecnologia de sistemas autônomos inteligentes, se por um lado acarreta vantagens econômicas, de outro causa preocupações sobre os efeitos diretos e indiretos que esses sistemas poderão oferecer à sociedade. À vista disso, elaborou-se uma proposta para regulamentar a tecnologia de IA, com a introdução de princípios éticos e medidas de responsabilidade (PARLAMENTO EUROPEU, 2017).

Vê-se, portanto, que existe uma preocupação global com o desenvolvimento da IA e dos sistemas robóticos inteligentes no sistema de produção e de automatização de processos. Face à incerteza sobre o alcance da inteligência dos sistemas autônomos em relação ao nível de inteligência humana, países se movimentam para regulamentar essas novas tecnologias.

Além disso, conforme destaca o relatório europeu, a falta de profissionais de TICs<sup>2</sup> somada à probabilidade de que 90% dos empregos, no futuro, exigirão competências digitais, o relatório incita a comissão sobre disposições de direito civil sobre robótica a prestar apoio substancial para o desenvolvimento das capacidades digitais em todos os grupos etários, independentemente de seu regime de trabalho, a fim de equalizar o mercado de trabalho (PARLAMENTO EUROPEU, 2017).

A tecnologia avançada, na esteira de uma economia capitalista liberal e de uma sociedade tecnológica globalizada, exige um estímulo crescente para a interação homem/máquina e o constante compartilhamento de informações, notadamente com relação ao controle e monitoramento de dados. Com o evento histórico da Covid-19 essa dinâmica se potencializou.

De todo modo, sabemos que as tecnologias inteligentes ocasionarão uma maior e crescente interação entre seres humanos e máquinas, envolvendo cada vez mais todos os nossos sentidos. Da mesma forma, potencializarão nossos conhecimentos e habilidades, revelando as mais diversas competências humanas.

Dentre as habilidades a serem desenvolvidas na era tecnológica podemos citar: a capacidade de analisar dados e informações, a criatividade, a comunicação e o pensamento crítico, empatia, inteligência emocional, resiliência entre outras competências exigidas para o futuro do mercado de trabalho.

---

<sup>2</sup> TICs – Tecnologias de informação e comunicação. Consistem em recursos tecnológicos que auxiliam os processos informacionais e de comunicação.

É verdade que na gestão da crise pandêmica, diversas habilidades foram colocadas em prática: a empatia é uma delas. Em tempos de isolamento social, nossa responsabilidade, como dirigentes de empresas, professores, governantes entre outras profissões, cresce na medida de nosso comprometimento com a mediação tecnológica. Na esfera laboral, a pandemia exigiu toda sorte de sacrifícios num verdadeiro retrocesso, principalmente no âmbito do trabalho informal. À vista disso, algumas medidas excepcionais foram implantadas para minimizar os impactos no mercado de trabalho no Brasil.

No Brasil a Medida Provisória (MP) n.º 936, de 2020 permitiu a suspensão de contratos e redução de jornada e salários, flexibilizando as regras trabalhistas. A Lei 14.020/2020 converteu essa Medida Provisória e instituiu o Programa Emergencial de Manutenção de Emprego e Renda.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) estima que até 25 milhões de empregos possam ser perdidos em todo o mundo como resultado da pandemia causada pelo coronavírus e propôs medidas que incluem a ampliação da proteção social e apoio à manutenção de empregos (OIT, 2020). Veja que a crise gerada pela Covid-19 não sacrificou apenas a saúde dos trabalhadores, mas atingiu plenamente seus empregos e seus interesses econômicos.

Uma avaliação preliminar realizada pela OIT, COVID-19 and the world of work: impacts and responses,<sup>3</sup> defende que medidas urgentes e em larga escala de forma coordenada devem estar presentes em três frentes: (i) a proteção dos trabalhadores no local de trabalho; (ii) o estímulo à economia e ao emprego; e (iii) o apoio aos postos de trabalho e renda do trabalhador (ILO, 2020). Tais medidas são relevantes tendo em vista que os impactos das tecnologias inteligentes na condução de processos com a consequente eliminação de diversas profissões pela automação.

Algumas tendências que já vinham sendo implantadas passarão a ser utilizadas num cenário pós-pandêmico, facilitando a vida do trabalhador. Citem-se o *home office* e a opção por morar perto do trabalho, como medida preventiva para o caso de outras ondas pandêmicas. Se por um lado, a opção pelo trabalho remoto otimiza o fluxo de pessoas na utilização de transporte público, propiciando maior segurança e respeito à mobilidade urbana, por outro lado, o trabalho em casa pode prejudicar a saúde do trabalhador se não houver disciplina e organização das atividades. Por essas e outras razões, as alterações no âmbito social devem vir acompanhadas por uma gestão responsável, pois se não forem bem incorporadas e bem implantadas, poderão gerar improdutividade e ineficácia.

---

<sup>3</sup> COVID-19 e o mundo do trabalho: impactos e consequências (tradução livre).

### 3. PRIVACIDADE E SEGURANÇA NO TRATO DAS INFORMAÇÕES

Na era contemporânea, privacidade e segurança compõem a interface necessária para o discurso sobre a liberdade. Em época de pandemia, a virtualidade foi a protagonista das relações sociais, das atividades econômicas, das discussões políticas, dos sistemas educacionais e de demais segmentos da vida em sociedade. A internet tornou-se essencial e vital para que se estabelecesse todo e qualquer tipo de comunicação ou troca de informações. Constatou-se que a funcionalidade da tecnologia aliada às competências humanas possibilita as mais variadas formas de interação.

Nesse sentido, diversos países se utilizaram de recursos tecnológicos para combater a Covid-19, utilizando o monitoramento e a coleta de informações (FOLHA, 2020).

**Quadro 1** – Soluções tecnológicas para o combate à Covid-19

<b>Estados Unidos da América</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilância de movimento por celulares</li> <li>• Aplicativos de monitoramento de doentes</li> </ul>
<b>Israel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilância de movimento de infectados e em áreas de quarentena por celular</li> </ul>
<b>Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilância de aglomerações por celulares</li> </ul>
<b>França, Espanha, Bélgica e Itália</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilância de aglomerações por celulares</li> <li>• Drones de vigilância de quarentena</li> </ul>
<b>Alemanha e Áustria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilância de movimento por celulares</li> </ul>
<b>Polônia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilância de quarentena por meio de selfies</li> </ul>
<b>Singapura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilância de movimento por celulares</li> </ul>
<b>Rússia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilância de movimento de infectados e em áreas de quarentena por celular</li> <li>• Código QR para monitorar quarentena</li> </ul>
<b>Coreia do sul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilância de movimento e estado de saúde por celulares, cartão de crédito e imagens</li> <li>• Aplicativos de monitoramento</li> <li>• Divulgação on-line de posição de infectados</li> </ul>
<b>China</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilância de movimento e estado de saúde por celulares, cartão de crédito e imagens</li> <li>• Aplicativos de monitoramento</li> <li>• Divulgação on-line de posição de infectados</li> </ul>
<b>Hong Kong</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pulseira com sensor para limitar áreas de quarentena</li> </ul>
<b>Taiwan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilância de movimento por celulares</li> </ul>

Fonte: adaptado de Folha de S.Paulo (2020).

Na perspectiva da proteção de dados, em 8 de abril de 2020 a Comissão Europeia, em cooperação com o presidente do Conselho Europeu, trouxe orientações sobre direitos fundamentais, acesso e controle sobre dados pessoais, com

relação às aplicações móveis de apoio à luta contra a pandemia da Covid-19 realizadas pelas autoridades (LEX EUROPA, 2020).

O problema é que a vigilância autorizada pelos governos dos países esbarra em algumas questões sensíveis: como nossos dados estão sendo tratados? Quem tem acesso a esses dados? Como posso me assegurar de que esses dados não serão compartilhados com empresas para fins exclusivamente comerciais? As medidas de vigilância não comprometem a privacidade das pessoas?

Yuval Noah Harari alerta para os sistemas de monitoramento que estão sendo utilizados em prol da saúde, em tempos de pandemia, e poderão ser utilizados para outras finalidades, como monitorar o que as pessoas pensam ou sentem e, se, “não tomarmos cuidado, essa epidemia pode justificar o desenvolvimento acelerado de regimes totalitários” (HARARI, 2020).

No Brasil, a Medida Provisória (MP) n.º 954 de 6 de fevereiro de 2020, que dispôs sobre o compartilhamento de dados por empresas de telecomunicações prestadoras de serviço telefônico fixo comutado e de serviço móvel pessoal, em parceria com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), estabeleceu que essas empresas teriam o dever de disponibilizar a relação dos nomes, dos números de telefone e dos endereços de seus consumidores, pessoas físicas ou jurídicas, ao IBGE para fins estatísticos (SENADO, 2020).

Em 7 de maio de 2020, o STF suspendeu a eficácia da MP por entender que ela violava o direito à privacidade e à autodeterminação informativa e, portanto, não apresentava garantias de tratamento adequado e seguro dos dados compartilhados (STF, 2020).

O art. 46 da Lei n.º 13.709/2018, a conhecida Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), determinou sobre o tratamento de dados, estabelecendo “medidas de segurança, técnicas e administrativas aptas a proteger dados pessoais”, seja por acessos não autorizados, seja por práticas ilícitas. A finalidade é salvaguardar situações acidentais ou de práticas ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou qualquer forma de tratamento inadequado ou ilícito. Tanto as empresas privadas quanto as públicas, bem como as autoridades nacionais deverão se adequar aos padrões estabelecidos pela LGPD.

Diversos processos operacionais e de manipulação de dados já ocorrem por meio da automatização, muitos deles com a utilização da IA, e, portanto, já são uma realidade. No trato de informações e de dados pessoais impõe-se a necessidade de uma gestão ética. Assim, segundo a LGPD (art. 20), o controlador, pessoa (física ou jurídica, de direito público ou privado) responsável pelas decisões referentes ao tratamento de dados pessoais, deverá fornecer informa-

ções claras e transparentes sobre como o processo de automatização da decisão acontece.

Veja que a LGPD também responsabiliza as autoridades nacionais, no uso das tecnologias de monitoramento e no controle com relação aos dados pessoais. Nesse sentido, as autoridades deverão se certificar da observância dos padrões de segurança, pois, segundo a Lei n.º 13.709/2018, elas são consideradas como agentes de tratamento. Da mesma forma se responsabilizam, segundo a lei, os operadores que realizam o tratamento dos dados pessoais em nome do controlador.

Além disso, o art. 26 determina que o compartilhamento de dados, por parte do Poder Público, só poderá ocorrer para fins de políticas públicas, conquanto veda-se a transferência de dados pessoais constantes da base de dados (que o Poder Público tenha acesso) às entidades privadas. As exceções são tratadas pela lei, mas devem ser interpretadas de forma restrita.

É preciso lembrar que por conta da falta de transparência ao lidar com informações pessoais, quando o assunto é monitoramento e controle de dados, toda sorte de violações pode ocorrer. O caso Cambridge Analytica é exemplo emblemático de um problema de segurança e de gestão que abalou o mundo da tecnologia em razão dos vazamentos de dados do *Facebook* (ISTOÉ DINHEIRO, 2018).

A criação de uma política eficiente de gestão de dados é de exponencial importância em face da interconectividade e da exposição a que estamos sujeitos no ambiente cibernético. Na era tecnológica, é preciso mensurar o impacto econômico que o compartilhamento de dados acarretará à vida das pessoas.

Vivemos numa sociedade informacional que requer critério e responsabilidade no trato de dados e informações, tanto que a LGPD fez surgir um novo nicho: o profissional data protection officer (DPO),<sup>4</sup> ou seja, profissional especializado que se encarrega da proteção e do tratamento de dados pessoais.

Sabe-se que os dados pessoais têm um peso econômico e social preponderante, pois se por um lado se configuram como verdadeiros ativos a maximizar benefícios às empresas, por outro, minimizam a individualidade humana e minam a esfera íntima dos direitos de personalidade.

Assim, acreditamos que o desafio é compatibilizar a esfera econômica com os anseios sociais, já que em época de pandemia e distanciamento social, a IA e

---

<sup>4</sup> Encarregado de proteção de dados.

as tecnologias digitais tornaram-se essenciais, promovendo uma interdependência entre seres humanos e máquinas.

## 4 PERSPECTIVAS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO PODER JUDICIÁRIO

Considerações importantes a respeito das relações travadas no Poder Judiciário devem ser feitas, pois é fato notório que as tecnologias, nomeadamente a IA, mesmo antes do evento da pandemia, já vinha causando impacto com vistas a integrar a tecnologia ao sistema de justiça. No Canadá, em 2010, foi criado um laboratório de justiça cibernética (*cyberjustice*). O laboratório é um centro de pesquisa de pensamento e criatividade, no qual procura-se recriar e reinventar os modelos tradicionais de aplicação de justiça e adaptá-los às novas ferramentas tecnológicas. Tudo isso é feito com base em análises sobre os impactos da tecnologia na justiça. Assim, por meio do desenvolvimento das diversas ferramentas tecnológicas procura-se adaptá-las à realidade dos sistemas de justiça (CYBERJUSTICE, 2020).

Sabe-se que por meio da IA é possível potencializar a capacidade de um programa de computador. Os três estágios de aprendizado da máquina são: inteligência artificial, aprendizagem de máquina (*machine learning*) e aprendizagem profunda (*deep learning*). A par das diversas definições destes três estágios de aprendizado, procura-se elaborar de forma simples os seus significados. Pode-se dizer que a inteligência artificial, segundo Margareth Boden, tem por objeto que os computadores realizem a mesma classe de coisas que pode fazer a mente humana (BODEN, 2017).

Já o *machine learning* é uma modalidade da inteligência artificial na qual uma programação de computador procura simular a aprendizagem humana por meio de identificação de padrões em um vasto conjunto de dados. Em outras palavras, o computador (máquina) procura encontrar padrões estatísticos para aplicar nas soluções de problemas.

Por fim, podemos dizer que o *deep learning* é uma vertente do *machine learning*, com várias camadas de interação de redes neurais constituídas de elementos que simulam matemática e logicamente o comportamento dos neurônios humanos.

Assim, essas tecnologias têm sido muito utilizadas no tratamento estatístico de bancos de dados de grande volume, e já estão sendo empregadas no Poder Judiciário em diversos países, tanto que a comunidade jurídica internacional se

mobiliza para compreender e discutir as diversas possibilidades do uso da IA no sistema de justiça.

Em 2018, a Comissão Europeia para Eficiência da Justiça (CEJEP) do Conselho da Europa adotou uma Carta Europeia de Ética sobre o Uso da inteligência artificial em Sistemas Judiciais e seu ambiente. Além de estabelecer princípios e estudo aprofundado no uso da IA, esta carta dispõe sobre a necessidade de um debate público sobre as tecnologias inteligentes antes da implementação das políticas públicas sobre o seu desenvolvimento a fim de incluir mecanismos de prevenção de preconceitos e discriminação nos seus próprios processos de concepção (COE, 2018).

Em 2019, realizou-se o V Encontro de Magistrados Brasil-EUA, resultado de uma parceria entre o Instituto de Justiça e Cidadania e a American University – Washington College of Law (WCL), no qual se debateu sobre inteligência artificial e direito (TJTO, 2019). Nesse encontro, dentre outros assuntos, destacou-se a preocupação com as questões éticas das tecnologias disruptivas e sugestões foram aventadas tais como *judge learning* e a *data laundry*.<sup>5</sup>

Das análises preditivas a tomadas de decisões a prevenção de crimes e investigação de fraudes, as tecnologias inteligentes geram uma verdadeira disrupção no sistema judiciário. O Supremo Tribunal Popular (STP) da China vem se utilizando das *smart courts*,<sup>6</sup> conhecidos como “Tribunais inteligentes”. Ocorre da seguinte forma, por meio de uma audiência digital, os cidadãos chineses, usando mensagens de vídeo, se comunicam com juízes virtuais (LEARNING ENGLISH, 2019).

Nos Estados Unidos da América, no Estado de Wisconsin, um sistema que usa algoritmos matemáticos, tem sido utilizado para a determinação do grau de periculosidade de criminosos. A ferramenta tecnológica de nome *Compas*<sup>7</sup> auxilia os juízes nas tomadas de decisões, tais como: necessidade de se efetuar a

---

<sup>5</sup> Em paralelo com o *machine learning* deverá ser feita a capacitação continuada dos juízes (*judge learning* ou *aprendizagem do juiz*). *Data Laundry* (auditação de dados) – Os algoritmos usados em tomadas de decisões públicas devem ser abertos e passíveis de auditoria. Não há neutralidade na tecnologia, pois os algoritmos são construídos por meio de dados fornecidos, se esses dados forem discriminatórios ou de exclusão e antiético, o algoritmo poderá apresentar comportamento discriminatório (TJTO, 2019).

<sup>6</sup> Cortes Inteligentes.

<sup>7</sup> Trata-se de um questionário conhecido como COMPAS (*Correctional Offender Management Profiling for Alternative Sanctions*) com diversas perguntas que avaliam a capacidade da pessoa cometer (ou não) um crime novamente. A avaliação se baseia num sistema de pontos (BBC NEWS, 2016).

prisão de réus, se a pessoa vai ser solta com pagamento de fiança ou, se estiver na cadeia, se terá direito à liberdade condicional (BBC NEWS, 2016).

O Poder Judiciário brasileiro tem investido em projetos de utilização de IA. No Tribunal de Justiça do Distrito Federal, o projeto Hórus viabiliza a classificação de documentos para distribuição de 274 mil processos de modo automático. O projeto Amon, que ainda está em fase de teste, viabiliza o reconhecimento facial por meio de imagens e vídeos para fins de segurança interna do Tribunal de Justiça (TJDFT, 2020).

O Supremo Tribunal Federal (STF), com vistas a dar maior celeridade e eficiência aos processos, investiu, em parceria com a Universidade de Brasília, numa IA de nome Vitor. Essa ferramenta tecnológica promete realizar em cinco segundos tarefas que os servidores do Tribunal levariam 44 minutos (STF, 2019). Com vistas à inovação, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Portaria n.º 25/2019, instituiu um laboratório de inovação para pesquisar, produzir e incorporar inovações tecnológicas na plataforma Pje, responsável pela gestão do processo judicial em meio eletrônico do Poder Judiciário, e o Centro de Inteligência Artificial aplicada ao Pje (CNJ, 2019).

No Brasil, diversos tribunais estaduais já utilizam plataformas virtuais e IA para realizar tarefas repetitivas, substituindo o trabalho de servidores e ganhando em eficiência e produtividade no tocante aos processos judiciais. Entretanto, decisões judiciais tomadas por sistemas inteligentes podem incorrer em distorções ou mesmo erros judiciais. A aceleração da tecnologia provoca debates sobre a ética por trás não só das decisões judiciais, mas de todo o processo judicial. Mesmo porque, tais sistemas são alimentados com dados que, muitas vezes podem apresentar um viés discriminatório ou tendencioso, reproduzindo o que aprendeu, mas não reconhecendo como algo discriminatório ou preconceituoso.

À vista disso, o Decreto n. 10.222 de 5/2/2020 (PLANALTO, 2020) aprovou a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética cujo escopo é implementar um sistema de governança, trazer uma dimensão normativa além da prevenção e mitigação de ameaças cibernéticas sem prejuízo dos incentivos às soluções inovadoras e parcerias estratégicas para a segurança cibernética.

Segundo o diagnóstico utilizado para a elaboração dessa norma, em 2018, mais da metade da população mundial utilizou a internet (quatro bilhões e cem milhões de usuários, o que representa cinquenta e quatro por cento da população mundial), sendo noventa e três por cento dos acessos a redes sociais realizados via dispositivos móveis (PLANALTO, 2020).

Em tempos de pandemia, a aplicação da inteligência artificial na justiça foi reiteradamente utilizada. Assim, a Resolução n.º 329/2020 do Conselho Nacional de Justiça permitiu a realização de audiência de instrução por videoconferência, disponibilizando plataforma emergencial de videoconferência na esfera penal, para atos processuais (CNJ, 2020). Desde seu lançamento, em 2 de abril de 2020, a ferramenta, autorizada pelo CNJ e disponibilizada durante a pandemia da Covid-19, registrou mais de 900 cadastros.

Nos EUA, em maio de 2020, a Suprema Corte Americana fez sua primeira sessão eletrônica em virtude da política de distanciamento social e da quarentena dos juízes da corte. No Brasil, a Lei n.º 13.105/2015, que instituiu o Código de Processo Civil, já previra a utilização do recurso da videoconferência. A Resolução n.º 672/2020 tratou da modalidade de julgamento virtual síncrono, na qual ministros do STF, por videoconferência debatem questões e proferem votos nos processos e julgamentos em ambiente virtual, e permite a interação dos advogados, por meio de peticionamento eletrônico do STF, durante a sessão virtual (CONSULTOR JURÍDICO, 2020).

Interessante é que esse expediente possibilita a disponibilização do relatório e dos votos dos ministros, no âmbito virtual, durante a sessão de julgamento no STF. Segundo a Suprema Corte, o procedimento virtual possibilitará maior transparência e publicidade aos processos, além de permitir que advogados, procuradores e defensores possam continuar atuando por meio de sessões virtuais.

A inteligência artificial, no sistema judicial, veio para revolucionar os padrões na gestão de processos e nos procedimentos judiciais dos países. No Brasil, a ajuda dos robôs já é uma realidade, desde a coleta de informações para obtenção de resultados precisos e efetivos, até as petições eletrônicas e audiências virtuais. Importa lembrar que o auxílio dos robôs e da IA para a justiça torna-se uma contribuição inestimável na gestão de processos, pois confere agilidade e eficiência ao sistema de justiça.

A tomada de decisão, no âmbito de programas de *software* ou mesmo de uma IA, já é realidade em diversos estados brasileiros. Em matéria de recursos com pedidos idênticos, o Tribunal de Justiça de Minas Gerais tem se utilizado de uma plataforma de nome Radar. A ferramenta funciona da seguinte forma: ela separa os recursos, utiliza um voto padrão, que contempla a matéria já decidida, e a partir de uma decisão paradigmática os processos são julgados conjuntamente (TJMG, 2018).

De todo modo, é de ressaltar que a robotização e a IA, como exemplos de avanços tecnológicos, devem vir alinhadas às premissas éticas e ao respeito às

garantias fundamentais do processo. Verificou-se que as mudanças promovidas pela tecnologia, no âmbito dos processos judiciais, não ocorrem apenas no *modus operandi*. Não há a mera transposição do processo da forma física para a forma virtual, uma vez que já existem tomadas de decisão, realizadas por robôs e IA, no auxílio dos juízes, em tarefas antes executadas por seres humanos.

Alguns países, como a França, já se insurgiram contra a análise de decisões judiciais por robôs. É verdade que são muitos os desafios a serem enfrentados, notadamente, com respeito aos direitos fundamentais. Portanto, as inovações tecnológicas, no âmbito do Poder Judiciário, devem ser analisadas à luz dos direitos e garantias constitucionais e dos direitos processuais fundamentais.

Com vistas a conferir maior segurança e transparência na utilização da inteligência artificial nos processos, procedimentos e decisões judiciais, no Brasil, a Resolução n.º 332/2020 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estabeleceu critérios éticos, de transparência e de governança na produção e no uso de IA pelo Poder Judiciário, notadamente quando se trata de compatibilizar o uso desta tecnologia com os direitos fundamentais. A finalidade é promover o respeito à diversidade em seu mais amplo espectro, além da transparência na prestação de contas, possibilitando ao usuário a revisão da proposta de decisão realizada pela IA e dos dados utilizados para a elaboração da decisão, sempre sob supervisão do magistrado competente (CNJ, 2020).

Não é demais insistir que a implantação e o uso da IA no Poder Judiciário devem ser aplicados no sentido colaborativo para a promoção da igualdade, da liberdade e da justiça, além de estar vinculada a preceitos éticos no auxílio do processo decisório de qualidade, com segurança e transparência. Inovações tecnológicas foram testadas no curso da pandemia e deram resultados de produtividade, como o trabalho remoto, a assinatura digital e o julgamento por meio virtual (STF, 2020). Entretanto, é preciso ponderação e cuidado, para que o processo tecnológico não atravesse a lógica para a qual os sistemas autônomos inteligentes foram criados: colaborar com o ser humano, mas jamais substituí-lo.

Essas conquistas serão aperfeiçoadas num futuro pós-pandemia e não devem ser ignoradas. A comunidade jurídica se posiciona sobre as novas tecnologias como geradores de eficiência e produtividade no Judiciário, entretanto, não se deve perder de vista a qualidade de serviço da prestação jurídica, pois para além de solucionar a morosidade e a demanda de processos judiciais, é preciso haver responsabilidade e transparência na condução dos processos decisórios feitos por meio de sistemas inteligentes.

## CONCLUSÃO

O evento da pandemia causado pelo coronavírus acelerou nossas expectativas e demonstrou o grande auxílio que as tecnologias e, notadamente, a IA, promoveram nas diversas áreas de atuação. Vimos que as análises preditivas confiáveis possibilitaram o rastreamento de pessoas e o mapeamento das doenças em fase de pandemia nos diversos países. Os dados levantados e as informações tratadas de forma digital e compartilhadas viabilizaram as tomadas de decisões por parte das autoridades, possibilitando estabelecer estratégias de contingência para administrar a vida em sociedade.

Por certo nossos hábitos e nosso comportamento já não serão os mesmos na pós-pandemia. A inteligência artificial tem colaborado para a modificação em nosso sistema social, político, econômico, cultural, e, particularmente, no sistema judicial, cujas decisões afetam e afetarão de forma preponderante as nossas vidas. Por outro lado, a IA também será responsável pelos efeitos colaterais, situações não previsíveis oriundas dos avanços tecnológicos a que estamos sujeitos, portanto, é relevante ressaltar que nossas escolhas tecnológicas sempre implicarão em responsabilidades.

O isolamento e o confinamento impuseram a reflexão sobre o imprevisível. O que antes seria impensável tornou-se administrável. Num cenário pandêmico tivemos que promover diversas escolhas: saúde, segurança e privacidade foram as mais evidentes. Nesse passo, o legado da pandemia nos trouxe, para além da evolução tecnológica, responsabilidades e prudência na tomada de decisões.

## REFERÊNCIAS

BBC NEWS. BRASIL. **Sistema de algoritmo que determina pena de condenados cria polêmica nos EUA.** Por Simon Maybin. 31/10/2016. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-37677421>. Acesso em: 22 out. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto n. 10.222 de 5 de fevereiro de 2020.** Aprova a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10222.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10222.htm). Acesso em: 01 nov 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n. 11.419 de 19 de dezembro de 2006.** Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de

Processo Civil; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm). Acesso em 01 nov 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos **Lei n. 13. 105 de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm). Acesso em: 01 nov 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n. 13.709 de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm). Acesso em: 01 nov 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n. 14.020 de 6 de julho de 2020**. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda; dispõe sobre medidas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020; altera as Leis nos 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.101, de 19 de dezembro de 2000, 12.546, de 14 de dezembro de 2011, 10.865, de 30 de abril de 2004, e 8.177, de 1º de março de 1991; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/L14020.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L14020.htm). Acesso em: 01 nov 2020.

COE. *COUNCIL OF EUROPE*. Comissão Europeia para Eficácia da Justiça (CEPEJ). Estrasburgo, 3 de Dezembro de 2018. **Carta Europeia de Ética sobre o Uso da Inteligência Artificial em Sistemas Judiciais e seu ambiente**. Disponível em: [m.coe.int/carta-etica-traduzida-para-portugues-revista/168093b7e0](https://m.coe.int/carta-etica-traduzida-para-portugues-revista/168093b7e0). Acesso em: 08 nov. 2020.

COMPUTERWORLD. **Singapura lança guia de referência ética e governança da IA**. 21/10/2020. Disponível em: <https://computerworld.com.br/inovacao/singapura-lanca-guia-de-referencia-de-etica-e-governanca-da-ia/>. Acesso em: 22 out. 2020.

CONSULTOR JURÍDICO. Observatório Constitucional. **Supremo Tribunal Virtual aproxima presente do futuro**. Por Christine Peter. 4 de julho de 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-jul-04/observatorio->

constitucional-supremo-tribunal-virtual-aproxima-presente-futuro. Acesso em: 22 out. 2020.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. *Portaria n. 25 de 19/02/2019*. Institui o Laboratório de Inovação para o Processo Judicial em meio Eletrônico - Inova PJe e Centro de Inteligência Artificial aplicada ao PJe e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2829>. Acesso em: 22 out. 2020.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução n. 329 de 30/07/2020*. Regulamenta e estabelece critérios para realização de audiências e outros atos processuais por videoconferência, em processos penais de execução penal, durante o estado de calamidade pública, reconhecido pelo Decreto Federal n. 06/2020, em razão da pandemia mundial por Covid-19. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3400>. Acesso em: 22 out. 2020.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. Notícias CNJ. **Plataforma Emergencial de Videoconferência para Atos Processuais**. 1 de abril de 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/plataforma-videoconferencia-nacional/>. Acesso em: 09 maio 2020.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. Notícias CNJ. **Cresce o número de usuários da Plataforma de Videoconferência do CNJ**. 08 de abril de 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/cresce-numero-de-usuarios-da-plataforma-de-videoconferencia-do-cnj/>. Acesso em: 09 maio 2020.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 332 de 21/08/2020. **Dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso da Inteligência Artificial no Poder Judiciário**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3429>. Acesso em: 24 out. 2020.

CYBERJUSTICE. Laboratoire de cyberjustice. **The Laboratory**. Disponível em: <https://www.cyberjustice.ca/laboratoire/presentation/>. Acesso em: 22 out. 2020.

ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE. Tecnologia. Atualizado em 19 Mar 2019. **China está prestes a se tornar o país mais influente em pesquisa de inteligência artificial**. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/03/china-esta-prestes-se-tornar-o-pais-mais-influente-em-pesquisa-de-inteligencia-artificial.html>. Acesso em: 05 jun. 2020.

FOLHABV. **Evento de Inteligência Artificial apresenta novas tecnologias.** Folha Web. 11/09/2019. Disponível em: <https://folhabv.com.br/noticia/CIDADES/Capital/Evento-de-Inteligencia-Artificial-apresenta-novas-tecnologias/57258>. Acesso em: 21 out. 2020.

FOLHA DE S.PAULO. Tecnologia usada no combate à pandemia de coronavírus ameaça privacidade. Igor Gielow. 05.abr.2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mundo/2020/04/tecnologia-usada-no-combate-a-pandemia-de-coronavirus-ameaca-privacidade.shtml>. Acesso em: 21 out. 2020.

HARARI, Yuval Noah. **Yuval Noah Harari, Autor de “Sapiens”, Fala Sobre Coronavírus – Legendado.** CNN: International: Amapour & Co. Postado em 30 de março de 2020. Disponível em: <https://www.ynharari.com/pt-br/yuval-noah-harari-autor-de-sapiens-fala-sobre-coronavirus-legendado/>. Acesso em: 19 maio 2020.

ILO. International Labour Organization. **Covid-19 e o mundo do trabalho.** Disponível em: <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--en/index.htm>. Acesso em: 22 out. 2020.

ISTOÉ DINHEIRO. Negócios. **Facebook é multado L 500 mil por vazamento de dados no caso Cambridge Analytica.** 25.10.2018. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/facebook-e-multado-em-500-mil-por-vazamento-de-dados-no-caso-cambridge-analytica/>. Acesso em: 08 maio 2020.

LEARNINGENGLISH. Tecnologia Científica. **Justiça de robôs: o surgimento dos “tribunais de internet” da China.** 11 de dezembro de 2019. Disponível em: <https://learningenglh.voanews.com/a/robot-justice-the-rise-of-china-s-internet-courts-/5201677.html>. Acesso em: 09 jul. 2020.

LEX EUROPA. Jornal Oficial da União Europeia. **COMUNICAÇÃO DA COMISSÃO. Orientações respeitantes a aplicações móveis de apoio à luta contra a pandemia de COVID-19 na perspectiva da proteção de dados (2020/C 124 I/01).** Disponível em: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020XC0417\(08\)&from=EN.17.04.2020](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020XC0417(08)&from=EN.17.04.2020). Acesso em: 21 out. 2020.

OECD. Organization for Economic Co-operation and Development. **OECD Legal Instruments. Recommendation of the Council on Artificial Intelligence.** 21.05.2019. Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449>. Acesso em: 05 jun. 2020.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **Quase 25 milhões de empregos podem ser perdidos em todo o mundo como resultado da COVID-19, diz OIT.** 18 de março de 2020. Disponível em: [https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_738780/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_738780/lang--pt/index.htm). Acesso em: 15 set. 2020.

PARLAMENTO EUROPEU. Relatório. **Proposta de Resolução do Parlamento Europeu.** Publicado em: 21.1.2017. Disponível em: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2017-0005\\_PT.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2017-0005_PT.html). Acesso em: 23 jun. 2020.

STF. Superior Tribunal de Federal. Resolução n. 654 de 26 de março de 2020. **Permite o uso de videoconferência nas sessões de julgamento presencial do Plenário e das Turmas.** Disponível em: [www.stf.jus.br](http://www.stf.jus.br). Acesso em: 01 nov. 2020.

STF. Superior Tribunal de Federal. **Notícias. Inteligência artificial vai agilizar a tramitação de processos no STF.** 30/05/2020. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=380038>. Acesso em: 22 out. 2020.

STF. Superior Tribunal de Federal. Notícias do STF. **Supremo começa a julgar compartilhamento de dados de usuários de telefonia com o IBGE.** 06 de maio de 2020. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=442823>. Acesso em: 07 maio 2020.

STF. Superior Tribunal de Federal. **Sistema de votação das sessões virtuais do STF passa a disponibilizar a íntegra dos votos.** Publicado em 08 de maio de 2020. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=442915>. Acesso em: 08 maio 2020.

STF. Superior Tribunal de Federal. **Presidente do Supremo apresenta ferramentas de inteligência artificial em Londres.** Publicado em 05 de setembro de 2019. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=422699>. Acesso em: 10 jul. 2020.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial.** Tradução: Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

SENADO. Notícias. **STF suspende eficácia da MP sobre compartilhamento de cadastros telefônicos com o IBGE.** 08/05/2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/05/08/stf-suspende-eficacia-de->

mp-sobre-compartilhamento-de-cadastros-telefonicos-com-o-ibge. Acesso em: 24 out. 2020.

TJDFT. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. **Inteligência artificial: uma realidade no Poder Judiciário.** Jairo Melo. 08/11/2018. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2020/inteligencia-artificial>. Acesso em: 09 maio 2020.

TJMG. Tribunal de Justiça de Minas Gerais. **TJMG utiliza inteligência artificial em julgamento virtual.** 08 de novembro de 2018. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/tjmg-utiliza-inteligencia-artificial-em-julgamento-virtual.htm#.Xws11ZNKizk>. Acesso em: 12 jul. 2020.

TJTO. Tribunal de Justiça de Tocantins. **A inteligência artificial e o Direito: V encontro de magistrados Brasil-EUA discute os impactos e desafios para o uso das novas tecnologias pelos tribunais.** 29/05/2029. Disponível em: <http://www.tjto.jus.br/index.php/noticias/6343-a-inteligencia-artificial-e-o-direito-v-encontro-de-magistrados-brasil-eua-discute-os-impactos-e-os-desafios-para-o-uso-das-novas-tecnologias-pelos-tribunais>. Acesso em: 24 out. 2020.

UNESDOC. Digital Library. Documento final: **primera versión del proyecto de recomendación sobre la Ética de la Inteligencia Artificial.** Disponível em: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373434\\_spa?posInSet=1&queryId=N-EXPLORE-a4b220c8-9a1a-4ddc-a30c-a7086f23aa8e](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373434_spa?posInSet=1&queryId=N-EXPLORE-a4b220c8-9a1a-4ddc-a30c-a7086f23aa8e). Acesso em: 05 maio 2020.

# USO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL PELAS EMPRESAS ÉTICA E TENDÊNCIAS NA PÓS-PANDEMIA

*Maria José da Silva Dias*

## RESUMO

Este artigo aborda a temática da responsabilidade social e sustentabilidade, adotando como ponto inicial do percurso, o conceito de responsabilidade social corporativa ostentado pelas quatro dimensões da RSC defendidas por Carroll (1991), e abarca considerações sobre as práticas empresariais.

A análise é tecida tendo como base o atual cenário, marcado pela fragilidade humana lembrada pela expansão da pandemia do novo coronavírus. Por meio do isolamento social, a Covid-19 colonizou a vida nas suas diversas instâncias e transformou o nosso modo de ser e fazer, os hábitos sociais, as rotinas nos trabalhos, as formas de relacionamentos e as maneiras de estudar.

Desse modo, apresentamos as ações contingenciais que foram e vêm sendo adotadas, por intermédio da mobilização de políticas públicas, de grupos diversos, formados por pessoas físicas ou jurídicas, objetivando amenizar os impactos sociais e o sofrimento causados pela expansão da doença aos grupos mais afetados e, especialmente, àqueles que já se encontravam em situação de vulnerabilidade.

Cotejando as ações implementadas às reflexões de Boaventura de Sousa Santos (2020) e outros autores, o convite que te fazemos é repensar as lógicas capitalistas e suas implicações para a incógnita que se tornou o futuro.

A reflexão se expande e ousamos fazer digressões para o período pós-pandemia, tecendo considerações acerca dos condicionantes circunstanciais, das práticas evidenciadas, dos determinantes históricos, sobretudo, das lições que foram aprendidas, com vistas ao fomento de possibilidades inovadoras e ancoradas em bases mais humanizantes.

## INTRODUÇÃO

Inicialmente colocamos uma inquietação: o que se entende por responsabilidade social corporativa?

As práticas responsáveis estão cada vez mais em evidência, a década de 2000 foi muito profícua na tratativa do tema, e desde a imprescindível Campanha da Fome liderada pelo sociólogo Betinho, fundador do IBASE,<sup>8</sup> o tema ganha novos contornos e se expande. Com relevância similar, destaca-se o Instituto Ethos, fundado em 1998, entidade também sem fim lucrativos, constituída como órgão que se ocupa da oferta de ferramentas e outros serviços para que as empresas possam fazer a gestão de seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

Publicada em 2010, merece destaque a implementação da norma certificadora ISO 26000 que oferece diretrizes de responsabilidade social, levando o padrão de RSC a exceder o âmbito nacional, e cuja adesão demonstra o interesse da empresa nos aspectos sociais e ambientais nela declarados. Explicita a norma:

Segundo a ISO 26000, a responsabilidade social se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. [...] Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas (INMETRO, 2010).

Este artigo está pautado no modelo conceitual de responsabilidade social corporativa – RSC, de Carroll (1991), cuja classificação das empresas depende de ações e estratégias implementadas nas dimensões econômica, legal, ética e filan-

---

<sup>8</sup> O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas é uma organização de cidadania ativa, fundada em 1981 pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, e os economistas Carlos Afonso e Marcos Arruda.

trópica, e respalda o cotejo das práticas empresariais implementadas no período da crise do novo coronavírus.

Na argumentação do mencionado autor, para que empresas se autodenominem responsáveis socialmente, precisam demonstrar práticas que englobem o êxito na dimensão econômica; obediência à legislação vigente que regulamenta o setor de atuação; escolha obrigatória e genuína para fazer o que é justo, sensato e correto, tentando minimizar possíveis danos aos seus públicos de interesse e, por último, a filantropia, dimensão na qual há demonstração de engajamento por intermédio de ações e programas que possam contribuir com o bem-estar humano e fomentar qualidade de vida, especialmente da comunidade. Muito embora, admite o referido autor, que sem o êxito alcançado no eixo financeiro, as demais dimensões não seriam asseguradas.

Em suma, percorremos neste artigo, a responsabilidade social seguida de responsabilidade social corporativa, abarcando a sustentabilidade e, por fim, contemplando-se o viés ético e transparente para que as ações responsáveis estejam integradas e incorporadas com o intuito de atender os interesses de todos os *stakeholders*.<sup>9</sup>

Tal percurso rompe com lógicas lineares, sendo marcado por avanços, retrocessos, assimetrias e descontinuidades, pois o olhar incauto deve se dispor a acompanhar atentamente a análise que se tece aos elementos – dados e informações – apresentados.

Desse modo, convidamos você leitora e leitor, a permanecer como espectador vigilante nesta breve trajetória acerca das práticas empresariais afeitas à responsabilidade social e, sobretudo, no cuidadoso empenho que se destina a tecer comentários às possibilidades que, no exercício da ética e da sustentabilidade, decorrem do período da pandemia. O que nos espera após essa crise? Quais serão as lições aprendidas? O que muda, o que permanece, o que se transforma? São as reflexões lançadas.

---

<sup>9</sup> Stakeholder é um termo da língua inglesa que tem como significado “grupo de interesse” e utilizado para definir os grupos que podem afetar e ser afetados pelas atividades da empresa.

## 1. RESPONSABILIDADE SOCIAL, CIRCUNSTANCIAIS QUE FAZEM DIFERENÇAS: LIMITES E POSSIBILIDADES

*"Ajudar alguém durante a dificuldade é onde a civilização começa."*

*Margareth Mead*

Mas quais as ações empresariais evidenciam responsabilidade social corporativa?

Como é sabido, a medida proposta pelo Congresso para aqueles que estão em situação de vulnerabilidade foi o auxílio emergencial, cujo número de parcelas dependerá da evolução da doença ou não, e que não atendeu a todos os casos de quem é necessitado e realizou o cadastro. Em contrapartida, as ações de voluntariado se notabilizam ao projetar amenizar o sofrimento dessa parte mais pobre da população.

Empresas e pessoas se organizam para chegar, de alguma forma, em áreas que não foram alcançadas pelas políticas públicas. Referindo-se à filantropia, Andrew Carnegie, em 1888, prescreveu aos milionários, para tratar da boa administração da riqueza e da filantropia, ações nas quais poderiam aplicar os seus excedentes monetários a favor dos mais necessitados, promovendo bem-estar social.

Independente de concordar com a proposta ou não, a sua prescrição, referência quando o assunto é filantropia em vários países, propõe-se refletir acerca das questões implicadas com relação às ações de filantropia corporativa: por que doar e onde injetar investimentos? No Brasil, a filantropia foi incorporada, mesmo que impulsionada pelos incentivos fiscais e pela imagem positiva associada aos doadores. Contudo, fora a situação pandêmica, em que medida é mecanismo para atenuar a extrema desigualdade histórica que o País sempre experimentou?

Será que a pandemia do novo coronavírus, a iminência da morte, gerou uma consciência sobre a importância de ajudar quem mais sofre em uma das maiores crises sanitárias da história? Essa é uma questão que vem sendo propagada, devido aos impactos nas maneiras de conceber a existência e as questões imbricadas durante o isolamento. Como já citado anteriormente, a crise pandêmica só fez emergir esses questionamentos, antes acomodados numa espécie de subterrâneo social.

Nessa contextualização, é notória a atuação de muitas empresas do Brasil e do mundo que decidiram ajudar, de várias formas, na luta contra a pandemia, assim como as organizações não governamentais – ONGs, que assumem trabalhos extraordinários junto às comunidades carentes. Por outro lado, a organização da sociedade civil, na qual cidadãos em todo o país, individualmente ou em grupos, fizeram chegar de maneira rápida, alimentos e produtos de higiene aos mais vulneráveis.

Geralmente, encabeçadas por algumas pessoas que estão na mesma comunidade, com um potencial de articulação maior, conseguiram organizar a força de trabalho disponível e voluntária, reunir esforços e recursos para suprir algumas carências dos mais necessitados.

Por todos esses gestos solidários que fizeram diferenças e minimizaram parte dos impactos negativos da crise atual, fica aqui expressa a admiração que sentimos, entretanto, não foram localizados dados condensados para disponibilizar, então é impossível dar visibilidade a todos eles. De fato, esses gestos memoráveis, em plena catástrofe humanitária, possibilitam o exercício dos direitos humanos mínimos para esses atores sociais, confirmando que a responsabilidade social [...] pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou alguma comunidade, de modo específico” (ASHLEY, 2005).

De acordo com dados sobre iniciativas empresariais para o combate ao novo coronavírus, divulgados em abril, pelo Valor Investe (2020), muitas anunciaram doações de montantes de dinheiro como resposta à Covid-19, assim informa o Monitor de Doações da pandemia da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), que monitora ações de voluntariado desde o dia 31 de março de 2020. Visto que a lista é ampla e pode ser consultada no *site*: <https://www.monitordasdoacoes.org.br/pt>. Para atender o recorte do artigo, os dados foram organizados, conforme pode-se conhecer nas Tabelas 1 e 2.

**Tabela 1** – Doações consolidadas por classificação do doador

<b>Classificação</b>	<b>Total doado (R\$)</b>	<b>Percentual</b>
Empresas	5.499.994.849	85,32%
Indivíduos e famílias	281.100.000	4,36%
Fundações, institutos e fundos filantrópicos	239.529.843	3,72%
Campanhas e lives	229.661.723	3,56%
Administração pública	187.004.056	2,90%
Sindicatos	5.209.050	0,8%
Cooperativas	3.477.148	0,5%
Igrejas	21.000	0,0003%

Fonte: adaptado de Monitor de doações (2020).

Uma forma de interpretar os dados das doações é por meio da categorização por ramo de atividade. Dessa maneira, apresenta-se a Tabela 2.

**Tabela 2** – Doações consolidadas por ramo de atividade do doador

<b>Tipo</b>	<b>Total doado (R\$)</b>	<b>Percentual</b>
Sistema financeiro	1.824.099.245	28,30%
Alimentação e bebidas	780.153.000	13,14%
Mineração	584.836.000	9,07%
Famílias e indivíduos	323.154.188	5,13%
Saúde	306.994.411	4,81%
Educação	270.194.608	4,19%
Energia	258.179.000	4,25%
Campanhas de doação e lives	221.336.393	3,56%
Autarquia / fundacional / público	187.004.056	2,90%
Holdings	171.000.000	2,65%
Comércio eletrônico e tecnologia	163.626.000	2,77%
Mobilidade e logística	153.537.786	4,97%
Outros setores (21)	918.258.130	14,25%

Fonte: adaptado de Monitor de doações (2020).

O setor financeiro, que tem se destacado nas doações, não é aquele afetado diretamente com a crise, enquadrado nos serviços essenciais, o serviço bancário funcionou, ainda que com horário reduzido e algumas alterações no quadro de funcionários, para atender à legislação que protegeu as pessoas do grupo de risco. Dentre os dez ramos de atividade que mais doaram está o setor bancário. Bancos como Itaú, Bradesco e Santander são seguidos pelo ramo alimentício e mineração. No *site* disponibilizado é possível fazer uma análise mais detalhada dessas doações, que incluem representantes da sociedade civil também.

Não se trata apenas da doação de recursos financeiros, incluem-se doações para viabilizar projetos na área da saúde voltados para populações vulneráveis. Há empresa que anunciou a doação de kits para testagem do coronavírus, respiradores e materiais médicos. E ainda, grupos empresariais que lançaram campanhas para arrecadar doações em dinheiro e em bitcoins, cujos destinos serão utilizados em diversas ações, em lugares socialmente vulneráveis, com o objetivo de mitigar os impactos da pandemia nessas populações. Não há dúvida de que todos esses gestos evidenciam a solidariedade desses doadores para com os brasileiros e buscaram apresentar soluções rápidas. Alguns, com a formação de parcerias, responderam de maneira célere e colaborativa à crise pandêmica.

A Natura & Co América Latina investiu R\$ 38 milhões em ações para fabricar e doar produtos essenciais na prevenção ao novo coronavírus. Quase três milhões de sabonetes foram para comunidades pobres, instituições de saúde e organizações não governamentais, como a Cruz Vermelha e a Médicos Sem Fronteira. Em parceria com a Usina São Martinho, a Raízen e a Basf, que forneceram a matéria-prima, a Natura produziu mais de 1,6 milhão unidades de álcool em gel e 310 mil litros de álcool 70% (G1, 2020).

A leitora/o leitor fica convidado a analisar a lista que apresenta os doadores e as justificativas que os motivaram a doar, de modo geral. Importante salientar que, muito possivelmente, nem todas essas atitudes, de valor reconhecido, podem ser configuradas como responsabilidade social corporativa (RSC), como aqui se defende, pois os prolongamentos dessas ações responsáveis devem alcançar um maior número de *stakeholders* dos negócios, no intuito de consolidar projetos sociais e ambientais contínuos, permeados pelos princípios que garantam qualidade de vida a toda a população, potencializando o desenvolvimento dos grupos alcançados.

Apesar disso, excedendo aos momentos de crise e para além de situações pontuais, há que se confirmar o quanto a empresa é responsável socialmente, confrontando outros dados relativos à manutenção do emprego, proteção ao sa-

lário e cuidados a todos os públicos afetados pelo seu negócio, interesse genuíno pelas ações ambientais, entre outras.

## 2. CONTEXTO CONTEMPORÂNEO E NOVOS PARADIGMAS: TENDÊNCIAS DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Em parte dos países do pós-guerra europeu, a política de *Welfare State* elevou as condições de vida da população, e cujo desmonte se instaura com a implantação do neoliberalismo. Ainda assim, mesmo ficando com um estado mínimo de direitos, visto que os níveis de desigualdades foram minimizados, não se incluem os imigrantes e refugiados, por várias razões, e esse fato favoreceu que esses países passassem pela crise pandêmica de outra maneira.

A presença do Estado e a forma como esse trata dos seus cidadãos podem fortalecer mudanças, acelerar inclusões, evitar o agravamento da pobreza, adotar um pacote com rapidez para ajudar os trabalhadores e oferecer liquidez às empresas afetadas pela pandemia de coronavírus. Linhas de crédito foram anunciadas para as empresas de turismo, hotéis e restaurantes; foram incluídas as indústrias têxteis e de madeira; e parte dos recursos foram destinados a micro e pequenas empresas. O Estado negocia com bancos medidas fiscais, tais como, cronogramas flexíveis para pagamentos de impostos e contribuições sociais no segundo trimestre e uma redução das contribuições para programas sociais, entre março e maio, também abarcada no pacote.

Há ainda outras realizações efetivadas por empresários e microempresários que, demonstrando solidariedade em atos do cotidiano, certamente, suavizaram os efeitos catastróficos da crise. Desse modo, ações filantrópicas e outras, amenizam, no entanto não corrigem as mazelas sociais historicamente construídas e mantidas. Possivelmente, não permitirão, sozinhas, mudança e nem transformação social.

Qual será o novo normal que as sociedades estabelecerão? Quais forças prevalecerão na reorganização do trabalho após a crise pandêmica do novo coronavírus? Seriam forças mais humanizantes e solidárias, no mesmo regime capitalista?

Talvez você esteja se perguntando por que tem relevância a dimensão ética na responsabilidade social corporativa?

Os argumentos, até aqui apresentados, permanecem e visam revelar, ou não, o quanto a dimensão ética está atrelada às elites empresariais, às políticas

estudantis, para que a reconstrução enverede por caminhos solidários e menos desiguais.

Retomando as práticas na dimensão ética que estamos buscando identificar, destaca-se a iniciativa global Sistema B. Segundo essa entidade, que apresenta seu projeto alternativo à economia tradicional, “[...] uma empresa B deve se comprometer a ter altos padrões de gestão e transparência, gerar benefícios sociais e ambientais, assim como fazer uma alteração no estatuto social, em que se comprometa a ser uma empresa PARA o mundo e não DO mundo” (VIEIRA, 2014). Para tanto, partiram da seguinte pergunta: será que ser bem-sucedido é só lucrar? Será que só isso basta?

Não sendo apenas o lucro tão importante, é fato que, até hoje, o seu impacto orienta qualquer tomada de decisão na economia tradicional, ressaltando também, a preocupação com o impacto sobre o meio ambiente; impacto sobre a comunidade em que está inserida; impacto sobre seus colaboradores e a governança. Assentados nessas bases, convidam as empresas a criar valor não só para acionistas, mas também para toda a sociedade, com a associação do lucro com os benefícios sociais, divulgando e reforçando a importância da produção eticamente correta, sem exploração humana e sem danos ao meio ambiente. Os negócios credenciados passam a ser conhecidos então como, Empresas B.

O objetivo do Sistema B é impulsionar uma mudança de paradigma, favorecendo a disseminação da dimensão ética nos negócios. As Empresas B se relacionam com as novas questões que estão propostas a todos, nessa dinâmica de cuidados para com a vida, e com uma economia voltada para o equilíbrio socioambiental. Certamente, fomentam novos paradigmas com a redução dos pretensos discursos assumidos em muitas medidas de responsabilidade social corporativa, porém, esvaziados nas ações práticas corporativas.

Com base nesse escopo ampliado de questões que afligem direta ou indiretamente a todos, outras adversidades vão ganhando visibilidade com a pandemia e que talvez não estejam contempladas nem mesmo nas propostas mais inovadoras:

- Redução das queimadas na Floresta Amazônica, que lamentavelmente, aumentaram no período da crise.
- A morte dos nossos irmãos indígenas pela pandemia desse vírus e de tantos outros que surgirão.
- O direito à alimentação, água potável e cuidados médicos aos povos indígenas, comunidades ribeirinhas e quilombolas.

- Iniciativas públicas e privadas para o número de brasileiros inadimplentes, que ficaram sem ocupação e sem renda.
- Ofertas de crédito para micro e pequenas empresas com patamares de juros responsáveis eticamente.
- A manutenção do emprego no período, evitando demissões durante a crise.
- O preço dos produtos e serviços ofertados cobrados no período.
- A inclusão digital ampliada, formas de acesso e a capacitação.

Essas são algumas das questões novas que só serão respondidas de maneira satisfatória se houver uma pressão de diversos setores da sociedade articulada em prol da garantia dos direitos humanos e de uma vida digna para todos, os que estão nas empresas, nas escolas, na cidade, no estado, no país e até em outros países.

No que diz respeito ao ambiente corporativo interno, mudanças em função da conjuntura também impulsionam para que todas as empresas se reorganizem e escolham ações e estratégias para enfrentar a pandemia com o foco nos *stakeholders* internos. A exemplo, desde 2014, a Natura faz parte do Sistema B, além de ser uma empresa reconhecida internacionalmente pelas ações sustentáveis implementadas e por exercer um papel de agente de transformação socioambiental.

Contudo, indaga-se em que medida está conseguindo incorporar as demandas emergentes no público interno e acerca das ferramentas utilizadas para a inserção dessas demandas. Tomemos como exemplo a importância que o grupo de consultoras tem para a lucratividade e manutenção dos negócios da empresa e que, nesse período de isolamento decretado em muitas capitais desde abril (2020), encontram-se praticamente sem vendas e sem remuneração. E quais foram as ações para amenizar essa redução na renda e aumento das dívidas junto à empresa? Não foram investigadas neste artigo as ações que a empresa tem realizado internamente, o questionamento é proposto apenas para expor o quanto as demandas se ampliaram, da necessidade de rapidez e assertividade nas ações implementadas e da visibilidade, até para que possa servir de inspiração para outras organizações.

Há modelos de práticas empresariais responsáveis adotadas no que se refere ao direcionamento de esforços, recursos e estratégias para fazer o gerenciamento interno da crise. Vale citar o caso da Aeris Energy, fundada em 2010, com o pro-

pósito de se tornar referência de mercado no setor de fabricação de pás eólicas, e localizada próximo ao Porto do Pecém, no Ceará, atualmente, possui cerca de 4.500 funcionários próprios e 500 terceirizados, e os pilares que embasam a gestão são: pessoas, qualidade, segurança, saúde financeira e sustentabilidade.

Além das ações sustentáveis que a natureza do negócio exige, tem se destacado na responsabilidade social, especialmente com seu público. Desde o início da pandemia, instalou-se um comitê de crise que atuou de maneira intensa nas medidas recomendadas pela OMS. Dessa maneira, o isolamento foi cumprido, com o afastamento dos casos de risco, e medidas de distanciamento para os funcionários que continuaram ativos. Intensificaram-se ações na divulgação das medidas de higiene e no acompanhamento e controle, junto às equipes de trabalho. A testagem foi realizada em todos os gerentes e em parte dos funcionários para garantir que a contaminação não se espalhasse, e ainda, ofertou-se todo acompanhamento médico aos casos que testaram positivo. Visto que o Comitê adotou estratégias de escuta junto aos funcionários e se dispôs a lidar com as solicitações, por meio do diálogo, logrou a incorporação rápida das necessidades. E, baseando-se nessa dinâmica dialógica, iniciou com a oferta de produtos de higiene, alimentação, medicação e avançando ao suporte psicológico, para ajudar o convívio com a situação estressante. Investiu-se também em ações de comunicação interna mais intensas e contínuas, acerca das medidas protetivas que todos deveriam adotar e estender à família.

Chama a atenção também, a rede varejista, Magazine Luiza, por conta dos desafios abraçados, e também por sempre ter estado na defesa de ações de inclusão – com vistas a diminuir a desigualdade social e racial, promover a luta contra o feminicídio, e estimular o empoderamento feminino em ações e debates de cunho político, por intermédio da criação do canal, Mulheres do Brasil.

Partidária de um capitalismo consciente, a CEO Luiza Helena Trajano,<sup>10</sup> apresentou empreendimentos inéditos nos tempos de pandemia, que incluíram a distribuição de alimentos; a adesão ao Programa Não Demita; a inserção de novos parceiros comerciais por meio do *e-commerce*, o que impulsionou a transformação digital, entre outros. Contribuir com a mudança social está no propósito assumido pelo grupo, que visa, sobretudo, impulsionar a diminuição das desigualdades, reconhecendo algumas das mazelas sociais reinantes na sociedade.

Mas como agilizar ações afirmativas e alinhar interesses dos diversos *stakeholders*?

---

<sup>10</sup> Indica-se Luiza Helena Trajano, em entrevista ao Programa Roda Viva, da TV Cultura, em 05 de outubro de 2020.

A CEO citada encontrou ferramentas para dialogar especialmente com clientes e funcionários, dessa maneira a escuta ativa é seguida de análise e discussões, servindo de base para a geração de ações que contemplam as necessidades desses públicos. Contudo, é consciente de que as mudanças no sentido da transformação social, só ocorrem com a participação coletiva, incorporação da diversidade e adoção de medidas rápidas na geração de emprego e renda.

Os exemplos utilizados, reafirmam que ao discorrer sobre ética empresarial, que seja visada a preservação da vida, através do fomento a práticas que superem a busca exclusiva do lucro econômico, e que sejam pauta, a intencionalidade e os propósitos da organização de contribuir para melhorar o mundo. O viés ético abarca a criação de ações para todos os públicos, por meio de parcerias que emanem de escolhas ancoradas em valores e princípios que forjem uma moral coletiva, para exceder as dimensões legais e filantrópicas, configurando a responsabilidade social corporativa.

Na partilha dessas experiências, muito possivelmente, talvez se tenha aberto um campo para o desenvolvimento de ferramentas de diagnóstico e criação de ações para essas e tantas outras questões emergentes nas dinâmicas sociais e culturais de um país continental, como o Brasil, cujas formas únicas de programas e políticas públicas, são ainda insuficientes.

### 3. ECONOMIA, GLOBALIZAÇÃO E QUESTÕES HODIERNAS: POR UMA ÉTICA PLANETÁRIA

*Somos, ao mesmo tempo, cidadãos de nações diferentes e de um mundo no qual as dimensões local e global estão ligadas. Cada um compartilha responsabilidade pelo presente e pelo futuro bem-estar da família humana e de todo o mundo dos seres vivos (CARTA DA TERRA, 2020).*

O que significa abarcar questões que afetam o local onde estão inseridas, num cenário mundial?

A pandemia expôs, e não só para o Brasil, a relevância de se reavaliar ações e estratégias a serem adotadas para a obtenção mais assertiva da redução das desigualdades, ficando evidenciado o esgarçamento do capitalismo na sua forma neoliberal. Em países nos quais já existe um estado mínimo de direitos garantidos e associados a atitudes que reconheceram e admitiram a gravidade da Covid-19, o controle da doença foi mais eficiente, conforme mostram as estatísticas até o momento.

Os debates sobre a dinâmica dos problemas sociais e ambientais e sua interdependência global ganham centralidade nos discursos. A possível conciliação do lucro à garantia de benefícios sociais e ambientais é uma equação difícil, e vem sendo tratada nos primórdios dos movimentos ambientais, o relatório Brundtland, de 1987, na defesa de modelos de desenvolvimento para garantir um futuro comum para as gerações vindouras, declara:

Um mundo onde a pobreza e a desigualdade são endêmicas estará sempre propenso a crises ecológicas, entre outras [...]. O desenvolvimento sustentável requer que as sociedades atendam às necessidades humanas tanto pelo aumento do potencial produtivo como pela garantia de oportunidades iguais para todos (RELATÓRIO BRUNDTLAND, 1987).

À medida que avançaram as discussões em convenções, conferências e pactos internacionais, o compromisso com as questões sociais aumentou, a exemplo, a Declaração do Milênio da Organização Mundial da Saúde (ONU), que contempla os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs),<sup>11</sup> de 2000, e suas oito metas para a construção de um mundo mais próspero e mais justo.

Não obstante, as alternativas e ferramentas apresentadas para enfrentamento dos problemas que já foram discutidos, precisam suplantar a intencionalidade declarada nesses documentos, por meio de políticas públicas ou de propostas inovadoras de grupos empresariais traduzidas em ações.

Cara leitora e caro leitor, o que você imagina sobre necessidades materiais quando a quarentena foi decretada?

Já apontamos a dificuldade de tomada de decisão em situações contingenciais, nem mesmo o poder público local tem conseguido atender demandas tão específicas e responder rapidamente à crise. Apesar de as pesquisas detalharem as condições domiciliares, no caso da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD, as políticas não conseguiram criar estratégias para a parcela da população que convive em situações, como: ao ficar em casa, o espaço do lar não comporta todos os moradores, desse modo a rua é adotada como uma extensão da casa; muitos domicílios não possuem água tratada e nem os produtos de higiene necessários para enfrentamento da doença; dependendo da situação, as rotinas e os cuidados com a alimentação e a educação podem ter sido prejudicados com o isolamento.

---

<sup>11</sup> Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs) foram os oito objetivos internacionais de desenvolvimento para 2015, estabelecidos após a Cúpula do Milênio das Nações Unidas, em 2000.

Por outro lado, há muitos recursos materiais que se tornaram indispensáveis para se ficar em casa. O trabalho, o estudo remoto e a maioria dos serviços migraram para o ambiente virtual de maneira improvisada. Em face do aumento das atividades ancoradas pelas tecnologias digitais, há exigência de conexão com a internet de boa qualidade e recursos midiáticos com capacidade para comportar aplicativos, plataformas, programas e outros. É requerido ainda um conhecimento razoável do uso de recursos tecnológicos, e, dependendo das atividades a serem realizadas remotamente, caberia até fluência digital.

Mas em plena sociedade informacional, assim defendida por muitos autores, tais como Levy (1999) e Castells (1995), argumentando acerca da potencialidade comunicacional e outras que podem ser realizadas nos espaços virtuais, qual empresa priorizou, em seus programas de educação corporativa, a preparação do seu quadro funcional para uso pleno das tecnologias de comunicação e informação? Ou mesmo, incentivou e até viabilizou a aquisição de recursos midiáticos?

Muito provavelmente não foram essas preocupações que permearam as diretrizes na gestão de pessoas nos últimos anos, nem mesmo em ambientes ditos inovadores. Pois até então, a maioria das empresas garantia os recursos tecnológicos para execução das tarefas nas suas dependências.

Ainda que o perigo da pandemia esteja diretamente relacionado à falta de serviços de saúde pública para todos, insere-se nesse ambiente a ausência de um estado mínimo que possa garantir os direitos sociais para todos. Desse modo, o novo coronavírus ensina, ainda que de maneira cruel, a importância da mudança visto que o futuro estará sempre ameaçado, enquanto os modos de produzir e existir permanecerem excludentes e injustos. Sobretudo, permite repensar e até prever acerca de formas novas, pois não mudar em face às maneiras denunciadas é favorecer a nossa própria extinção.

A quem caberia atenuar os efeitos das pandemias que nos assolam é uma provocação que almeja resposta. Segundo o sociólogo português, Boaventura de Sousa Santos: “Só com uma nova articulação entre os processos políticos e os processos civilizatórios será possível começar a se pensar uma sociedade em que a humanidade assuma uma posição mais humilde no planeta que habita” (SANTOS, 2020).

Neste cenário econômico pós-crise da Covid-19, surpreendentemente, milionários do mundo assinam uma carta (VALOR INVESTE, 2020), solicitando aumento da taxa dos impostos sobre os mais ricos, almejando contribuir pela recuperação econômica. A despeito das justificativas e dos motivos que levaram ao pedido, a medida chama a atenção pelo ineditismo da ação.

No âmbito da responsabilidade social corporativa, quem deveria contribuir com o fomento de ações que pudessem alcançar essas demandas e até outras emergentes, para incluir socialmente os menos favorecidos? Como se articulariam poder público, empresas privadas, ONGs, Fundações, pessoas físicas e outros, para tornar mais efetivas as soluções até então promovidas? Se já há grupos realizando ações corretamente, em algumas localidades, ou mesmo em outros países, é preciso tornar visíveis essas ações para que outros possam dar continuidade, otimizando-as de forma que pudessem ser aprimoradas em outros contextos territoriais?

As redes sociais e outras mídias estão cumprindo esse papel, há divulgação, os cidadãos e grupos da sociedade civil estão sendo conectados e partilhando ações, estratégias, experiências, doações, esperança, alegria, muito embora não se investigou, neste artigo, nem o grau ou a intensidade, nem os reflexos e/ou os resultados que foram obtidos com as ações realizadas no ciberespaço. Mas, desse modo, cidadãos e empresas podem exercer sua responsabilidade social individual e corporativa guiados por princípios éticos, garantindo para além da crise pandêmica, o acesso às condições dignas por meio das suas doações e das pressões para que seja superada a condição de vulnerabilidade, naturalizada em muitas sociedades.

A pandemia de SARS-CoV-2 evidenciou a relação de interdependência entre os povos, nas questões que nos afetam direta, ou indiretamente. Da rapidez como o vírus se espalhou às iniciativas para seu controle e até nas medidas de isolamento, triunfou a capacidade de colaboração demonstrada por todos e, principalmente, pela área da saúde. Modelo que pode ser visto quando o desenvolvimento científico tem se firmado em bases mais colaborativas, fato que está tornando possível o avanço rápido na compreensão da Covid-19 e dos mecanismos de contenção da doença, até que as vacinas sejam disseminadas.

Por fim, acerca da nova normalidade, dependerá, sobretudo de novos referenciais éticos a serem adotados. Nessa contextualização, resgata-se que para o enfrentamento das questões apresentadas, os tratados constantes na Carta da Terra e seus princípios, como diretrizes fundantes para o futuro próximo, pois há mais de duas décadas acredita-se que

Estamos diante de um momento crítico na história da Terra, numa época em que a humanidade deve escolher o seu futuro. À medida que o mundo se torna cada vez mais interdependente e frágil, o futuro reserva, ao mesmo tempo, grande perigo e grande esperança. Para seguir adiante, devemos reconhecer que, no meio de uma magnífica diversidade de culturas e formas de vida, somos uma família humana e uma co-

munidade terrestre com um destino comum. Devemos nos juntar para gerar uma sociedade sustentável global fundada no respeito pela natureza, nos direitos humanos universais, na justiça econômica e numa cultura da paz. Para chegar a este propósito, é imperativo que nós, os povos da Terra, declaremos nossa responsabilidade uns para com os outros, com a grande comunidade de vida e com as futuras gerações (CARTA DA TERRA, 2000).

Com base nesse documento, que sejam revistas a inserção de ações e decisões para todos os temas tratados ao longo do texto. As questões da pandemia são globais e com isso entende-se a necessidade da superação dos velhos paradigmas. Vias de prosperidade podem surgir se houver disrupção com as lógicas individualistas para, a partir disso, tornar possível se chegar a uma ética que comporte o sistema planetário e suas diversas formas de vida. Que a responsabilidade social reposicione as ações de todos os atores sociais para com todos e, assim, seja possível aspirar a consolidação da economia alicerçada em bases mais justas e humanizantes, tanto no âmbito local quanto no global.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerações de conjunturas que se dão num quadro de incertezas, certamente são apontamentos tecidos em função dos circunstanciais recentes. É fato que durante a pandemia as experiências da vida, como o trabalho; o estudo remoto; a oferta de serviços virtuais, com suas vantagens e desvantagens; das relações com as tecnologias, em especial as digitais, da oferta de produtos e serviços; da mobilidade urbana; da saúde tenham sido contingenciais, e essas vivências serão incorporadas ao período posterior de alguma forma, pois abriram um campo para a reflexão e, muito provavelmente, nada será do mesmo jeito.

Sairemos melhores como humanos quando o medo da morte diminuir? Sobre quais valores pautaremos nossas condutas? Sairemos como uma grande família numa casa maior do que o nosso domicílio ou nos manteremos preocupados somente com questões individuais? No paradoxo do grande perigo e da grande esperança, isento de qualquer sectarismo, o que poderemos ser?

Experiências no pós-guerra demonstraram que a reação contra as atrocidades do período foi garantida pela Declaração Universal dos Direitos Humanos. No isolamento, mudamos nossos hábitos temporariamente, ou não. A experiência de uma vida interrompida com as lógicas do consumo pode propiciar, para alguns, novas bases existenciais para quando a pandemia da Covid-19 reduzir, mais vozes sejam erguidas em prol de mudanças contínuas e permanentes.

Não sabemos quais serão as bases que regerão o retorno às rotinas no pós-pandemia. Quais determinantes ostentarão as decisões governamentais e empresariais, por exemplo? As experiências tanto para o trabalhador quanto para o empregador trouxeram a oportunidade de repensar as relações de trabalho, as formas de realização, o ressarcimento e até mesmo o controle da produção.

Durante a crise, as áreas pouco difundidas na mídia como a ciência, a pesquisa e a médica, ganharam centralidade na condução de soluções. Deve-se compreender quais medidas futuras serão adotadas para a ampliação de investimentos de maneira continuada para assegurar a saúde pública de qualidade para todos. Observou-se, em relação ao meio ambiente, que a atmosfera foi alterada rapidamente, com a redução dos gases de efeito estufa (GEE). Em contrapartida, assistimos a um aumento das queimadas na Floresta Amazônica e dos resíduos descartáveis dispensados inadequadamente.

Quais preceitos serão seguidos para o fomento mais eficiente de um mundo mais sustentável? Como será a reorganização do Estado para garantir melhores políticas públicas e investimentos na área social, sustentadas em princípios de adaptabilidade, flexibilidade, resiliências, respostas rápidas, parcerias e ações inovadoras para a desigualdade estrutural?

Sugerimos a articulação entre Estado, elites empresariais e representantes da sociedade civil de maneira que possa abarcar as reais necessidades da heterogênea sociedade brasileira e priorizar uma agenda que trate o tamanho descompasso social, promovendo a inclusão dos mais necessitados, por meio de estratégias mais humanizantes e participativas.

Quanto à retomada econômica, defendemos que essa dependerá de como irão se recompor a política e os setores/atores da economia, para priorizar uma agenda econômica sustentável e inclusiva, que dê esperança real à população, ainda que mediante um cenário incerto e pessimista. Alguns países já iniciaram a volta de algumas atividades e legaram experiências que podem servir de parâmetros para nossas decisões.

Ao final, a leitora/o leitor atento que nos acompanha, talvez tenha chegado a conclusões diferentes das que defendemos/discorremos até aqui, entretanto estamos inclinados a depreender acerca da Responsabilidade Social Corporativa, na pandemia, que suas dimensões avançam na direção de permitir o quanto os diversos atores sociais e a inserção de suas demandas podem corroborar com o fomento de medidas mais ágeis e permanentes, para garantir a diminuição da desigualdade por meio de vários mecanismos, especialmente o diálogo. Contudo, ressaltamos que mesmo se movimentando em cenários bem-intencionados,

caso reduzir a desigualdade seja um anseio com vistas à transformação, as ações implementadas precisam superar as diligências pontuais.

## REFERÊNCIAS

ASHLEY, Patrícia Almeida. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2005. pp. 11-12.

CARROLL, A. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, v. 34, n. 4, p. 34-48, 1991.

CARTA DA TERRA, A (1992). Ministério do Meio Ambiente. Disponível em: [https://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/\\_arquivos/carta\\_terra.pdf](https://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/carta_terra.pdf). Acesso em: 07/11/2020.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. 8. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A Desigualdade no Mundo: uma Nova Abordagem Para a era da Globalização**. Actual, 2017.

EMPRESAS QUE DOARAM DINHEIRO, PRODUTOS E TRABALHO PARA... **Valor Investe**, 2020. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2020/04/07/veja-empresas-que-doaram-dinheiro-produtos-e-trabalho-para-combater-coronavirus.ghtml>. Acesso em: 07/07/2020.

GRUPO DE MILIONÁRIOS PEDE AUMENTO EM SEUS IMPOSTOS PARA COMBATER... **Valor Investe**, 2020. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/internacional-e-commodities/noticia/2020/07/13/grupo-de-milionarios-pede-aumento-em-seus-impostos-para-combater-coronavirus.ghtml>. Acesso em: 20/07/2020.

ISO 26000: DIRETRIZES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Inmetro**, 2010. Disponível em: [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp). Acesso em: 09/06/2020.

LÉVY, Pierre. **O que é o virtual**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

MONITOR DAS DOAÇÕES COVID-19. Associação Brasileira de Captadores de Recursos, 2020. Disponível em: <https://www.monitordasdoacoes.org.br/>. Acesso em: 01/06/2020.

NOSSO FUTURO COMUM (1987). Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Editora da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1991. Disponível em:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4245128/mod\\_resource/content/3/Nosso%20Futuro%20Comum.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4245128/mod_resource/content/3/Nosso%20Futuro%20Comum.pdf). Acesso em 07/11/2020.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A cruel pedagogia do vírus**. São Paulo: Boitempo, 2020.

SOLIDARIEDADE S/A: DOAÇÃO DE PRODUTOS DE HIGIENE, CESTAS BÁSICAS... **Jornal Nacional**, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2020/04/17/solidariedade-sa-doacao-de-produtos-de-higiene-cestas-basicas-e-criacao-de-leitos.ghtml>. Acesso em: 18/06/2020.

VIEIRA, Aline. Conheça o sistema B: um movimento de empresas onde o lucro anda junto com os benefícios sociais. **Projeto Draft**, 2014. Disponível em: <https://www.projtodraft.com/conheca-o-sistema-b-um-movimento-de-empresas-onde-o-lucro-anda-junto-com-os-beneficios-sociais/>. Acesso em: 30/06/2020.

VENTOS SEM FRONTEIRAS. **Aeris Energy**. Disponível em: [https://www.aerisenergy.com.br/?page\\_id=20460](https://www.aerisenergy.com.br/?page_id=20460). Acesso em: 01/06/2020.



---

## **PARTE III**

# **O HOMEM, A EDUCAÇÃO E O MUNDO DO TRABALHO**

*"E quanto às carreiras profissionais? Atualmente estuda-se para ter uma profissão da adolescência até pouco mais de vinte anos; depois, passa-se o resto da vida atuando nessa atividade."*

*Yuval Noah Harari*



# EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA DIÁLOGO POSSÍVEL?

*Angeles Treitero García Cònsolo*

## INTRODUÇÃO

No momento de isolamento por causa da pandemia da Covid-19, a tecnologia vem desempenhando um papel extremamente importante com o objetivo de criar ferramentas para facilitar e amenizar os efeitos da reclusão social que a sociedade vem enfrentando. Diante disso, a tecnologia torna-se cada vez mais necessária e fundamental para amenizar a falta de contato com o outro, tanto no âmbito educacional, pessoal ou profissional.

Nesse sentido, os gestores escolares devem priorizar o treinamento de seu corpo docente e administrativo, para que as instituições não fiquem de fora desse momento tão importante, no qual a gestão 4.0 inclui todos os segmentos e torna-se fundamental para o enfrentamento da crise sanitária trazida pelo coronavírus.

A possibilidade de manter contato com o outro, mesmo que seja de forma virtual, diminui os efeitos negativos que o distanciamento social provoca como também o impacto devastador que tudo isso causa à economia ou à educação de qualquer país. Nesse texto vamos refletir um pouco sobre essas questões e principalmente os papéis e posições dos professores, alunos e instituições educacionais em tempos da Covid-19.

Iremos tratar de questões sobre a Educação e as Tecnologias de Comunicação e Informação (TICs) em tempos da Covid-19. Serão analisadas duas grades curriculares de cursos de pedagogia, com uma pequena discussão a respeito do tema. Posteriormente vamos trazer algumas reflexões sobre a educação e a tecnologia, apresentando o professor e as dificuldades enfrentadas no momento de isolamento social. Discorreremos também a respeito de uma pesquisa realizada pela Universidade Federal de Minas Gerais e a visão dos professores, nesse período. Também será apresentado o item: tecnologia a favor da educação, ou seja, algumas empresas que se voltaram a oferecer ferramentas e aplicativos para colaborar com o diálogo entre professores e alunos. Por fim apresentaremos as considerações finais e as referências bibliográficas.

## 1. COVID-19 X A EDUCAÇÃO E AS TICS

Com o surgimento da Covid-19 a sociedade, de forma global, foi obrigada a manter o afastamento social. A educação talvez tenha sido uma das áreas que mais foi afetada por esse acontecimento, pois qualquer sala de aula mantém muitas pessoas juntas, principalmente no Brasil. As aglomerações representam um foco imenso para a disseminação em massa da doença e o resultado foi o afastamento total e fechamento imediato das instituições educacionais, no mundo todo.

Este acontecimento fez com que muitas pessoas da área da educação de imediato perdessem o sono, e poderíamos envolver muitos profissionais nessa lista, tais como: mantenedores de instituições, indo para os diretores, gestores, coordenadores, professores, até chegar à outra ponta, como os pais e os alunos. Porque as escolas, em certa medida, sempre estiveram em uma zona de conforto, quando se fala de educação tradicional. Um formato de educação aceito por todos os envolvidos e pela sociedade em geral.

Não obstante o uso intenso das ferramentas tecnológicas em todos os setores, com destaque para a gestão 4.0 no uso dessas possibilidades, a maioria das instituições permaneciam alheias a essa realidade.

Além de todos os problemas causados pela pandemia, na educação, a população está enfrentando problemas de aprendizado para o uso das tecnologias que, em certa medida, algumas já estavam disponíveis há algum tempo, entretanto, não se dava muita importância tendo em vista a pouca necessidade de utilização. Com a pandemia, foi preciso adotar várias destas ferramentas com o objetivo de tornar menos problemático o período de isolamento social, que se vive em 2020.

O professor, por estar na linha de frente da educação talvez tenha sido o mais afetado. Geralmente, quase não é preparado para lidar com tecnologia em seus estudos formais, como mencionado (Cônsolo, 2020) a escolas no Brasil ainda estão centradas na educação 1.0, no qual o ensino é realizado em um local físico definido, na sala de aula ou bibliotecas. As atividades de aprendizagem são tradicionais com algumas práticas ou trabalhos realizados em sala de aula.

Quando se menciona o preparo do professor é preciso citar as grades curriculares, que no geral, dispendem uma carga horária muito pequena para lidar com estudos que se voltem para as TICs, ou seja, o professor tem pouco conhecimento das tecnologias aplicadas à educação.

O que hoje está mais na moda é o formato de educação a distância (EaD), e as grades curriculares são idênticas às oferecidas em cursos presenciais.

Ensinar o aluno a usar TICs em sala de aula, poucos cursos oferecem. Vamos mencionar aqui neste texto grades curriculares de duas universidades para a comprovação dessa informação que estamos apresentando. Poderíamos fazer uma pesquisa para analisar uma quantidade maior de faculdades, entretanto, o texto ficaria muito extenso o que não cabe no momento.

Por que falar de instituições particulares e não públicas, meu caro leitor? Porque segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2018) o ensino superior na rede particular concentra 75,3% dos estudantes brasileiros, enquanto a pública abarca apenas 24,7%. Ou seja, a grande massa estudantil de nível superior está centrada na rede particular.

## **2. AS GRADES CURRICULARES DE DUAS GRANDES UNIVERSIDADES DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Abaixo, apresentamos as grades curriculares do curso de pedagogia de duas grandes universidades particulares do Estado de São Paulo, que estão entre as 10 maiores. Preferimos não mencionar o nome das instituições para evitar associações que possam surgir.

**Tabela 1** – Universidade A – curso pedagogia – mínimo 3 anos – carga horária total: 3.840 horas-aula (3.200 horas)

<b>Grade</b>	<b>Ingressantes</b>
<b>Disciplinas</b>	<b>Carga horária</b>
Alfabetização e letramento	60
Atividades complementares	280
Atividades práticas supervisionadas	610
Avaliação educacional	60
Ciências sociais	30
Comunicação e expressão	30
Conteúdos de matemática para o ensino fundamental	60
Desenvolvimento sustentável (optativa)	20
Didática e metodologia do ensino médio: normal e educação profissional	30
Didática fundamental	60
Direitos humanos (optativa)	20
Educação ambiental	30
Educação de jovens e adultos: fundamentos e metodologia	30
Educação inclusiva	30
Escola, currículo e cultura	60
Estágio supervisionado	300
Estrutura e organização da escola de educação infantil	30
Estudos disciplinares	220
Filosofia, comunicação e ética	30
Fundamentos de filosofia e educação	60
Gestão educacional	30
História da educação	60
História do pensamento filosófico	60
Homem e sociedade	30
Interpretação e produção de textos	30
Jogos e brinquedos na infância	60
Língua brasileira dos sinais - libras	30
Marketing pessoal (optativa)	20
Metodologia de arte e movimento: corporeidade	60
Metodologia do trabalho acadêmico	30
Metodologia e prática do ensino da história e geografia	60
Metodologia e prática do ensino da matemática e ciências	60
Metodologia e prática do ensino de língua portuguesa	60
Métodos de pesquisa	30

Orientação e prática de gestão da educacional em ambientes escolares e não-escolares	60
Orientação e prática de projetos do ensino fundamental	60
Orientação e prática de projetos na infância	60
Orientação em supervisão escolar e orientação educacional	60
Pedagogia integrada	30
Pedagogia interdisciplinar	30
Política e organização da educação básica	60
Projetos e práticas de ação pedagógica	400
Psicologia construtivista	60
Psicologia do desenvolvimento e teorias de aprendizagem	60
Psicologia do desenvolvimento: ciclo vital	60
Psicologia sócio-interacionista	60
Relações étnico-raciais no Brasil	30
Relatório do projeto de pesquisa: apresentação	60
Sociologia e educação	60
Tecnologia da informação e comunicação em educação	30
Tópicos de atuação profissional – pedagogia	30

Fonte: *Site* da universidade A.

**Tabela 2** – Universidade B – Curso pedagogia – 8 Semestres – carga horária total: 3230 horas

<b>Grade</b>	<b>Ingressantes</b>
<b>Disciplinas</b>	<b>Carga horária</b>
Alfabetização e letramento (inclui 40 horas de Práticas de Ensino)	160
Atividades complementares	200
Ciências naturais e suas tecnologias (inclui 40 horas de Práticas de Ensino)	160
Ciências humanas e suas tecnologias (inclui 40h de Práticas de Ensino)	160
Core curriculum	160
Educação básica: avaliação e currículo (inclui 40 horas de Práticas de Ensino)	160
Educação matemática: a construção do saber e do fazer matemático (inclui 40 horas de Práticas de Ensino)	160
Estágio supervisionado (do 1º ao 4º semestre)	200
Estágio supervisionado (do 5º ao 8º semestre)	200
Extensão	330

<b>Gestão educacional e políticas públicas (inclui 40 horas de Práticas de Ensino)</b>	160
<b>Inclusão e LIBRAS (inclui 40 horas de Práticas de Ensino)</b>	160
<b>Língua portuguesa e literatura infanto-juvenil</b>	160
<b>Ludicidade, linguagens, corpo e movimento.</b>	160
<b>Profissão docente e identidade profissional (inclui 40 horas de Práticas de Ensino)</b>	160
<b>Psicologia e educação (inclui 40 horas de Práticas de Ensino)</b>	160
<b>Saberes necessários docência em educação infantil (inclui 40 horas de Práticas de Ensino)</b>	160
<b>Tecnologias da informação e da comunicação na educação</b>	160
<b>Vida &amp; Carreira</b>	30

Fonte: *Site* da universidade B.

Como podemos observar nas tabelas, as duas grades curriculares oferecem a disciplina Tecnologia da Informação e Comunicação em Educação. Os cursos de graduação como são de praxe, necessitam ter mais de 3.000 horas de carga horária. A universidade A (Tabela1) mostra que do total de sua carga horária de 3.200 horas oferece a disciplina com apenas 30 horas. Já a universidade B (Tabela 2) oferece carga horária de: 3230 e a disciplina com carga horária um pouco maior: 160 horas.

A pergunta é: o aluno que frequenta esses cursos, que estará em sala de aula ensinando outros estudantes, que formação ele terá em tecnologias para a educação?

Como podemos observar nas Tabelas 1 e 2, as grades curriculares de instituições particulares pouco oferecem aos alunos sobre como lidar com as TICs na educação. As grades mudam de ano para ano, entretanto, mudam pouco em relação aos estudos voltados para a tecnologia. E como se sabe essa área vem evoluindo já há muito tempo e sendo incluída na sociedade como um todo de forma avassaladora, o que não acontece nos currículos educacionais, principalmente nos cursos de pedagogia.

Está claro que houve mudanças nas instituições educacionais, é notório que com a ampliação e desenvolvimento da tecnologia na sociedade, algumas escolas ou universidades já introduziram computadores e rede *wi-fi* nas salas de aula. Outras, até disponibilizam minicomputadores ou *tablets* quando o aluno faz a matrícula. Em São Paulo, em especial, nem toda rede de ensino possui essa facilidade, uma vez que requer investimentos, infraestrutura e formação dos pro-

fessores. É um programa que vai além de apenas oferecer um minicomputador para os alunos ingressantes da instituição educacional.

Algumas perguntas:

Por que disciplinas que envolvem tecnologia e educação ainda não são inseridas nos currículos?

Como fica esse professor, que vai atuar na sala de aula com alunos habituados a lidar com tecnologia o tempo todo?

### **3. O PROFESSOR PERANTE A TECNOLOGIA**

Quando se pensa em tecnologia na educação é necessário estruturar uma série de questões, tais como: a mais adequada tecnologia, a sala de aula, tempo de aula, qual será a metodologia, ou seja, é preciso criar programas específicos e projetos direcionados para este formato de educação. Ainda tem o lado externo, que são os pais ou responsáveis: é necessário fazê-los entender essa nova forma de ensino e aprendizagem. Ou seja, os envolvidos terão que entender que as TICs e a educação têm que ser parceiras, uma vez que os alunos convivem com a tecnologia o dia todo. E o professor tem que estar preparado e direcionado para esse tipo de educação. Ele tem que ter uma formação profissional.

Outra pergunta que precisamos fazer é: quem vai oferecer essa formação? Como apresentado anteriormente alguns cursos de pedagogia não oferecem essa formação.

O que aconteceu com muitos professores quando foram obrigados a abandonar as salas presenciais por causa da Covid-19: passaram a improvisar. Todos foram obrigados a produzir aulas remotas, cada um em seu espaço, cada um na sua casa. Como foi dito anteriormente, a maioria dos professores não são preparados para lidar com a tecnologia aplicada à educação. Eles têm conhecimento teórico e técnico, mas uma aula em sala presencialmente é bem diferente do que a aula virtual, ou a denominação que está sendo usada na atualidade: aula remota.

Vamos observar que existem alguns cursos, tanto em nível de graduação, como de pós-graduação, com uma vertente de preparar o futuro professor a entender e lidar com as TICs voltadas para a educação. Um bom encaminhamento para pesquisas seria apresentar esse tema mais em profundidade para dar números mais específicos a respeito.

Entretanto, para dar continuidade a nosso tema central, é interessante mencionar o Prof. Ismar de Oliveira Soares, professor da Escola de Comunicação e

Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), que é idealizador do conceito Educomunicação. Desde 2011, a USP oferece um curso de licenciatura em Educomunicação, formando educadores, que de maneira simplificada e superficial, trata-se de um curso que leva o aluno a estudar e entender os fundamentos epistemológicos da educação e da comunicação.

Para Sorares (2020), a educomunicação é um novo campo de saberes, que envolve a implementação de políticas de comunicação educativas, tendo como objetivo geral o planejamento, a criação e o desenvolvimento da educação por meio das tecnologias da informação. O autor acredita que a união da comunicação com a educação propicia o surgimento de um espaço criativo e crítico, que deve culminar com a consciência da cidadania e na atuação solidária.

O campo da educomunicação é representado pelo conjunto das ações que permitem que educadores e comunicadores, promovam e apliquem relações de comunicação entre as pessoas que compõem a comunidade educativa e pode ser desenvolvida por profissionais dessas duas áreas.

Essas ações são praticadas no espaço educativo, que não necessariamente precisa ser a escola tradicional, e pretende a construção de ecossistemas comunicacionais. Podemos encontrar práticas educacionais tanto em organizações não governamentais (ONGs), como em escolas tradicionais.

Segundo Soares (2001, p. 33), a educomunicação promove um rompimento de estruturas educacionais antigas, fazendo surgir “um novo paradigma discursivo transversal, constituído por conceitos transdisciplinares com novas categorias analíticas”.

A ação educacional pede uma mudança de postura, onde deve predominar o discurso do coletivo, ao invés de somente o discurso individual, ou o discurso da instituição. Busca-se, com isso, superar o imperialismo pedagógico, em que apenas alguns executam e constroem as práticas escolares.

É uma área que se refere ao novo campo de pesquisa que interrelaciona a comunicação e a educação, como a educação para a mídia. Entretanto, nessa área existem muitos empecilhos para a regulamentação, porque dificilmente se obtém apoio político e, portanto, os projetos raramente saem do papel. Se há alguma iniciativa de educação para a mídia, ela costuma surgir de movimentos de base, que incentivam pessoas motivadas pela questão. Ou seja, entender a mídia significa tornar pessoas críticas e questionadoras com relação a conteúdos e informações apresentadas à população por meio da mídia. Portanto, para a grande mídia a reflexão crítica dos alunos seria um problema. Mas esse é um assunto para outro texto.

E agora vamos apresentar uma pesquisa realizada que nos mostra o preparo dos professores para com as TICs durante a Covid-19.

### 3.1 Pesquisa intitulada: Trabalho Docente em Tempos de Pandemia

Para confirmar essa falta de preparo que os professores têm para a tecnologia da informação e comunicação apresentamos uma pesquisa realizada por um grupo de estudos sobre política educacional e trabalho docente e a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE) da Universidade Federal de Minas Gerais, intitulado: Trabalho Docente em Tempos de Pandemia. Os dados foram coletados entre 08 e 30 de junho de 2020, com 15.654 docentes de todo o Brasil, da educação infantil, ensino fundamental e educação de jovens e adultos, baseado em uma matéria publicada por Elida Oliveira, no G1, em julho de 2020. Acompanhe os resultados.

**Tabela 3** – Trabalho docente em tempos de pandemia

<b>89%</b>	Não tinha experiência anterior à pandemia para dar aulas remotas.
<b>42%</b>	Afirmam que seguem sem treinamento, aprendendo tudo por conta própria.
<b>21%</b>	É difícil ou muito difícil lidar com tecnologias digitais.

Fonte: adaptado de Oliveira (2020).

Como podemos ver, nos mostram os percentuais acima, meu caro leitor, os professores em suas formações na graduação não são preparados para lidar com as TICs, e para a maioria deles, o que sabem é porque aprenderam sozinhos por curiosidade, ou por gostar de fazer experiências, ou ainda fazem pesquisas para entender melhor a tecnologia, porém, na maior parte das vezes, esse preparo não é oferecido nos cursos de licenciatura ou de pedagogia.

O ambiente virtual ou remoto é bem diferente em vários aspectos do presencial, podemos citar alguns, tais como:

- o tempo gasto para ligar o computador;
- a conexão com o ambiente, que muitas vezes não é tão amigável;
- nem todas as pessoas têm internet instalada em casa;
- a motivação dos alunos para assistir uma aula remota;
- o tempo de aula;
- a insegurança por parte dos professores para lidar com a tecnologia;

- a forma de envolvimento;
- a relação que se cria com os componentes;
- o olho no olho que não existe;
- o convívio social, e
- uma série de outros fatores.

A pesquisa ainda mostra outros dados, tais como:

**Tabela 4** – Visão dos professores

<b>82%</b>	Do corpo docente estar dando aulas dentro de casa.
<b>82%</b>	Disseram que as horas de trabalho aumentaram.
<b>84%</b>	Afirmam que o envolvimento dos alunos diminuiu um pouco ou diminuiu drasticamente durante a pandemia.
<b>80%</b>	Afirmam que a principal dificuldade dos estudantes é a falta de acesso à internet e computadores.
<b>74%</b>	Falam da dificuldade das famílias em apoiar os estudantes.
<b>53%</b>	Falam a respeito da falta de motivação dos alunos.
<b>38%</b>	O desconhecimento dos alunos em usar recursos tecnológicos.

Fonte: adaptado de Oliveira (2020).

Como podemos analisar, a questão de envolvimento é totalmente diferente quando se faz uma comparação com uma aula presencial e uma aula remota: quando estamos em sala de aula olhamos olho no olho do aluno e vice-versa, o que cria uma relação bem diferente do que se obtém no virtual.

É claro, temos que pensar que nem em sala presencial conseguimos a atenção do aluno o tempo integral de uma exposição de uma aula, imagina quando se trata de um ambiente domiciliar no qual esse aluno, muitas vezes, não tem um espaço só para ele e sofre constantemente muitas interferências desfocando totalmente sua atenção.

E como fica o ensino e a aprendizagem?

As famílias são fatores fundamentais nesse processo, e como sabemos, nem sempre eles apoiam aquele aluno a aprender, conforme observado nos dados acima, um número bastante significativo – 74% dos professores falam sobre a

dificuldade de os familiares apoiarem os estudantes. Em muitos casos, os familiares têm pouco conhecimento. Como vão apoiar?

O que se percebe também é que os alunos, no geral, como são jovens, pensamos que sabem lidar com a tecnologia, mas isso nem sempre é verdade, pois eles sabem acessar redes sociais, mas nem todos sabem navegar e usar a tecnologia quando se pensa em educação, porque ele também não é preparado para isso dentro do domínio escolar.

**Tabela 5** – O estado emocional dos professores também está sendo colocado à prova

<b>69%</b>	Declararam ter medo e insegurança por não saber como será o retorno à normalidade.
<b>50%</b>	Declararam ter medo em relação ao futuro.

Fonte: adaptado de Oliveira (2020).

Está claro que o estado emocional se relacionava com o que o futuro reserva para os professores após ou durante a pandemia. No ensino superior podemos citar, segundo Carlos Giannazi (2020), em matéria publicada no *site* da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, que foram realizadas demissões em massa de professores nas universidades Uninove, Unicsul, São Judas, Unicid, FMU e Unisa. E que apesar do trabalho para o professor ter aumentado com a pandemia, ter que lidar com uma nova realidade com aulas remotas, o professor ainda é desvalorizado por conta dos grandes lucros que os empresários da educação querem obter e a legislação colabora e permite para que tal atitude aconteça por parte das instituições educacionais.

## 4. ALGUMAS REFLEXÕES: EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA

Podemos afirmar, meu caro leitor, que a área de educação e da tecnologia da informação e comunicação (TICs) são duas áreas distintas, porém, em certa medida elas andam juntas. Soares (2002) apresenta que educação e TICs formam um novo campo de saberes, que deveria envolver a implementação de políticas de comunicação educativas, tendo como objetivo geral o planejamento, a criação e o desenvolvimento da educação com o uso das tecnologias da informação. Da união das TICs com a educação, poderia surgir um espaço bastante criativo, nascendo uma consciência diferente e compartilhada dos envolvidos no ensino e aprendizagem.

As instituições educacionais estão vivendo um impasse, no sentido de ampliar ou não a tecnologia nas escolas. Essa questão se dá em virtude de vários

âmbitos, podemos citar a aceleração tecnológica no mundo, influências da informação que os alunos recebem no seu dia a dia, quantidade de informação que está disponível nos mais diversos formatos possíveis, e em função desses fatores, muda-se a maneira como se aprende e como se ensina. Ainda podemos mencionar o problema causado pela Covid-19, situação que acelerou ainda mais esse impasse. As escolas se sentiram pressionadas no sentido de ser necessário introduzir a tecnologia, ou então ficar fora do mercado de atuação.

A educação somente vai poder entrar em compasso com essas mudanças em que vivemos com a compreensão de que existe a tecnologia e por meio dela se mediatiza a informação. As transformações estão no mundo de forma geral, introduzindo conceito de educação 4.0 em alguns países (CÔNSOLO, 2020).

Para Margatida Kunsch (1986), a escola deveria se preocupar seriamente com as TICs, que exercem uma influência decisiva, muitas vezes chegando a educar mais que o espaço institucional de ensino. Kunsch é categórica ao motivar educadores e comunicadores a assumir uma postura crítica frente ao papel reprodutivo da escola e à ideologia dominante que permeia a mídia, levando as pessoas a fazer uma leitura crítica das mensagens veiculadas e a esclarecer o que envolve a comunicação.

Martín-Barbero (1997) acredita que seja necessário criar novos modelos de relação pedagógica e comunicativa para que os adultos ensinem não o que os jovens devem aprender a fazer, mas como devem fazê-lo; e não com o que devem comprometer-se, mas qual é o valor do compromisso.

Ele mostra que a educação ainda apoiada nos textos impressos prolonga a temporalidade do saber, ou seja, utiliza um modelo mecânico de leitura uniforme e passiva, afastando, assim, a dialogicidade. A dialogicidade na educação implica na descentralização da palavra autorizada e a transformação das relações sociais internas no espaço escolar. Isso cria autonomia no aluno, levando a escola a perder a postura de dona do conhecimento, e causando incômodo, pois mexe com questões centrais do discurso pedagógico, tais como: acomodação, conflito de gerações e alienação, sentimentos esses que aparecem entremeados nos espaços escolares, principalmente em escolas que seguem um sistema rígido e antiquado.

Ainda segundo Martín-Barbero (2003, p.66), as tecnologias de comunicação e informação significam, para a escola, sobretudo, um desafio cultural, que deixa visível a brecha cada dia maior entre a cultura a partir da qual os professores ensinam e aquela outra a partir da qual os alunos aprendem.

Como todos sabem, o normal é ver um jovem com um *smartphone* nas mãos fazendo buscas, ouvindo mensagens, assistindo um filme ou uma série, lendo algo que foi publicado nas redes sociais, ouvindo uma música, entre tantas outras atividades possíveis. Ou seja, ele está absorvendo informação o tempo todo. Claro que isto não quer dizer que ele está obtendo o conhecimento. Mas isto ele faz de maneira branda e divertida, ao contrário de quando ele vai para a escola, que muitas vezes, vai obrigado, ou pelos pais, ou pela sociedade. É claro que vai achar muito mais divertido ficar nas redes sociais do que ir para a escola ou universidade.

Adilson Citelli (2000) também diz que, em geral, os professores não estão preparados para lidar com as tecnologias na educação, ou por falta de conhecimento, ou por falta de preparo acadêmico que dê suporte a esta necessidade. O autor observa que o ensino formal se encontra em desvantagem perante a tecnologia, pois enquanto a internet amplia, modifica e diversifica suas linguagens, a escola continua utilizando materiais didáticos antiquados e ultrapassados. O autor acrescenta que a internet passou a funcionar como mediador dos processos educativos oficiais e não oficiais, influenciando no processo de aquisição de informação e de conhecimento, e ditando as regras dos acontecimentos na sociedade, e cada vez mais esse fato acontece.

A educação não está mais centrada apenas nas mãos dos professores, ou nos espaços escolares, está pulverizada em todos os lugares, por meio da tecnologia, e a maioria dos alunos têm esse acesso via celular. O que pode se tornar algo perigoso, caso o aluno não tenha discernimento de escolher o melhor para seu desenvolvimento. A internet não apresenta um conjunto de saberes direcionados para a formação específica de um profissional. Tudo é muito amplo e aleatório.

Na verdade, muitas vezes os alunos acreditam que estão adquirindo conhecimento, porque estão lendo mensagens que são postadas em redes sociais, o que se pode afirmar é que está havendo uma confusão entre o que é conhecimento e o que é informação; a informação em si não é conhecimento; o conhecimento é algo que o indivíduo pode vir a construir, a partir da informação. Muitos alunos, por estarem absorvendo informação o dia inteiro, acreditam que estão obtendo o conhecimento e se sentem até superiores ao nível de um professor.

Podemos afirmar, que embora o volume de informação disponível seja enorme, e o acesso a ela seja bastante amplo, não significa que esteja havendo construção de conhecimento. Por outro lado, a informação tem um valor tão alto hoje, que estar bem-informado tornou-se um fator de inclusão do indivíduo na sociedade. Além de que as TICs têm o propósito principal de entreter e não

de ensino e aprendizagem, sendo o seu objetivo cativar o receptor, e claro, que normalmente têm fundo comercial. A escola sim tem sua estrutura e parâmetros voltados ao ensino e aprendizagem.

Assim, a informação que vem de qualquer mídia é oferecida com muito *glamour*, imagem, som e muita rapidez. Sem contar as *fake news*, informações falsas que surgem a todo instante, e na maior parte das vezes nem sabemos de onde vêm.

Diante do exposto, com a Covid-19, nos perguntamos como ficam os professores, que querendo ou não precisam dar sua aula em formato remoto. E esse aluno que está acostumado com a tecnologia e gosta dela, mas também não está preparado para assistir uma aula por meio de *webconferência*, precisa ser mais autônomo, tem que prestar mais atenção, ler mais, ser ativo, criativo e participativo do aprendizado. O estudante nem sempre está preparado para o que o tira da zona de conforto. É a preparação para um aluno 4.0.

A seguir vamos apresentar algumas empresas que estiveram e estão ao dispor da educação durante a pandemia.

## 5. A TECNOLOGIA A FAVOR DA EDUCAÇÃO

As tecnologias a favor da educação, na verdade ferramentas ou aplicativos voltados para a educação já estavam disponíveis, porém, como mencionamos anteriormente muitos professores não conheciam, justamente porque não necessitavam usar.

Nesse momento de isolamento social, no entanto, algumas empresas ofereceram formas para resolver o problema. As que se destacaram foram as multinacionais, como a *Google* e a *Microsoft*, além da *Zoom Video Communications*, mais conhecida como *Zoom*, que ofereceu o *app* para videoconferências.

Vamos conhecer um pouco sobre essas tecnologias na sequência:

### 5.1 Algumas ferramentas desenvolvidas em plataforma da **Google**:

#### ***Google for Education***

O *Google for Education* é um serviço oferecido pela *Google* que fornece uma série de produtos da empresa, podem ser personalizados de maneira independente, por meio de um nome de domínio do cliente. Esse produto foi lançado em 2006, e compõe um pacote que inclui uma versão específica do *G Suite* e o uso de *Chromebooks*.

## O que é *G Suite*?

O *G Suite* é um pacote pago oferecido pela *Google* já usado pelas empresas desde 2006 e em virtude da pandemia também foi introduzido mais amplamente para a área da educação. Esse pacote acompanha vários recursos dependendo do tipo de pacote que a empresa compra, por exemplo:

***Gmail*** - *E-mail* institucional. O *Google* coloca como vantagem que não aparecem propagandas nos *e-mails* e podem ser gerenciados por meio de *smartphone*.

***Meet*** - Com esse aplicativo é possível a criação de videoconferências e chamadas de voz sem ter a preocupação de que a pessoa que esteja participando tenha uma conta no *Google*. O aplicativo *Meet* foi criado para *iOS* e *Android*, dessa forma a pessoa pode ver na agenda as reuniões daquele dia, com todas as informações importantes. Basta apenas dar um toque para participar de uma reunião por meio do *smartphone*.

***Chat*** - É uma plataforma de mensagens criadas para a equipe. É possível criar um espaço centralizado por equipe, no qual todos podem conversar e discutir algum assunto ou quando necessário um ajudar o outro para a solução de determinados problemas que surgem no dia a dia dentro de certa atividade ou avanço de um projeto. Toda a equipe fica sabendo de todas as informações ao mesmo tempo. Também pode ser integrado às planilhas e apresentações.

***Agenda*** - Agendas compartilhadas, com este *app* é possível outras pessoas terem acesso à programação diária das informações sobre o que será realizado no dia ou na semana.

***Drive*** - Armazenamento em nuvem que dependendo do plano que a escola tenha permite maior ou menor capacidade para guardar informações.

***Documentos*** - Processamento de texto - com este recurso é possível compartilhar um documento com outras pessoas que pode ser *on-line* ou não.

***Planilhas*** - Podem ser criadas várias planilhas, por exemplo, em *Excel* convergindo informações de vários departamentos ou projetos. É possível também fazer a inter-relação de dados, o que possibilita a tomada de decisão muito mais rapidamente.

***Apresentações*** - Com esse aplicativo é possível realizar apresentações em *Power Point*, compartilhando a elaboração com várias pessoas ao mesmo tempo.

***Formulários*** - É possível a criação de qualquer tipo de formulário para uma pesquisa profissional, com os objetivos em nível interno ou externo à escola, bem como criar provas para avaliações dos alunos.

**Sites** - Criador de *sites*. É possível a criação ou modificação do *site* da empresa.

**Keep** - Notas compartilhadas. Mais especificamente são todas as informações sobre colaboradores, ações, ideias, que podem ser guardadas em um determinado espaço e serem revistas quando necessário.

**Currents** - Pode ser criada uma rede social personalizada para realização de determinados trabalhos ou projetos, no qual todos os envolvidos podem discutir determinados temas para que o trabalho seja realizado com mais rapidez.

**Apps Script** - Automatizar e integrar processos dos negócios com a inteligência artificial. Coleta de informações específicas de projetos, pessoas ou processos, podendo ser em departamento, como da empresa como um todo.

**Cloud search** - Serve para fazer pesquisas inteligentes. Coletânea de informações utilizando a inteligência artificial.

Além do *Google* oferecer vários aplicativos com acesso gratuito como: *Hangouts* (chamadas em voz e vídeo), *Google Classroom*, ou seja, é possível montar uma sala de aula com o recurso da gestão de aprendizagem de todos os alunos envolvidos. O *Google* também elaborou uma série de tutoriais para apoiar escolas e educadores a usarem suas ferramentas. Entre outros temas, trouxeram dicas para aprimorar o ensino a distância, criar aulas interativas e gerenciar trabalhos em grupo de forma virtual.

Como apresentamos acima o *Google* também trabalha com a ideia de *Chromebook*.

### **O que é Chromebook?**

O *Chromebook* é um *notebook* de tamanho pequeno, projeto formatado pelo *Google* e, geralmente, fabricado por outra empresa a qual normalmente é parceira. É uma tecnologia que possui o sistema operacional *Chrome OS*, criado pela mesma companhia e que funciona totalmente baseado na internet, mas é possível usar o equipamento e suas principais ferramentas totalmente *off-line*, sem conexão de internet.

Este *laptop* começou a ser comercializado em 2011 e os primeiros fabricantes foram os parceiros *Asus* e *Samsung*. O computador se destaca por ser muito leve e suas configurações muito simples. Esta tecnologia já é usada por algumas escolas e universidades brasileiras.

## 5.2 Algumas ferramentas desenvolvidas em plataforma da **Microsoft**

A *Microsoft* também está oferecendo plataformas pagas para as instituições educacionais, como o pacote *Office 365* e os recursos variam dependendo da quantidade de usuários. A plataforma da *Microsoft* já estava disponível no mercado há algum tempo, entretanto é pouco usada, principalmente em escolas.

Os recursos mais comuns são:

**Exchange Microsoft** – é um *e-mail* corporativo o qual dá maior ou menor espaço dependendo do pacote comprado e que está relacionado com o número de usuários.

**OneDrive** – capacidade de armazenamento em nuvem e compartilhamento de informações com pessoas de dentro da instituição ou fora dela, como os alunos.

**SharePoint** – espaço para compartilhamento, de ideias, novos projetos, novas informações. Este espaço tanto pode ser criado em termos de departamento como de toda a empresa. É um local no qual se pode colocar e compartilhar as mais variadas informações.

**Teams** – é um formato para as pessoas se comunicarem por meio de videoconferência, está sendo muito utilizado para reuniões como também para realização de aulas remotas. Esta ferramenta é oferecida no pacote *office 365* gratuitamente para os usuários.

**Sway** – É um recurso que possibilita o usuário fazer apresentações, as quais tanto podem ser criadas só com imagem, ou só com textos ou com os dois ao mesmo tempo.

**Forms** – Com esta ferramenta é possível criar formulários de pesquisa ou a elaboração de provas para os alunos, por meio de um *link* enviado pelo professor e, automaticamente, eles podem realizar a avaliação. Após o término retorna ao professor para correção.

**Stream** – É um formato para baixar, guardar ou compartilhar um determinado vídeo. Muito usado para passar um vídeo para os alunos.

**Flow** – O *Microsoft Flow* é um *software* baseado em nuvem que permite que os colaboradores criem e automatizem *flow* ou fluxos de trabalho e ações em vários aplicativos e serviços sem a ajuda dos desenvolvedores. Por exemplo: pode haver um fluxo de trabalho do computador de um determinado funcionário, para o *OneDrive* da empresa ou para o *e-mail*, ou seja, é possível fazer vários fluxos com a informações da organização.

**Power Apps** – é uma ferramenta que possibilita o usuário criar *apps* personalizados para o tamanho da escola ou do negócio.

**School Data Sync** – é um *software* que permite a leitura de dados da escola, tais como quantidade de alunos por turmas, número de turmas, relação de dados dos professores com as salas de aula. Isto é, uma coletânea de informações sobre alunos, professores, coordenadores, turmas ou tudo interacionado.

**Bookings** – é um aplicativo de agendamento, isto é, um calendário. Este também é possível o compartilhamento das informações para as pessoas que se deseje.

### 5.3 A empresa **Zoom Video Communications**

A *Zoom* foi uma empresa pouco conhecida, que se destacou durante a pandemia por oferecer um serviço de videoconferência. A marca passou a ser destaque, pois muitas pessoas, empresas e escolas passaram a usar a ferramenta para resolver seu problema com o isolamento.

### 5.4 **Business Model Canvas**

O *Canvas* é uma plataforma de gestão de aprendizado que permite que as instituições construam Ambientes Virtuais de Aprendizagem – AVAs – de forma customizada, atendendo necessidades específicas.

Essa plataforma oferece também módulos do *Canvas*, que é uma central para organizar os cursos, gerenciar recursos, orientar os alunos e oferecer uma aprendizagem personalizada. Com esses módulos os professores podem organizar e sequenciar conteúdo, atividades de aprendizagem, avaliações e entregas de trabalhos.

### 5.5 **Schoology**

A plataforma *Schoology* reuniu uma série de recursos para apoiar escolas no plano de contingência. Entre eles, um *webinário* sobre o uso do aprendizado virtual durante emergências, disponibilizou artigos com informações para planejar o aprendizado *on-line* e engajar os estudantes. Apresenta também um *ebook* com objetivo de manter o aprendizado durante o fechamento de escolas.

O *Schoology* é uma plataforma como as outras apresentadas aqui, que permite criar, gerenciar e compartilhar conteúdos. Também possibilita a criação de rede social e ambiente de aprendizagem virtual para qualquer nível de escola. É uma plataforma destinada a ajudar na gestão das aulas, tem a possibilidade de

elaborar atividades para envolver os alunos, também ajuda no compartilhamento de conteúdos e na comunicação com os professores.

Ou seja, existem várias empresas, ou plataformas, que estão disponíveis no mercado e oferecem serviços para atender essa demanda remota que surgiu nesse período da Covid-19.

Como já mencionado anteriormente é importante assinalar que, no geral, as instituições educacionais, no Brasil, oferecem um ensino em formato tradicional, voltado às práticas antigas, sem programas que direcionem a educação para as tecnologias, ou ainda que incluam projetos com essa vertente. O que não quer dizer que incluir a tecnologia na educação significa resolver todos os problemas educacionais existentes no País. É necessário haver programas e objetivos bem definidos.

O professor sempre será um professor e a tecnologia sempre será tecnologia apesar de incluir a inteligência artificial, mesmo com recursos modernos deverá haver um direcionamento do educador. Assim, podemos afirmar que a área da educação e das TICs são duas áreas que se interligam e precisam ser estudadas em conjunto, como mencionado anteriormente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo realizado e aqui exposto nos conduziu a algumas considerações, que apresentamos a seguir.

Uma delas, e talvez a mais importante, é que a tecnologia, seja ela qual for, não é o fator decisivo para que os alunos aprendam; a tecnologia, por si só, não é nada. Ela proporcionará desenvolvimento de habilidades se houver direcionamento e encaminhamentos adequados.

A escola é um ambiente de aprendizagem (não único), com disciplinas e um currículo preestabelecido, em que os indivíduos vão sendo preparados para aprender coisas novas, a indagar para que serve aquilo que é apresentado, como serve ou como melhorar aquela teoria apreendida.

A tecnologia pode mediar um processo de ensino e aprendizagem, ou pode tornar-se a ferramenta que apoia a execução de uma determinada tarefa. Também pode ajudar o homem a realizar trabalhos mais confiáveis e de forma mais rápida. Por exemplo, seria mais rápido e mais confiável fazer uma conta com muitos dígitos em uma calculadora do que na mão: a calculadora executa o trabalho que uma pessoa demoraria mais tempo para fazer e o faz sem cometer erros.

Outras questões conclusivas: as TICs medeiam o cotidiano dos indivíduos modernos; todos os alunos carregam um repertório considerável do que foi aprendido por meio dos aparatos tecnológicos que ele possui, cuja linguagem facilita a sua interação com o mundo; as tecnologias de comunicação e informação geraram novos modelos de comunicação. É essencial que as empresas da área de educação priorizem a gestão 4.0, seja em seus corpos administrativos e pedagógicos.

Todas essas questões aqui levantadas vêm movimentando pesquisadores tanto da tecnologia, como da comunicação, e da educação, envolvidos em estudos que buscam relacionar essas áreas, o que traz, necessariamente, novas problematizações e soluções.

## REFERÊNCIAS

CITELLI, Adilson. Educação e mudanças: novos modos de conhecer. *In*: CITELLI, A. (org.). **Outras linguagens na escola**. São Paulo: Cortez, 2000.

CÔNSOLO, Angeles Treitero Garcia. Educação 4.0: onde vamos parar? *In*: GARCIA, Solimar (org.) **Gestão 4.0 em tempos de disrupção**. São Paulo: Blücher, 2020.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. Paz e Terra: Rio de Janeiro, 1979.

GIANNAZI, Carlos. **Ato-live protesta contra demissão de professores em universidades privadas**. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/noticia/?07/07/2020/ato-live-proteta-contr-a-demissao-de-professores-em-universidades-privadas>. Acesso em: 09 ago. 2020.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Dados do Censo da Educação Superior**. Disponível em: [http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset\\_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/dados-do-censo-da-educacao-superior-as-universidades-brasileiras-representam-8-da-rede-mas-concentram-53-das-matriculas/21206](http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/dados-do-censo-da-educacao-superior-as-universidades-brasileiras-representam-8-da-rede-mas-concentram-53-das-matriculas/21206). Acesso em: 23 ago. 2020.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação e Educação: caminhos cruzados**. São Paulo: Loyola, 1986.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Heredando el futuro: pensar la Educación desde la Comunicación**. Bogotá: Nomadas, 1997.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. Organização comunicacional e transformação cultural. *In*: Moraes, Denis de (org.) **Por uma outra comunicação**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

OLIVEIRA, Elida. Quase 90% dos professores não tinham experiência com aulas remotas antes da pandemia; 42% seguem sem treinamento, aponta pesquisa”. **G1**. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2020/07/08/quase-90percent-dos-professores-nao-tinham-experiencia-com-aulas-remotas-antes-da-pandemia-42percent-seguem-sem-treinamento-aponta-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 09 ago. 2020.

SOARES, Ismar de Oliveira. **Educação e suas áreas de intervenção**. Disponível em: <http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/89.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020.

SOARES, Ismar de Oliveira. Caminhos da Educomunicação. **Cadernos de Educomunicação**. São Paulo: Salesiana, 2001.



# INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA À LIDERANÇA EM UM MUNDO IMPREVISÍVEL

*Juliana Akemi Assaoka  
Junho Nogueira de Oliveira*

## APRESENTAÇÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a importância da inteligência emocional aplicada à liderança após a pandemia. O propósito é trazer embasamento para uma reflexão que possa provocar o desenvolvimento do líder. A evolução da humanidade talvez nunca tenha tido uma velocidade tão grande quanto à que vivenciamos atualmente, em 2020, propiciada pela pandemia da Covid-19. Mediante esta nova realidade de mundo, tudo torna-se imprevisível, profissões começam a desaparecer e outras a surgir, e com esta imensa insegurança, uma multidão passa a sofrer por falta de estabilidade emocional e síndromes diversas como estresse, ansiedade, depressão, pânico, chegando até mesmo a um Burnout.<sup>12</sup> É neste contexto que se torna necessário o líder estar altamente preparado para saber gerenciar não apenas pessoas e processos, mas, também suas próprias emoções e os que o cerca.

---

<sup>12</sup> Síndrome de Burnout, ou síndrome do esgotamento profissional, é um distúrbio psíquico cuja principal característica é o estado de tensão emocional e estresse crônico provocado por condições físicas, emocionais e psicológicas desgastantes no ambiente de trabalho.

## INTRODUÇÃO

A inteligência emocional é uma das competências mais solicitadas em todo contexto relacional, dentro e fora do ambiente corporativo. Para Goleman (2007), essa habilidade torna-se essencial para construir uma vida mais harmoniosa e isso ocorre por diversas razões, a passagem por mudanças constantes, pessoas expostas a situações de extrema violência em busca de poder, consumo desenfreado, catástrofes, epidemias, ameaças ecológicas, guerras, discriminação e desigualdade, o que por sua vez proporciona grande instabilidade emocional.

A constante mudança transforma o homem, a sociedade, culturas e o modo como as coisas são feitas e a chegada da pandemia e o desenvolvimento de novas tecnologias, que acompanham a Quarta Revolução Industrial, está transformando a realidade, de maneira exponencial. O que de fato chama atenção, não são apenas as transformações ocorridas, mas sim, a velocidade em que ocorrem. Se comparar os períodos das revoluções industriais anteriores, as transições demoraram muitos anos e até séculos.

Deste modo, compreende-se que a mesma geração está passando por diversas mudanças e não tem preparo emocional para se modificar de maneira tão rápida, saber lidar com uma nova cultura, a transformação digital, grande quantidade de informações e trabalho remoto.

Neste contexto, o líder torna-se um agente transformacional e assume a responsabilidade de lidar com as próprias emoções e dos seus liderados e deve estar preparado, não apenas com conhecimentos técnicos, mas sim, com competências estratégicas relativas à capacidade de liderar. No novo cenário, além de tomar decisões precisa assumir lugar de destaque, visto que seu papel e atuação são fundamentais para contribuir de forma significativa no desenvolvimento emocional e profissional de sua equipe. Além de desenvolver essa inteligência emocional, é imprescindível que se valha da criatividade e inovação para sobreviver a uma nova perspectiva de futuro, sendo mais assertivo, com boas práticas de solidariedade e corrigindo as diretrizes empresariais.

Este capítulo tem como objetivo apresentar a importância da inteligência emocional aplicada à liderança após a pandemia, trazendo as bases para refletir sobre o desenvolvimento das lideranças na pós-pandemia.

## 1. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Compreendendo que as mudanças são constantes e rápidas e sem saber ao certo o que se espera exatamente do futuro, uma grande parte das pessoas não

conseguem adaptar-se a esta nova conjuntura, por não ter habilidades suficientes para lidar a realidade imediatista. Dessa forma, muitas delas podem passar por transtornos psicológicos e até físicos, sendo necessário compreender o quanto a inteligência emocional pode contribuir neste processo evolutivo.

No sentido mais amplo, a inteligência é a capacidade de avaliar uma situação, compreender e tomar a melhor decisão. A palavra inteligência, no dicionário, significa a faculdade de compreender (MICHAELIS, s/d).

Compreendendo que a inteligência é uma habilidade, significa que pode ser desenvolvida ou aperfeiçoada e que existem muitas inteligências. “A aptidão emocional é uma metacapacidade que determina até onde podemos usar, bem quaisquer outras aptidões que tenhamos, incluindo o intelecto bruto” (GOLEMAN, 2012, p.60). Com isso, percebe-se claramente que compreender a si mesmo é uma das inteligências humanas e possibilita saber reconhecer seus pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos.

Na visão de Cury

A emoção é um campo de energia em contínuo estado de transformação. Produzimos centenas de emoções diárias. Elas se organizam, se desorganizam e se reorganizam num processo contínuo e inevitável. É essa alternância das emoções que leva os seres humanos a constantes mudanças de humores e a uma necessidade de desenvolver capacidades de autocontrole emocional (CURY, 2014, p. 34).

Conforme relatos do autor existem muitos tipos de emoções as quais se alternam diariamente e por este motivo são comuns diversos tipos de comportamentos como raiva, medo, alegria e tristeza. Por consequência, outras emoções podem surgir ao longo da vida, mediante situações vivenciadas, como: vergonha, paixão, desprezo, surpresa e amor, entre outros. Com a inteligência emocional o indivíduo aprende a lidar melhor com estas emoções, balanceando o seu lado racional com o emocional, para manter um equilíbrio entre ambos.

Esse tema – inteligência emocional – ainda não é devidamente trabalhado ao tratar-se de lideranças, visto que ocupam cargos que podem transformar a vida de muitas pessoas quando bem preparados. Sabe-se que as emoções estão presentes em todos os seres humanos e pessoas que assumem grandes responsabilidades, como gerenciar pessoas com perfis diferentes, têm a necessidade de saber se adaptar, conviver, motivar e direcionar em busca de um propósito comum.

Muitos líderes buscam inovar, empreender e aprender, lidar com novas ferramentas tecnológicas, para se readaptar ao novo contexto, e ainda atuar diante

de diversos tipos de gerações, que convivem no mesmo ambiente. Como competências a serem desenvolvidas para essa atuação podemos citar a afetividade, solidariedade, respeito à diversidade, iniciativa e controle das emoções.

Para agir com inteligência emocional, que auxilia no desenvolvimento individual e coletivo das pessoas, são necessárias algumas habilidades, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1** – Habilidades para a inteligência emocional

<b>Inteligência emocional habilidades</b>	
<b>Autoconhecimento</b>	Controle das emoções
<b>Empatia</b>	Compreender o outro
<b>Resiliência</b>	Comunicação

Fonte: os autores.

Vamos conhecê-las!

### **Autoconhecimento**

Conhecer-se a si mesmo, ou seja, como são suas emoções e como reage a elas. Conscientizar-se disso é primordial para conseguir dar os próximos passos, evita atribulações, traz clareza para tomada de decisões, melhora a comunicação, proporciona escolhas mais assertivas e consequentemente motivação.

### **Controle das emoções**

Conhecendo os seus sentimentos, o próximo passo será o controle, aprender a usá-los da forma correta, não se exaltar ou se calar nos momentos inoportunos. Entender como deve se comportar perante às diversas situações e saber lidar com os próprios sentimentos é o diferencial para manter a boa comunicação e facilitando a compreensão entre os pares.

### **Empatia**

Se colocar no lugar do outro é igualmente importante para o alcance dos objetivos. A empatia, outra habilidade exigida para a inteligência emocional, é ver as situações da perspectiva do outro, como ele age, como se sente e como lida com as adversidades. Cada ser humano tem suas particularidades, vivências e

personalidades diferentes, o que corrobora em formas diferentes de lidar com as situações. Perceber e sentir a dor do outro aumenta a chance de ter uma conexão adequada e construir uma relação de confiança e parceria.

A boa relação levará a manter um ambiente harmonioso e positivo, no qual o trabalho fluirá e os envolvidos poderão alcançar as metas com maior facilidade e leveza.

## **Compreender o outro**

Para compreender o outro é preciso saber ouvir; dar atenção plena aos seus sentimentos, para que este se sinta acolhido; enxergar as situações da perspectiva dele para compreendê-lo melhor, pois o ser humano é único e está exposto a muitas emoções e reage de várias maneiras. Estas emoções são vivenciadas em diversos ambientes, inclusive no organizacional, e influenciarão nos relacionamentos interpessoais e desempenho das funções dos funcionários.

Tais emoções quando não compreendidas, respeitadas, tratadas e assistidas podem provocar outros problemas, os quais podem vir a interferir diretamente no desenvolvimento do indivíduo e impactar na sua qualidade de vida e na sua produtividade.

## **Resiliência**

Segundo pesquisa realizada pelos neurocientistas argentinos Facundo Manes e Fernando Torrente (FAROL, 2020), “os efeitos da pandemia deixarão custos humanos ainda desconhecidos, porém, o cérebro tem diversas ferramentas para lidar com este tipo de situação, uma delas é a resiliência”, ou seja, para desenvolver uma boa liderança, o líder deve estar presente de corpo e alma no momento da conversa, estabelecer uma escuta atenta, demonstrar confiança, respeito, criar conscientemente a empatia.

## **Comunicação**

A comunicação faz parte do dia a dia de qualquer pessoa, seja em casa, com a família, no trabalho, na rua para pedir uma informação ou até mesmo internamente com os próprios pensamentos. A comunicação é uma das habilidades exigidas de um líder, saber comunicar-se adequadamente sempre foi um grande diferencial, principalmente em épocas de comunicação virtual. Desenvolver tais competências de comunicação torna os processos mais rápidos, gera menos mal-entendidos, o que por sua vez, mobiliza mais pessoas e traz mais felicidade.

Uma pessoa que está com a mente aflita e com pensamentos desgovernados fala de forma veloz, agitada e gestual, sem refletir como a mensagem poderá ser recebida, ao contrário da mente serena, que demonstra tranquilidade, movimentos corporais suaves, fala nem muito lenta, nem muito rápida, com expressões de gentileza e atenção ao que será interpretado.

No meio corporativo, o comportamento da liderança interfere no clima organizacional, impactando no bem-estar dos liderados e no resultado que entrega. O líder eficaz precisa transmitir confiança mesmo em momentos de crise e se comunicar de forma que todos entendam sua mensagem, sem interferências, lembrando que ela se dá de forma verbal e não verbal.

Aponta-se a necessidade de desenvolvimento de competências para liderança, durante e após a pandemia, com sabedoria e melhores estratégias melhorando o ambiente de trabalho, tanto presencial quanto em *home office*.

O líder que conseguir alcançar e agir adequadamente com essas habilidades, contribuirá para reduzir o nível de estresse e de ansiedade, aumentar a autoestima, equilibrar razão e emoção, além de melhorar e aumentar o poder da tomada de decisão e produtividade, com clareza de pensamentos, o que pode proporcionar crescimento pessoal e profissional.

## 1.2 A DIFICULDADE DE ADMINISTRAR A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Percebe-se que inteligência racional e inteligência emocional são aspectos diferentes, pessoas muitas vezes com alto nível intelectual não consegue lidar com suas próprias emoções, muito menos ao tratar com outras pessoas. Por estes motivos existem muitos profissionais que precisam aprender que a inteligência emocional é um diferencial, principalmente quando tratamos de líderes.

A inteligência emocional aplicada aos líderes torna-se ainda mais importante, pois a estes são atribuídas diversas obrigações como motivar, ser otimista, participativo, ter espírito de equipe, ser compreensivo, saber delegar, dar e receber *feedbacks* eficazes, entre outras funções inerentes à função.

Que estas dificuldades estão presentes nas organizações e nas lideranças já sabemos, o que devemos fazer é buscar meios para desenvolver estas habilidades, principalmente neste cenário de incertezas proporcionado pela Covid-19. Deste modo, ressalta-se alguns pontos que se considera necessário para desenvolver a inteligência emocional.

O primeiro passo para desenvolver a inteligência emocional é conhecendo-se a si mesmo, seus próprios comportamentos e atitudes, pois quando se co-

nhece, terá melhor controle e saberá como agir em determinadas situações. Ao conhecer seus limites ficará bem mais fácil controlar suas emoções, lidar com a pressão e estresse, o que por sua vez trará mais tranquilidade para agir, pensar e tomar decisões.

As emoções, portanto, são importantes para racionalidade. Na dança entre sentimento e pensamento, a faculdade emocional guia nossas decisões a cada momento, trabalhando de mãos dadas com a mente racional e capacitando ou incapacitando o próprio pensamento (GOLEMAN, 2007, p. 53).

Percebe-se então, o quanto é importante o líder saber usar a inteligência emocional, pois o tornará mais otimista, enxergando o lado positivo, aumentando a motivação e a empatia, levando a maior clareza na tomada de decisões, melhorando o gerenciamento do tempo, elevando a autoestima e autoconfiança.

## 2. LIDERANÇA

Tem-se discutido muito sobre as competências técnicas e comportamentais dos líderes pós-pandemia. Espera-se que compreendam, se comuniquem, aumentem a produtividade de sua equipe, resolvam problemas inusitados e ainda, se mantenham íntegros. Mas, ele também está passando por todo o processo de mudanças.

Então, como ele poderá desenvolver todas estas competências e a de seus liderados?

A inteligência emocional, vem exatamente para auxiliar as duas partes. E de maneiras diferentes trabalhar a empatia, a percepção dos sentimentos, como lidar com as emoções e gerenciá-los sem perder o foco.

Para entender o papel do líder, é necessário saber quais são suas *hard skills* (competências técnicas) e *soft skills* (competências emocionais).

As *hard skills* são desenvolvidas conforme suas experiências na função e na formação, treinamentos e especializações, a visão técnica para a tomada de decisão. Já as *soft skills* depende da sua compreensão do ser humano, das suas emoções, como lidar com o outro. Como já dito anteriormente, comunicar-se com transparência e objetividade, ter empatia – capacidade de nos posicionar perante os sentimentos dos outros, ser simpático – e compartilhar afinidades.

A liderança deve ser mais audaciosa, criativa, ser confiante, empreendedora, capaz de incentivar e influenciar seus liderados em prol dos objetivos e metas, além de conciliar os interesses individuais e do grupo.

Não era esperado, que seria uma turbulência tão grande como essa, a Covid-19, e que atingiria todos os níveis, fazendo com que, após a pandemia, os líderes administrem as empresas e pessoas com atenção maior, se valendo da inteligência emocional para lidar com os novos sentimentos e mudanças na execução dos seus trabalhos.

Apesar da liderança vir se transformando, ao longo do tempo, em 2021 é mais que necessário rever novamente suas atitudes para lidar com este novo mundo, no qual é preciso diferenciar o líder do gerente.

Gerente é diferente de ser líder, pois esta é a função dada a alguém, e neste caso, poderá simplesmente ser a autoridade que se preocupa somente com as metas que deverão ser alcançadas e como o plano de ação será executado. É quem determina os procedimentos, modelos a seguir, há somente a administração dos recursos humanos, sem se preocupar com o bem-estar de todos, numa relação na qual os conflitos não são bem-vindos, e o que se leva em consideração são as metas alcançadas.

Liderança é uma questão de atitude que acontece ao se relacionar com as pessoas, na qual o comportamento do líder leva as pessoas a seguirem-no, influenciados pelas suas ações e naturalmente desenvolvem suas ideias e as executam.

São pessoas flexíveis, se adaptam às situações e tiram boas lições dos erros e acertos, apoiam seus colaboradores, mas não quer dizer que não corrija ou seja enérgico em suas atitudes. Tem responsabilidades a serem cumpridas, mas o fazem de maneira que todos colaborem, entreguem resultados, mas que estejam motivados e satisfeitos, aumentando o nível de produção e entrega.

Ser líder é ter empatia, visão do negócio e ser aberto a inovações, enxerga os conflitos e embates como uma forma de ensinamento e desenvolvimento para evolução do negócio, ações que possam agregar e melhorar todo o processo. Seu comprometimento não se dá só em resultados, mas também no bem-estar daqueles que estão à sua volta.

Já era previsto que as pessoas com cargos de liderança tivessem essas competências ou pelo menos que já estivessem se desenvolvendo, mas esta não é a realidade, muitos continuam somente na posição de gerentes e agora, num futuro próximo de pós-pandemia, serão necessárias estas e muitas outras competências.

Com o distanciamento social e o *home office* os colaboradores estão mais inseguros, muitas vezes, emocionalmente frágeis e é necessário que a liderança

se mantenha próxima, esteja atenta, tenha clareza e esteja aberta a ouvi-los, ou seja, precisará usar a inteligência emocional como mais uma habilidade.

Conforme publicação na revista eletrônica Simonato (2020), “[...] O Líder de A a Z é sensível às dores da equipe, aos seus medos e preocupações, desta forma, ele encontra maneiras de ajudá-la com bastante inteligência emocional, equilíbrio e dedicação [...]”. Ele também deve procurar meios para manter o equilíbrio mental, por meio de atividades físicas, meditações, e outras atividades.

O líder deverá ser a fortaleza da equipe e se adaptar antes mesmo do que os outros. Outras características abordadas no material, é que o líder deve ser solidário para auxiliar a equipe nas questões emocionais, motivá-la para que continue a apresentar resultados e fazer as pessoas acreditarem em dias melhores e que sairão mais fortes desta crise.

...Em momentos como esse, que tal **reaprender a conviver**, reaprender a improvisar, lidar com recursos escassos, a retroceder se preciso for. Devemos reaprender a economizar, viver com o suficiente e voltar a nos preocupar com as pessoas. Devemos ser mais humanos. Pensar em **flexibilidade de horários** para os nossos colaboradores, gerando melhor **qualidade de vida**, produtividade e engajamento (SIMONATO, 2020).

## 2.1 COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA PÓS-PANDEMIA

Num mundo imprevisível, sem saber o que acontecerá após a passagem desta crise, ações são tomadas mesmo sem saber como será o futuro, o compartilhamento de responsabilidades será imprescindível, a liderança deverá ouvir e decidir conjuntamente qual melhor medida para aquele momento, facilitando a união da equipe e melhorando a produtividade. Esta ação deverá ser levada após a pandemia, fortalecendo vínculos sociais, emocionais e profissionais, importante para a boa saúde mental também.

A empatia é uma das habilidades mais comentadas do momento, todos estão fragilizados e necessitam que o outro entenda suas preocupações, seus sentimentos, medo, raiva, dor e outras mais. Se o líder souber lidar com esta situação, ter a empatia para ajudar os liderados, estes sairão mais fortalecidos e confiantes para enfrentar o novo normal.

A criatividade e a inovação também serão duas habilidades muito requisitadas após a pandemia, tanto dos gestores quanto de sua equipe. A liderança deverá reconhecer e saber desenvolver cada indivíduo e se beneficiar da criatividade para implementação da inovação e alavancar os resultados.

[...] O que os líderes precisam durante uma crise não é um plano de resposta pré-definido, mas sim comportamentos e mentalidades que os impeçam de reagir de maneira excessiva ou exagerada aos acontecimentos da véspera e os ajudem a olhar para o futuro[...] (MCKINSEY & COMPANY, 2020).

As boas ações plantadas durante a crise serão fundamentais para que a equipe, após o término, e que não se pode dizer que será o fim e sim um novo começo, possa ser mais otimista e trabalhe com mais tranquilidade.

## 2.2 CASES DE SUCESSO EM TEMPOS DE PANDEMIA

Um exemplo de empatia é o que a Locaweb, empresa líder em hospedagem de *sites*, tem proporcionado aos seus funcionários em *home office* – 97% do seu contingente. Preocupados com a saúde física, emocional e financeira promoveram o programa Conexão Saúde, que disponibiliza *lives* internas com dicas de alimentação, treinamento funcional, orientação profissional, sessões de meditação e yoga, organização de finanças e *happy hour* (CAMPOS, 2020). Essas ações ajudam a melhorar a vida pessoal dos funcionários e também a vida profissional, reduzindo o estresse e aumentando a qualidade de vida e a criatividade. Tudo isso contribui para manter um bom clima organizacional e proximidade com os colaboradores.

Para se reinventar, as organizações se reuniram e lançaram o projeto #VamosVirarOJogo. Os idealizadores – César Sousa, fundador e presidente do grupo Empreenda, juntamente com o presidente e fundador da *Verity Group*, Alexandro Barsi e o fundador e presidente da Simpress, Vittorio Danesi, – reuniram cerca de 450 empresas para a troca de experiências e estratégias durante a pandemia e após a pandemia. (ISTOÉ DINHEIRO, 2020)

Num modelo sem cunho político, apartidário e sem custos, participam do projeto empresas como Carrefour, Magazine Luiza e 3M, entre outras, e esperam que o número de apoiadores aumente. O objetivo é levar as boas práticas executadas durante este período para outras empresas, contadas por meio de suas experiências. Desta forma, muitos também poderão implantar as novas estratégias, melhorando o desempenho e os resultados das organizações.

As empresas vêm reunindo forças para manter-se no mercado e compreenderam que juntas podem se fortalecer se valendo da criatividade organizacional, inovação e inteligência emocional.

Outra instituição que adotou medidas para amparar os colaboradores, melhorar o ambiente de trabalho em casa, foi a MindBe, especializada em expe-

riência do consumidor e teleatendimento, disponibilizou computadores, modems para o acesso à internet e uma ajuda de custo para gastos extras. E pensando na saúde de todos, diariamente uma psicóloga organizacional entra em contato, analisa os colaboradores e, dependendo da situação, o trabalhador é encaminhado para um psicólogo clínico e seus custos pagos pela organização. Uma técnica de enfermagem, também verifica as condições dos indivíduos e os encaminha conforme necessário. Todo atendimento das profissionais da saúde é realizado através de videoconferência, minimizando os riscos ocasionados pela pandemia. Além destas práticas, viabiliza empréstimos financeiros, mas antes passam por uma educação financeira, a fim de ensiná-los a se reorganizar e conscientizá-los financeiramente.

Inicialmente as ações adotadas foram para proteger os funcionários, mas o CEO da MindBe, Vito Chiarella, constatou que houve aumento da produtividade, melhora na eficiência de atendimento e clientes mais satisfeitos.

É notado que a pandemia foi um acelerador para as transformações tecnológicas, otimização de trabalho e avanço da indústria 4.0, e fez com que as pessoas também tivessem que se adaptar rapidamente, provocando muitos conflitos emocionais e os líderes, por sua vez, que também passaram por estas experiências, necessitam estar preparados, tanto emocionalmente quanto tecnicamente para o alcance dos objetivos da empresa.

## 2.3 E O FUTURO?

Conforme a Crescimentum (2020), recentemente a Gartner realizou uma pesquisa, que revelou “80% da força de trabalho, 92% dos gerentes e 77% dos líderes seniores já se sentiam mal preparados para o futuro”.

Se não se sentiam bem preparados, agora foi uma corrida para ficarem prontos, mas sabe-se que com as incertezas sobre o futuro, o caminho será mais árduo e difícil. Necessitarão desenvolver cada vez mais as suas competências emocionais para lidar com o novo.

As organizações deverão focar em treinamento e desenvolvimento de toda a equipe para minimizar os estragos ocasionados pelo despreparo e estresse. É traçado um novo perfil de competências para a pós-pandemia, a liderança deverá ser flexível, mas muito mais resiliente, empática, ágil e confiável, além de desenvolver sua habilidade crítica para lidar com o momento de incertezas.

Uma boa parte das empresas deverão migrar definitivamente para o *home office*, o controle de trabalho será mais intenso, resultados deverão ser entregues

no prazo, apesar da flexibilização da jornada de trabalho. Para manter a socialização das equipes, reuniões e momentos de descontração, como planejar o café da manhã virtual, alguns minutos para que todos confraternizem será ótimo, garantindo uma equipe unida, apesar da distância.

A mudança da forma de pensar, o *mindset* da liderança é o que faz toda a diferença na busca de soluções para os desafios, esforçando-se para realizar o impossível, aprendendo com os erros e experiências para alcançar os objetivos da empresa. São pessoas que têm uma visão além da crise, que procuram novas oportunidades dentro do caos, dominam os processos para o alcance do sucesso, tem foco no desenvolvimento individual e coletivo, motivação e responsabilidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo sempre esteve em transformação, mas com a chegada da pandemia houve a aceleração desse processo. Empresas tiveram que se reinventar do dia para a noite, pessoas tiveram que se adaptar, principalmente no que tange à liderança, que é responsável pelas estratégias, resultados e desenvolvimento humano nas companhias.

Neste contexto, a liderança é a persona que deve estar mais preparada para o novo amanhã, pois lhe cabe a responsabilidade sobre suas ações, dos colaboradores e parceiros em busca do propósito da organização.

Medos, inseguranças, ansiedades e estresses causados pela chegada da Covid-19, exige do líder resiliência e flexibilidade voltada para a gestão 4.0, na qual a tecnologia tem papel de destaque.

A inteligência emocional é o grande diferencial para lidar com os desafios desta realidade e vem para agregar novas habilidades em prol da obtenção de resultados além do esperado, e para manter equipes mais unidas e conectadas para que o trabalho seja leve, apesar de intenso.

A criatividade, que já vinha sendo discutida como uma competência importante, será essencial, dando espaço aos colaboradores exporem suas ideias, realizá-las e, se no caminho houver erros, possam reavaliar e recomeçar, sem que o medo e a ansiedade possam impedir a criação de novas soluções. Ou seja, se o líder usar da inteligência emocional para amparar o seu colaborador e manter o equilíbrio da equipe, com certeza, conseguirá soluções que minimizem os danos e melhorem a *performance* de todos.

Espera-se que este capítulo tenha contribuído para o conhecimento de novas habilidades comportamentais necessárias para o crescimento e transformação da nova liderança.

## REFERÊNCIAS

BOTELHO, Eduardo Ferreira. **Do gerente ao líder** – A evolução do profissional, 2.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

CAMPOS, Lais. 7 iniciativas de empresas para apoiar os colaboradores em meio à pandemia do coronavírus. **Forbes**. Disponível em: <https://forbes.com.br/colunas/2020/04/7-iniciativas-de-empresas-para-apoiar-os-colaboradores-em-meio-a-pandemia-do-coronavirus/#foto2>. Acesso em: 14 jul. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CORTELLA, Mário Sergio; MUSSAK, Eugênio. **Liderança em Foco**. São Paulo: Ed. Papirus, 2013.

CURY, Augusto. **Treinando a Emoção para ser Feliz**. São Paulo: Academia de Inteligência, 2001.

D'AURIA, Gema, SMET, Aaron De. Liderança em (uma) crise: reagindo ao surto de coronavírus e a desafios futuros. **Mckinsey & Company**. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges/pt-br>. Acesso em: 09 jul. 2020.

DINIZ, Arthur. Como preparar a liderança para atuar no novo normal? **Crescimentum**. Disponível em: <https://crescimentum.com.br/como-preparar-a-lideranca-para-atuar-no-novo-normal/>. Acesso em: 11 jul. 2020.

Empresas se reúnem para buscar soluções para o pós-pandemia. **IstoÉ Dinheiro**. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/empresas-se-reunem-para-buscar-solucoes-para-o-pos-pandemia/>. Acesso em: 13 jul. 2020.

GOLEMAN, Daniel Ph.D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é o ser inteligente, Rio de Janeiro, 2007.

Juliano, Jean Clark, Felipe, Irene Monteiro. **O tear da vida** – Reflexões e vivências terapêuticas, Ed. Summus, São Paulo, 2017.

MARSHALL B. Rosenberg. **Comunicação não violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais, Ed Agora: São Paulo, 2006.

MICHAELIS - **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/inteligencia/>. Acesso em: 04 jul. 2020.

PALANGANA, Isilda Campaner. **Desenvolvimento e Aprendizagem em Piaget e Vigotski** – A relevância social, Ed. Summus, São Paulo, 2015.

Pesquisa mostra impactos do cérebro contra o estresse do isolamento. **Farol da Bahia**. Disponível em: <https://www.faroldabahia.com.br/noticia/pesquisa-mostra-impactos-do-cerebro-contra-o-estresse-do-isolamento>. Acesso em: 07 jul. 2020.

SIMONATO, Marcelo. Em tempos de pandemia, qual o papel do líder? **RHpraVOCÊ**. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/posts/em-tempos-de-pandemia-qual-o-papel-do-lider>. Acesso em: 09 jul. 2020.

# EXIGÊNCIAS E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PARA O MUNDO DO TRABALHO PÓS-PANDEMIA

*Adriana Pavarina*

*Juliana Akemi Assaoka*

*“Até o que parece não mudar se transforma, o que significa melhorar,  
piorar ou simplesmente mudar.”*

*(Eugênio Mussak)*

## APRESENTAÇÃO

Este capítulo diz respeito aos novos caminhos a serem trilhados bem como à constituição do mercado de trabalho e à transformação e exigência por novas competências profissionais, tecnológicas e socioemocionais pós-pandemia. Diante de um cenário caótico e inimaginável até então empresas e pessoas são forçadas a vislumbrar novas tendências, estratégias e possibilidades em busca de resultados individuais e organizacionais, única variável imutável nesse cenário. Esperamos que a leitura desse capítulo possibilite novos pontos de vista, *insights*, aprendizagens e posturas, nos tirando do vitimismo e trazendo à luz novas possibilidades e desafios, facilitando a interação com o novo de forma assertiva. Boa jornada!

## 1. INTRODUÇÃO

O texto objetiva contextualizar como o novo mercado de trabalho será constituído, trazendo reflexões sobre as mudanças organizacionais, competências profissionais, tecnológicas e socioemocionais, bem como os desafios no contexto pós-pandemia. O leitor será conduzido a refletir e criar estratégias de enfrentamento para novas possibilidades de atuação no campo pessoal e profissional advindas do vivenciado no período de isolamento e que nos coloca diante de um novo cenário improvável, mas real e presente, que vem modificando as relações de trabalho e as interações humanas, que fazem as pessoas e as organizações mudarem rapidamente seu *mindset*.<sup>13</sup>

## 2. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

*“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”.*

*Peter Drucker*

A migração do trabalho presencial para o remoto foi brusca e trouxe às empresas e pessoas uma nova realidade e outras possibilidades, porém nos deparamos com pessoas que já eram ansiosas, ainda mais ansiosas, por vezes sem perspectivas e medo do futuro. Apesar do tempo de adaptação prevista para o novo trabalho, já foi constatado melhora nos resultados de alguns segmentos, ou seja, a produtividade diante do novo normal já é evidenciada nas organizações.

Um dos pontos observados foi o tempo de deslocamento do funcionário até o seu local de trabalho, que deixou de existir, no momento intenso da pandemia. Esse não deslocamento, inicialmente faz com que o estresse diminua, haja flexibilização do horário de trabalho, o que muitos consideram como positivo, mas ainda falta muito para que as pessoas realmente se adaptem e se ajustem ao novo. Podemos ainda pontuar que nem todos os segmentos obtiveram sucesso.

A área de recursos humanos, como as demais, passa por grandes mudanças para lidar com a nova realidade, e está ainda mais sobrecarregada. Os recursos, que já eram poucos, estão cada vez mais escassos. A área, no entanto, luta para manter-se ativa e adaptável ao momento, batalhando para assegurar o engajamento das equipes e a relação sadia entre funcionários e liderança, atuando como *staff*, que busca, na medida do possível e viável, fornecer novos conhecimentos a todos os envolvidos.

---

<sup>13</sup> *Mindset*: modelo mental, padrão de pensamentos.

Prima-se que a área de gestão de pessoas seja muito mais estratégica do que operacional e que seus processos deverão ser cada dia mais estruturados, fundamentados e consistentes, o que favorece a tomada de decisão.

Os valores mais exigidos pós-pandemia serão as habilidades sociais e emocionais, pessoas mais colaborativas e resilientes, que sejam mais assertivas em sua atuação diária. Tanto líderes quanto equipes deverão incorporar ações flexíveis, entender sobre processos e demandas específicas das organizações e por fim, saber lidar com o outro, sendo a empatia imprescindível. Um novo perfil de profissionais, portanto, está surgindo.

A empatia, a resiliência e a criatividade serão competências imensamente valorizadas e as organizações devem manter um olhar apertado em suas negociações, estando fundamentadas em experiências e conhecimentos. Escutar, ponderar e discutir as ações, não somente com a liderança, mas com toda a equipe, com o intuito de aumentar o leque de soluções e oportunidades.

Os processos de recrutamento e seleção para a contratação de novos colaboradores também terão que se reinventar e a área deve viabilizar a aplicação de novos testes para verificar as *soft skills* (competências emocionais) dos candidatos, que no novo cenário serão tão importantes quanto as *hard skills* (competências técnicas). Antes da pandemia, muitos selecionadores aplicavam somente testes técnicos, na pós-pandemia será necessária a aplicação de dinâmicas e outros testes voltados para verificar as habilidades comportamentais primordiais no dia a dia da organização. No mercado já existem vários instrumentos com esta finalidade.

Assim como o processo de recrutamento e seleção, a área de gestão de pessoas está mudando a forma de treinar e desenvolver as pessoas, com a utilização de novas tecnologias, que possam medir resultados, eficiência e eficácia das ações. Diante disso, elaborar um plano de desenvolvimento individual de novas habilidades e realizar uma reengenharia dos processos organizacionais são determinantes para o crescimento. Mais do que isso, os processos de treinamentos e desenvolvimento deverão atingir toda a empresa e os fornecedores, para que os impactos das novas formas de atendimento sejam mínimos e tenham maior aceitação. Quanto mais conscientes das mudanças ocorridas, ter-se-á clientes mais confiantes e satisfeitos.

A inserção de novas tecnologias será tão importante quanto o investimento no capital humano. Ajudar os funcionários a lidar com o novo para sua atuação é mantê-los inseridos no contexto organizacional e no manejo de ações em prol dos resultados. O apoio emocional será um diferencial e uma necessidade a ser

vivenciada pela maioria das empresas para manter a saúde física e mental de seu time, pois o afastamento social e as incertezas presentes no mercado podem, e com o tempo, devem gerar ou aumentar os níveis de ansiedade, estresse ocupacional, Burnout,<sup>14</sup> depressão e suicídios.

O trabalho remoto ou *home office*<sup>15</sup> exige das pessoas mais disciplina para a entrega de resultados, reuniões a distância e a falta de contato com os colegas de trabalho impactam consideravelmente nas ações e estratégias traçadas, então, os funcionários terão a obrigação de partilhar momentos conjuntos, mesmo que de forma virtual, para que todos estejam alinhados, em sintonia, e que o espírito de equipe não se perca.

A transformação da cultura organizacional está sendo impulsionada pela aceleração digital, mudanças de comportamento, processos ativos de criatividade, inovação e conexão entre as organizações, o que traz um sentimento de interdependência para sobrevivência do negócio. E como reinventar a cultura de uma empresa para os novos desafios? Por enquanto, não há previsões concretas para o futuro e qualquer ação nesse sentido é precipitada.

Para essas alterações que virão, o tempo e a estabilização do cenário devem levar à gestão 4.0, com o uso pelas empresas das tecnologias para os encaminhamentos junto aos funcionários, de forma remota. Além disso, poderão ser levadas a reavaliar a sua missão, visão e valores, manter ou alterar valores éticos e morais, que também devem passar por transformações.

Nesse sentido, é fundamental que se criem valores pautados na construção de um novo momento do negócio, no desenvolvimento tecnológico e nas competências emocionais esperadas, mesmo que o trabalho não seja realizado presencialmente, e passe a ser controlado por tecnologias, sempre haverá uma pessoa, um gestor por trás dessas ações.

Construir um novo cenário do negócio não quer dizer mudar totalmente sua atuação, mas reinventar processos e ações, mudar conceitos, alterar a maneira com que realiza suas negociações, rever o gerenciamento de pessoas, ser mais flexível em relação às novas ideias em busca de soluções concretas. Este é o momento para dar abertura à criatividade, discutir novas perspectivas, mesmo entre erros e acertos, para chegar a um bem comum, gerando bem-estar e inova-

---

<sup>14</sup> Síndrome de Burnout, ou síndrome do esgotamento profissional, é um distúrbio psíquico cuja principal característica é o estado de tensão emocional e estresse crônico provocado por condições físicas, emocionais e psicológicas desgastantes no ambiente de trabalho.

<sup>15</sup> *Home office*: termo em inglês para se referir a trabalho realizado dentro de casa, como em um escritório no lar.

ção, sendo esses os caminhos para o crescimento da empresa e dos funcionários atrelados ao negócio.

Para a expansão da organização, também necessitamos pensar no desenvolvimento tecnológico, que foi exponencial no período de pandemia, uma das áreas com maior índice de crescimento e desenvolvimento. O que era previsto para acontecer num período de um a dois anos, ocorreu em dias, semanas e meses. O avanço tem sido tão grande, que é difícil acompanhar as inovações e alterações. De qualquer forma, é imprescindível se valer de novos conhecimentos e técnicas, modernizar-se tecnologicamente para melhorar, agilizar e alavancar o negócio.

Cabe à área de gestão de pessoas um diagnóstico constante das equipes, para quando for necessário realizar o encaminhamento de seus colaboradores a profissionais da saúde. Muitas empresas têm feito parceria com empresas ou profissionais que atuam com acolhimento psicológico. Humanizar as relações de trabalho, entender as necessidades e ajudar o funcionário a transpor essa condição, trará bons resultados, não só no campo empresarial, como pessoal e será promissor aos resultados da organização.

O aumento da produtividade só vai ocorrer com colaboradores mais equilibrados e adaptados ao novo normal, que mesmo em atuação remota, se sentirão acolhidos, treinados e sentirão estarem em constante desenvolvimento. O crescimento organizacional e pessoal acontece quando há equilíbrio entre empresa, indivíduo e cenário social.

E, num momento no qual as pessoas estão mais fragilizadas, acuadas pelo estresse, medo, insegurança e até mesmo solidão, é necessário ser empático e resiliente, uma das características mais procuradas para o momento e para o período pós-pandemia.

As empresas já mudaram exponencialmente durante a pandemia, mas será imprescindível que continuem se transformando e adaptando-se todos os dias, buscando novas tecnologias, se valendo da inteligência emocional, comunicação não violenta e educação corporativa e digital, mantendo e ampliando as boas práticas de disseminação de conhecimento e parcerias adquiridas nesse período.

### 3. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS, TECNOLÓGICAS E SOCIOEMOCIONAIS

*“A aquisição de competências por qualquer pessoa é algo nobre, contudo, terá mais valor se acrescentarmos a palavra Resultados no tradicional CHA, transformando-o no CHAR moderno.”*

*(Roberto Madruga)*

Novas competências profissionais, emocionais e tecnológicas serão exigidas pós-pandemia e o tempo é curto para aprimorar-se, quanto mais rápido as pessoas desenvolverem-se, melhor estarão posicionadas no mercado de trabalho. Madruga (2018) amplia o conceito do tradicional CHA (conhecimento, habilidade e atitude), tão difundido no mercado de trabalho. Para o autor é necessário incluir o R de resultados, garantindo assim, que o CHAR seja orientado para o sucesso na busca de determinada competência, seja individual, ou da organização e da sociedade.

Na Figura 1 podemos observar a interação dos quatro elementos.

**Figura 1** – Elementos que compõem a competência



Fonte: as autoras.

#### **E quais são essas competências?**

No contexto profissional, competências como estratégia, propósito, liderança, produtividade e gestão do tempo. No contexto tecnológico, adaptabilidade, conectividade, cooperação, inovação e transformação digital. No âmbito socioe-

mocional, competências como comunicação não violenta, resiliência, proatividade, empatia e inteligência emocional tornam-se primordiais para o cenário futuro, no qual cada vez mais o mundo VUCA estará em ascensão.

O mundo VUCA representa: volatilidade que vem de um cenário dinâmico que exige ações ágeis; incerteza, visto que não há como prever o futuro com exatidão, pois este é incerto e desconhecido; complexidade em um cotidiano incerto, com acontecimentos não lineares e que tornam o mundo complexo, e por fim, a ambiguidade, na qual ameaças e/ou oportunidades coexistem e podem ser vislumbradas inúmeras perspectivas.

**Quadro 1 – Competências**

<b>Competências profissionais</b>	<b>Competências tecnológicas</b>	<b>Competências socioemocionais</b>
<b>Estratégia</b>	Adaptabilidade	Comunicação não violenta
<b>Propósito</b>	Conectividade	Resiliência
<b>Liderança</b>	Cooperação	Proatividade
<b>Produtividade</b>	Inovação	Empatia
<b>Gestão do tempo</b>	Transformação digital	Inteligência emocional

Fonte: as autoras.

Assim como no cenário anterior à pandemia, durante e após a pandemia, os valores éticos e morais sofreram e continuarão sofrendo transformações, mudando crenças, pontos de vistas e princípios, tanto no âmbito profissional, social e tecnológico, exigindo que os indivíduos sejam mais flexíveis, disruptivos e quebrem os paradigmas para mudar os padrões e modelos estabelecidos até então.

Competências que já vinham moderadamente sendo exigidas, neste instante serão indispensáveis para a sobrevivência no mercado de trabalho (Quadro 1). Para o desenvolvimento das competências profissionais, o líder terá papel fundamental para que a equipe se mantenha unida e consiga entregar o melhor resultado, traçando estratégias com foco em resultados e não no tempo que o trabalhador dispense para realizar suas atividades.

Se a liderança cobrará resultados e não o tempo de trabalho, sabendo que muitos colaboradores atuaram em casa neste período de turbulências, é necessário autogestão e proatividade para o desenvolvimento das suas funções, competências que serão bem requisitadas para este tipo de trabalho, e que estarão cada vez mais presentes na sociedade.

Diante desse desafio, podemos perguntar: como gerenciar o tempo para as ocupações diárias pessoais e do trabalho?

O autogerenciamento do tempo para suas atividades sem o prejuízo para as duas vertentes é primordial. Reconhecer quais as atividades serão prioridades e como desenvolvê-las também faz parte da autogestão. A divisão do tempo será importantíssima para a entrega de resultados em prazos estipulados e as demandas para atualizar-se, uma vez que o mercado de trabalho é cada vez mais competitivo e instável. É essencial e vantajoso ao profissional, neste período de transformações iminentes, ser proativo, assumir as responsabilidades perante as adversidades, ter iniciativa, não se contentar somente com o que está ao seu alcance, ir além na busca de novos caminhos para conquistar melhores resultados, expandindo seus horizontes e provocando mudanças organizacionais com sua atuação.

Outro fator importante será a fluência digital para orientação, criação e aplicação de treinamentos para os colaboradores, se valer da tecnologia para progredir no mundo corporativo, auxiliando os funcionários que estão em *home office* e necessitam de direcionamento para a execução de suas tarefas com eficácia e eficiência.

A tecnologia, em processo contínuo de expansão, possibilita explorar novos caminhos, com dados mais precisos, novos processos e conceitos que possibilitam alavancar o nível de desenvolvimento das organizações. Assim, é possível inferir que aqueles que tiverem o domínio digital terão melhores recursos, rapidez e precisão para a tomada de decisão e adoção de estratégias, que aumentem as oportunidades de crescimento pessoais neste cenário incerto.

Para estar no mundo digital é indispensável estar conectado às novas tendências e adaptar-se a todo instante. A tecnologia está num crescimento exponencial e não é tarefa fácil acompanhar tamanha evolução, mas na medida do possível, os profissionais devem incorporar ao dia a dia melhores práticas digitais e a cooperação entre os membros da equipe é essencial para a adequação de todos e chegar à inovação necessária e ao sucesso organizacional.

Muito mais que desenvolver as habilidades técnicas – *hard skills* – o momento exige que se assegure o engajamento, transferência de conhecimento e desenvolvimento de habilidades comportamentais – *soft skills*. Entre elas, a capacidade de compreensão, que leva à adoção de atitude assertiva associada às emoções é o primeiro passo para manter o equilíbrio, saber lidar com críticas e reconhecer seus próprios erros. Na Figura 2 são apresentadas as diferenças entre os dois tipos de habilidades.

Figura 2 – Diferença entre *soft skills* e *hard skills*



Fonte: adaptado de Cis Assessment (s/d).

As pessoas estão fragilizadas com tantas obrigações: cuidar de si, dos seus, ser solidário. Por isso, fortalecer as relações humanas proporcionará uma melhor adaptação para o próximo momento e conseqüentemente facilitará a busca de práticas corporativas mais adequadas e favoráveis. Podemos assim entender que as relações afetivas serão o diferencial para que o indivíduo mantenha uma interação social e corporativa.

A **comunicação não violenta** é uma dessas competências socioemocionais que minimizam e fortalecem essas relações, pois através dela conseguimos nos fazer compreendidos. Quanto mais assertiva, transparente e clara, possibilitará transformar ideias, comportamentos e maior será o sucesso das negociações, liderança e trabalho em equipe junto à organização.

Essa é uma ferramenta integrativa e de suma importância para a sobrevivência no ambiente empresarial, pois ela se torna um meio de troca de informações, ensinamentos e crescimento. Quando usada inadequadamente, poderá criar muitos obstáculos, mas do contrário, poderá criar muitas oportunidades, uma vez que comunicação não é só o que se fala ou escreve, mas também a entonação que se dá para a conversa, a expressão corporal e os olhares. Apesar de complexa, se houver clareza naquilo que se expressa de forma verbal, ou corporal, as pessoas sempre se farão compreender.

Mas não é só com uma excelente comunicação que será possível chegar a ótimos resultados. Pessoas empáticas, que se colocam no lugar do outro, reconhecem necessidades e sentimentos tornam a gestão mais humana e contribuem para o crescimento organizacional.

Ter **empatia**, não quer dizer que você tenha que concordar com tudo que o outro faça ou diga, resolvendo seus contratemplos, mas sim, entender o ponto de vista da outra parte, mas compreender as suas considerações, suas dores, e se posicionar assertivamente, sem que a pessoa se sinta desrespeitada.

Outra habilidade importante é a **resiliência**. Indivíduos com a capacidade de lidar com os mais diversos problemas, tendo caminhos e visão para a solução sem deixar que a pressão o descontrole, são adaptáveis às várias mudanças e intempéries, e persistentes no alcance de suas metas e objetivos.

A visão de uma pessoa resiliente vai além da experiência, está em sua preparação, treinamentos e desenvolvimento para acreditar em si mesmo e confiança para lidar com os desafios. Maturidade e autoconhecimento são os aliados desta competência. Ser resiliente facilita a caminhada, pois quando aprendemos com as dificuldades, temos flexibilidade para contornar as adversidades e usamos a criatividade para solucionar contratemplos, deixando a vida mais leve e nos tornamos mais otimistas e seguros. Fazem parte deste grupo, pessoas disruptivas e proativas. Não há como ter maturidade e não pensar num todo e agir no momento certo para a resolução dos impasses e percalços.

Pessoas **disruptivas** são aquelas que estão abertas ao novo, são integradoras, capazes de inovar de uma maneira totalmente diferente, usam a criatividade para a reinvenção empresarial, estão sempre à frente, procurando novas ideias e pessoas que possam agregar e contribuir para uma nova realidade. Essa mentalidade traz inúmeros benefícios e levam a estratégias de negócios que podem revolucionar os produtos e serviços prestados, elevando a empresa a novos patamares, nunca alcançados. Dessa forma, trata-se de uma competência que fará diferença para os novos tempos.

E a **proatividade** é uma característica daqueles que conseguem antecipar-se ao problema, comprometem-se e vão em busca de soluções assertivas, o que não significa dizer que são pessoas impulsivas. Elas procuram, em sua atuação, ter uma visão do todo, além do que está a sua volta, usam da criatividade para o alcance do objetivo sem que alguém tenha que cobrá-las por suas tarefas e normalmente entregam mais do que é exigido e mais rapidamente. Dessa forma, todos são beneficiados ajudando no equilíbrio dos resultados organizacionais.

Se aliarmos tudo isso ao pensamento crítico, com o qual o indivíduo observa de forma minuciosa, avaliando o cenário, verificando as possíveis causas antes de julgar, conseguirá encontrar soluções adequadas e equilibradas embasadas em argumentos concretos, minimizando erros na execução das tarefas, tornando a tomada de decisão mais assertiva e efetiva. Quanto melhor a análise

da situação, centrada e sem exasperar-se, maior será a autonomia, beneficiando equipe de trabalho e a empresa.

Falamos de muitas habilidades requeridas, porém a mais comentada neste momento de incertezas é a inteligência emocional. Conceituada pela área de psicologia, como uma característica de indivíduos capazes de identificar as emoções e sentimentos, tanto dos outros como suas, gerando assim maior aptidão para lidar com elas e usá-las a seu favor, quando bem trabalhada traz mais equilíbrio entre a emoção e a razão.

Para desenvolver inteligência emocional precisamos reconhecer nossas próprias emoções, isso não quer dizer que em determinado momento não vamos experimentar a tristeza ou a raiva, mas diante delas, entender qual o sentido deste sentimento, analisar nossas atitudes e suas consequências, entendê-las e contrabalançar para nossas ações seguintes. Aprender com emoções negativas auxilia na mudança do comportamento e no domínio das emoções, entender e aplicar essa experiência para transpor, melhorar e superar é o caminho para o equilíbrio. Outra característica é aumentar a autoconfiança e autocontrole de si, sendo fundamental reconhecer seus pontos fortes e fracos para aprimorar o que for necessário, aprender a lidar com as pressões do dia a dia, diminuindo o nível de estresse e ansiedade ao priorizar suas ações aumentando assim domínio de sua relação com o interno e externo.

A empatia, já comentada, compõe a inteligência emocional, sendo assim, do que adianta um indivíduo ter autocontrole, ser equilibrado e não entender os sentimentos e as dores do outro? Sem esta habilidade, não é possível manter um ambiente social ou organizacional harmônico. Como a empatia, a resiliência também faz parte do rol de habilidades da inteligência emocional: administrar as emoções e adversidades, adaptar-se às situações, encontrar estratégias e soluções para os problemas, ter flexibilidade, visão do todo e conhecer os seus limites é essencial nos dias atuais e no futuro incerto que estamos por viver.

A inteligência emocional melhora a clareza de pensamentos, a consciência de quem você é e do outro, influenciando positivamente na saúde mental e física. A comunicação e a tomada de decisão serão facilitadas, pois haverá maior integração entre as pessoas para a resolução das intercorrências.

Fica claro então, que a inteligência emocional é a que rege e norteia todas as demais competências, nela está inserida as habilidades sociais e emocionais, seja no contexto familiar ou organizacional, que auxiliam a minimizar riscos de problemas futuros, com ações assertivas e sempre respeitando os demais e em harmonia com o meio ambiente.

Ao se colocar as competências apresentadas de forma adequada, a caminhada começará a ter novos rumos, mais fáceis e as decisões serão mais justas e assertivas. Para o novo normal, pós-pandemia, podemos traçar o perfil dos profissionais de sucesso, ressaltando as habilidades comportamentais como prioridade, ajustando o cenário e auxiliando na transformação da cultura, vista a contribuir para melhores práticas e ações efetivamente solidárias.

## 4. DESAFIOS PÓS-PANDEMIA

*“Planejar é decidir de antemão qual é, e como será a sua vitória.”*

*Rhandy di Stefano*

Antes de falar em pós-pandemia, é essencial nos conscientizarmos que fomos levados a um processo de pré-adaptação, onde acomodar o novo é um processo constante de reconstrução e planejamento, é essencial ainda tato e cuidado ao tocar nos desafios que permeiam o cenário pós-pandemia. Eles são muitos, constantes, nem todos tão previsíveis e estão atrelados ao posicionamento das organizações e seu reposicionamento estratégico em consonância com as competências que serão exigidas dos profissionais.

Estamos diante de um investimento árduo na reconstrução do ser humano em sua totalidade, o que vai exigir autoconhecimento e atualização constante. Diante de um cenário como o vivenciado durante um período de pandemia é necessário, e intrigante ao mesmo tempo, entender que o passado tão estável não é mais guia para o futuro. Nesse ambiente, no qual a mudança é constante, é essencial um diagnóstico efetivo e assertivo, momento a momento, para definir estratégias diante das prioridades que se apresentam e são construídas, destruídas e reconstruídas dia a dia.

A pandemia nos trouxe inquietações, medos, grandes transformações e impactos para a sociedade, afetando de forma singular os hábitos de todos.

As alterações dos modelos de trabalhos para *home office*, *PJ*, *freelancer*, *trabalho por projeto/por demanda*, *trabalho temporário* e *startup* estão em pleno avanço e são alternativas para o novo normal. Em paralelo aos modelos e condições de trabalho, o processo de isolamento social vivenciado levou à mudança de hábitos e costumes, também se estendendo para a forma como as pessoas se relacionam consigo e com o outro. O confinamento abrupto e longo fez com que os padrões comportamentais se alterassem, desencadeando impactos significativos nas relações, sejam elas pessoais ou profissionais.

A cada dia é necessário ter mais flexibilidade, autogestão, proatividade e tecnologia, condições essenciais e que se mostrarão como diferenciais importantes para os profissionais. A preocupação, que antes era voltada ao currículo, passa a se dirigir para o trabalho efetivo, a produção sem controle de chefes, aos prazos, responsabilidades e entrega consciente que levarão aos resultados satisfatórios. Ao profissional, os caminhos alternativos serão a saída do cenário caótico e para tal será necessário movimento, conhecimento, atualização, requalificação e resiliência.

Em alta nesse momento, segundo especialistas consultados pelo InfoMoney em junho de 2020, teremos profissões diversas como cibersegurança,<sup>16</sup> profissional *customer experience*,<sup>17</sup> especialista em nuvem (ou *cloud*), e os profissionais da área de finanças, recursos humanos e saúde (Quadro 2).

**Quadro 2** – As 10 profissões que estarão em alta no mercado pós-pandemia

<b>Profissão</b>	<b>Área</b>
<b>Profissional de cibersegurança</b>	Tecnologia
<b>Profissional <i>customer experience</i></b>	Tecnologia
<b>Especialista em nuvem (ou <i>cloud</i>)</b>	Tecnologia
<b>CFO (ou diretor financeiro)</b>	Finanças
<b>Diretor Comercial</b>	Finanças
<b>Gerente de tesouraria</b>	Finanças
<b>Planejador financeiro</b>	Finanças
<b>Assessor de investimentos</b>	Finanças
<b>Profissional de recursos humanos</b>	RH
<b>Enfermeiros e técnicos de enfermagem</b>	Saúde

Fonte: adaptada de Sutto (2020).

A área de recursos humanos já vinha em expansão e terá ainda mais desafios. A transformação digital da gestão de pessoas nas organizações será cada vez mais uma realidade que deve, nos próximos anos, provocar mudanças significativas em toda a corporação, sendo visto como impulsionador e mediador da transformação digital nas empresas. O RH irá atuar cada vez mais presente à

<sup>16</sup> Cibersegurança – detetive de dados.

<sup>17</sup> Profissional *customer experience* – experiência com o cliente.

mesa da diretoria, trabalhando ainda mais de forma estratégica e alinhada com as metas do negócio, exigindo uma gestão de pessoal mais analítica e estratégica.

Fica, portanto, como desafio no ambiente corporativo encontrar o problema e resolver de maneira eficiente sendo essa a melhor maneira de inovar num cenário caótico. Novas empresas surgem e crescem como as *startups* e ganham cada vez mais o mercado; fato é que as companhias em geral terão que se adaptar a esse modelo mental de comportamento das pessoas. Nosso maior legado, por fim, será saber lidar com o caos e tirar resultados satisfatórios e sadios dele.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecedores dos conceitos apresentados nesse capítulo torna-se essencial uma reflexão do mercado de trabalho e do perfil profissional, um ajuste ativo de direcionamento e atuação, pois o novo traz consigo novas possibilidades e novas provocações, que surgem em ritmo acelerado, exigindo de todas as partes atuação imediata.

Destacamos que o assunto não se esgota neste material, uma vez que as discussões e estudos são recorrentes nesse momento e sugere-se, que novos estudos sejam delineados para explorar novos referenciais e cenários organizacionais que são desenhados nesse período.

Por fim, é esperado que o capítulo possa contribuir no entendimento do que vamos vivenciar adiante e assim, encorajar a realização de outras pesquisas que permitam o conhecimento de estratégias que venham agregar e modificar a realidade organizacional positivamente, bem como embasem o desenho e desenvolvimento do profissional que irá atuar nessas organizações.

## REFERÊNCIAS

BROLO, F. - **Planejamento estratégico flexível é aprendizado para o pós-pandemia.** Disponível em: <https://computerworld.com.br/2020/07/08/planejamento-estrategico-flexivel-e-aprendizado-para-o-pos-pandemia/>. Acesso em: 17/08/2020.

CIS ASSESSEMENT. O que são as soft skills? descubra como desenvolver suas habilidades e se destacar na profissão. Disponível em: <https://cisassessment.com/soft-skills-como-desenvolver-habilidades/>. Acesso em: 27 nov. 2020.

CLIFTON, D.; RATH T. – **Descubra seus pontos fortes 2.0.** Ed. Sextante, 2019.

DUTRA, J.S. – **Competências: conceitos, instrumentos e experiências.** – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, J.S. – **Gestão de Carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades.** – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

GAMA, R. - **O Futuro dos Empregos: O que o mercado espera de você pós-COVID?** Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/posts/o-futuro-dos-empregos-o-que-o-mercado-espera-de-voce-pos-covid>. Acesso em: 17/08/2020.

MADRUGA, R. **Treinamento e Desenvolvimento com Foco em Educação Corporativa.** 1. ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C.; NEIVA, E. R. **Análise e diagnóstico organizacional: teoria e prática.** 1.ed. São Paulo: Vetor, 2016.

MUSSAK, E. – **Caminhos da Mudança: reflexões sobre um mundo impermanente e sobre as mudanças de dentro para fora.** São Paulo: Ed. Integrare, 2008.

MUSSAK, E. - **Metacompetência – uma nova visão do trabalho e da realização pessoal.** São Paulo: Ed. Gente, 2003.

RODRIGUES, A. **O mundo do trabalho na pós-pandemia.** Disponível em: <https://istoe.com.br/o-mundo-do-trabalho-na-pos-pandemia/>. Acesso em: 17/08/2020.

SANTOS, A. L. - **Empresas devem tirar lições e traçar estratégias para o pós-pandemia.** Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/trabalho-e-formacao/2020/07/12/interna-trabalhoeformacao-2019,871546/empresas-devem-tirar-licoes-e-tracar-estrategias-para-o-pos-pandemia.shtml>. Acesso em: 17/08/2020.

SUTTO, G. **As 10 profissões que devem estar em alta pós-pandemia (e as habilidades para consegui-las).** Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/as-10-profissoes-que-devem-estar-em-alta-pos-pandemia-e-as-habilidades-para-conseguir-las/>. Acesso em: 17/08/2020.

TEIXEIRA, C. P. - **Como preparar sua empresa para um futuro pós-pandemia.** Disponível em: <https://radardofuturo.com.br/como-preparar-sua-empresa-para-um-futuro-pos-pandemia/>. Acesso em: 17/08/2020.



# INDÚSTRIA 4.0 E AS FERRAMENTAS PARA *HOME OFFICE*

*Angel Antonio Gonzalez Martinez*

*Luiz Antonio de Lima*

## INTRODUÇÃO

Em tempo de pandemia decretado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) houve a necessidade de isolamento, devido ao rápido avanço da contaminação pelo vírus conhecido como Covid-19, uma variante do coronavírus (*Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2 – SARS-CoV-2*). Inicialmente houve um surto na cidade de Wuhan, China, logo tornando-se uma epidemia por se espalhar em demais regiões daquele país. Porém, a gravidade foi tamanha que casos letais apareceram ultrapassando fronteiras, tornando-se uma pandemia, que no Brasil chegou em meados de março de 2020.

A população brasileira preocupada e sofrendo com as incertezas relacionadas à própria pandemia, risco de adoecimento, inclusive podendo rapidamente levar ao óbito foi obrigada a manter-se isolada em seu lar. Neste contexto, colaboradores viram-se obrigados a disponibilizar seu ofício diretamente de casa, atividade que ficou conhecida como *home office* e/ou teletrabalho. Esse último diferencia-se pela reforma trabalhista – Lei n.º 13.467/2017 – em formalizações e direitos garantidos pela Consolidação das Leis do Trabalho.

(...) prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com utilização de tecnologias de informação e comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (Incluído pela Lei n.º 13.467, de 2017) (CLT, Art. 75-B).

Tudo o que mudou a forma de realização tem sido chamado de novo normal, com entendimento de dispor toda a infraestrutura tecnológica para manter uma comunicação profissional, despachar demandas e atividades diárias e atender à administração empresarial, que em tempos normais seriam representados em endereços comerciais, em horário comercial e com toda a infraestrutura disponibilizada pelas empresas.

No novo normal o colaborador teve que incorporar todo o significado de resiliência para poder adaptar-se às rotinas, desde a sua orquestração na mistura de tarefas profissionais e domésticas, tais como cuidar dos filhos, preparar almoço, acompanhamento de filho em aula, organizar e definir horários de início e fim de cada tarefa antes não previstas, gerando sobrecarga, cansaço ao profissional e até mesmo estresse.

Espera-se trazer ao leitor deste capítulo a importância que deve ser dada ao entendimento das revoluções industriais e seus impactos com suas ferramentas tecnológicas capazes de adentrar em nossos lares misturando-se com atividades profissionais e acarretando mudanças de toda estrutura para atender ao novo normal, sem precedentes no aumento de custos, dificuldade em dimensionar os tempos das atividades profissionais e familiares, e principalmente, a exposição em relação à privacidade de dados pelas ferramentas de comunicação.

## 1. A PANDEMIA E O TRABALHO REMOTO

Comunicação como apoio social antes pautada no contato pessoal com hábitos instaurados em nossos pensamentos e com uma sensopercepção altíssima pelo fato de observarmos expressões faciais, ter um bom papo no café de forma descontraída ou quem sabe com uma brincadeira bem-humorada, perderam-se em tempos de pandemia. Pesquisas direcionam que isso gera estresse afetando diretamente o psicológico dos colaboradores. E como não bastasse, neste contexto entre colaboradores ainda há a figura do chefe, gestor, líder, que deve estar também adaptado na relação entre chefe e subordinados de forma a contribuir positivamente na compreensão, confiança, ajuda mútua com seus colaboradores diante do trabalho a distância.

Lembrando que o trabalho em *home office* veio carregado de excessos em detalhes tecnológicos capazes de prover surpresas, por exemplo, ao iniciar as

atividades, descobre-se que equipamentos – computadores pessoais, celulares, *notebook*, *tablets*, provedores de internet – e/ou sistemas – aplicativos, ferramentas de comunicação, troca de mensagens, configurações – que possui não atendem às exigências tecnológicas e que precisa em pouco tempo, participar de uma atividade profissional, com tomadas de decisões importantes para o setor e que atenda aos anseios do negócio.

É de boa consciência que essa abordagem dentro da nova realidade nos conduzirá a um maior esforço, cansaço, fobias, palpitação, insônia, e ao estresse. Isso claro, vai depender da idade, preparo e adaptação ao novo normal, cabendo a cada pessoa respeitar limites, identificar seu ritmo e dialogar com seu superior direto.

De um lado os colaboradores foram pegos de surpresa, de outro empresas colocaram em prática todo seu aparato para o mundo digital, agora no contexto de um por todos e todos adaptados ao mundo digitalizado. Muitas empresas adiaram por anos a aceitação de colaboradores em trabalho remoto, apesar de muitas alternativas de ferramentas já estarem disponíveis no mercado.

Algumas delas simplesmente pararam, contabilizando prejuízos, fechando suas portas e outras que já vinham experimentando setores com ambientes remotos logo se adaptaram e seus colaboradores estão desfrutando de tempos que antes não haviam, observando-se aumento de produtividade, conforme o setor, pois a tecnologia nunca esteve tão presente como protagonista no aumento significativo de lucro (milhões) para a empresa.

Um setor que surpreendeu e saiu de filmes para torna-se realidade diante do impulso dado pela pandemia foi a telemedicina. O setor de ensino presencial com toda a expertise *on-line* em cursos a distância – EaD, que oferecem aulas assíncronas (aulas gravadas), adaptando-se ainda em modelos de ensino conhecido como aula presencial virtual – APV, que são síncronas e os professores estão ao vivo no horário da aula. O fato é que todas as empresas no mundo tiveram de adaptar-se, em maior ou menor grau, de forma *on-line*, remota, diante da aceleração das transformações digitais provocadas pela pandemia.

O isolamento provocado pela pandemia provou aprendizado de imediato em ferramentas que profissionais mais qualificados tão logo foram os primeiros a usufruir do uso com qualidade e produtividade. Apesar de que grande parte de colegas não optariam pelo trabalho remoto, com base no simples fato de não quererem misturar vida particular e familiar com profissional. A decisão de mudança para *home office* não foi unilateral, pois a partir de 18 março de 2020 todos estávamos com grande receio em contrair Covid-19, e na maioria dos estados, o

governo declarou o afastamento social, mantendo em funcionamento apenas as atividades essenciais.

Há colaboradores que conseguiram ficar em local de isolamento, sem distrações pelas atividades domésticas, e com total concentração. Outro ponto foi policiar-se nas vestimentas e dispositivos de proteção de câmeras para garantir assim uma certa privacidade em seu lar. Pesquisadores buscam reafirmar em consenso que há uma certa tendência de crescimento para a pós-pandemia da Covid-19 devido ao impacto positivo, com aumento de produtividade na modalidade de teletrabalho.

Mudanças ocorrem desde as remotas revoluções industriais provocando a ruptura entre trabalhos em escritórios, fábrica e habitação, exclusiva apenas para a vida familiar, o que se reflete nas construções arquitetônicas, seja em moldes de fábricas, edifícios comerciais e residenciais e não diferente disso, as construções em cidades mostram que já estavam retomando a ideia de moradores de habitações unifamiliares, que tem como função atendimento de atividades pertinentes ao trabalho de escritório realizado em casa e chamados nos termos em inglês de *hoteling, free address, red carpet club e home office*.

O trabalho remoto em metrópoles cosmopolitas como São Paulo, desde já acumulam ganhos de logística, tempo de locomoção, redução na poluição ambiental, aumentando a qualidade de vida da população com boa renda mensal, porque para a população mais vulnerável não houve condições para o isolamento social, conforme pode ser atestado nas inúmeras reportagens sobre o tema, desde o início da pandemia.

Podemos depreender dessas mudanças advindas da pandemia, de que a tecnologia se torna fundamental e precisa ser disseminada em todos os ambientes: profissionais e residenciais, uma vez que o trabalho também está chegando por ali.

## 2. O DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E A INDÚSTRIA 4.0

No século XXI estamos materializando a Quarta Revolução Industrial, com base nas tecnologias de inteligência artificial, robótica, internet das coisas, veículos autônomos, impressão em 3D, nanotecnologia, biotecnologia, entre tantas possibilidades.

Pesquisas feitas por grandes nomes, como Rifkin (2011), mostram que o empresariado brasileiro precisa atualizar-se, pois neste paradigma de desenvolvimento, o pensamento deve ser aberto de tal forma que colaboradores e con-

sultores misturam-se como microempreendedores e fomentam ganhos a toda a cadeia produtiva.

As ideias sobre desenvolvimento tecnológico também versam sobre a criação e armazenamento de energia. Na Europa, houve muitas discussões no entendimento dessa nova indústria a ponto de pôr em risco toda uma indústria baseada em energia limpa e sustentável que forneceram toda a infraestrutura para que a nova indústria se instale. Observe os dados apontados na pesquisa de Rifkin (2011)

442 reatores nucleares no mundo geram 6% do total da energia. Para representar 20% teria que substituir todas as usinas e criar mais mil novas (três novas usinas a cada 30 dias durante 40 anos, 1500 usinas com custo de \$12 trilhões) ... (RIFKIN, 2011).

Políticos europeus em comum objetivo pregavam a definição clara da base para uma nova indústria e assim fortaleceram a indústria da época como ponto de mudança para alcançar a Quarta Revolução Industrial, que tem fortes características no desenvolvimento tecnológico, em supercomputadores ubíqua e móvel, braços e humanoides robóticos com inteligência artificial, propõe melhoria na logística com carros e máquinas autônomas para atender colheitas em produção agrícola. Como aponta Schwab (2017), “as mudanças são tão profundas que, na perspectiva da história, nunca houve um momento tão potencialmente promissor ou perigoso”.

Na Alemanha a Quarta Revolução Industrial é chamada de indústria 4.0, nos Estados Unidos, Iniciativa Internet Industrial (IIT), e no Japão ficou conhecida como indústrias conectadas. Dessa forma, os países se mobilizam pela ciência e inovações tecnológicas pautados por novas tecnologias emergentes: inteligência artificial, robótica, internet das coisas, veículos autônomos, impressão em 3D, nanotecnologia, biotecnologia, armazenamento de energia e computação quântica, melhorias neurotecnológicas do cérebro e modificação genética.

Podemos conhecer as evidências dessas mudanças dramáticas ao nosso redor: *smart* TV, aberturas de portas, ajudante pessoal com inteligência artificial, controles de lâmpadas nas residências, óculos de realidade virtual e máquinas de autoatendimento, por exemplo, que estão acontecendo a uma velocidade exponencial. As mudanças são tantas, que podemos refletir como Schwab (2017): “(...) crianças podem ser feitas sob encomendas? Estar livre de doenças? Viver mais tempo? Ser mais inteligente? Correr mais rápido? Ter uma certa aparência?”. Será que poderemos fazer tudo isso?

As tecnologias emergem de forma tão natural (fusão de tecnologias com interações entre os mundos físico, cibernéticos e biológicos, e principalmente em aprendizagem de máquina), que está encurtando o tempo para chegar à Quinta Revolução Industrial, e pesquisadores apontam que terá forte impacto na sociedade (Figura 1) como um todo, na qual desde o dado bruto sendo coletado – dados e informações – até sua transformação em sabedoria e paralelamente chegando às dimensões da solicitude (TAKEUCHI e NONAKA, 2008), tais como:

- Interação entre duas ou mais pessoas: compartilhamento de experiências individuais, a confiança deve ser mútua;
- Empatia ativa: nos colocar no lugar do outro deve ser compensatória;
- Acesso à ajuda: manifesto por meio de apoio real e intangível e o especialista amável;
- Leniência: brandura e suavidade;
- Coragem: julgar e ser julgado das próprias experimentações.

Inúmeras demandas de interações em curto espaço de tempo exigidas cada vez mais nessa nova sociedade 5.0, faz-se necessário o uso das dimensões de solicitude diante da transformação de dados em sabedoria para o sucesso na adaptação tecnológica e absorção do conhecimento por toda as esferas sociais.

**Figura 1** – Sociedade 5.0 e solicitude da gestão do conhecimento



Fonte: adaptado de De Souza *et al.* (2020).

Além disso, esse novo olhar apresenta o impacto na melhoria na indústria baseado na continuidade dos nove pilares da indústria 4.0, conforme aponta Klaus Schwab (2017):

1. Nuvem (capacidade de processamento atual, local de nuvem, datacenter e ferramentas suportadas).
2. Segurança cibernética (segurança com garantia de comunicação entre dispositivos e camadas de redes).
3. Internet das coisas (cidades e casas inteligentes, aplicações médicas, veículos autônomos): rede de sensores servindo à demanda, sensores em capacetes, jalecos, máquina de lavar sensorizada e ligada ao celular.
4. Integração de sistema horizontal e vertical: integração da engenharia elétrica, engenharia mecânica, ciência da computação, engenharia de controle e tecnologia da informação.
5. *Big data* e analíticas: previsibilidade, análise de dados para tornarem informações úteis na tomada de decisão.
6. Simulação para atender cenários antes nunca imaginados e estudados.
7. Manufatura aditiva: novos processos para atender essa nova indústria que vão desde subprocessos de modelagem até a impressão 3D.
8. Robôs autônomos (máquina que imita o movimento de um corpo animado, caminhões, aviões, barcos e drones, humanoides, *chatbot*, educação).
9. Realidade aumentada (usada na educação, no chão de fábrica pelos setores automobilísticos e aviação).

### 3. INDÚSTRIA BRASILEIRA 4.0

No Brasil, números apresentados no 1º Congresso Brasileiro de Indústria 4.0 realizado em 2020, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – Fiesp (2017) mostra nove caminhos possíveis para o avanço tecnológico (Figura 2).

**Figura 2** – Nove caminhos propostos pela Fiesp (2017)

1	O Brasil tem que criar o próprio mercado
2	Produzir mais com o menor custo
3	Redução de custos e aumento de produtividade
4	Adaptação ativa nos processos e cultura
5	Dados no Brasil e no mundo
6	Tratar dispositivos e grandezas
7	Modelo de fábrica no Brasil
8	Aquisição de robôs
9	Governo 4.0

Fonte: os autores.

Vamos conhecê-los na sequência.

### 3.1 O Brasil tem que criar seu próprio mercado

O parque tecnológico brasileiro perdeu-se em sua totalidade por não estar em aderência diante das mudanças globais provocadas pela implementação exigida na indústria 4.0.

### 3.2 Produzir mais com o menor custo

Dessa forma, pode contribuir com maior rentabilidade aos acionistas. A Federação empenha-se em políticas de interesse público e privados, assim como processos são criados, revistos para atender esse novo modelo de produção e continuar garantindo o retorno de recursos disponibilizados por investidores internos ou externos na modernidade tecnológica.

Podemos verificar em De Souza *et al.* (2020), que

... Porém, há séculos países mergulham neste capitalismo selvagem em que prevalece um lucro a todo custo e sem precedentes sustentáveis em respeito ao planeta observa-se que nos princípios da Indústria 4.0 não mudou muita coisa e que todos pagamos um preço alto seja direta ou indiretamente assim como o aumento da temperatura na Terra e efeitos causados pela indústria mundial de forma milenar...”

### 3.3 Redução de custos e aumento de produtividade

Processos definidos em cada um dos nove pilares da indústria 4.0 para garantir uma produção com qualidade mais focada em produzir o que deve ser consumido, sem desperdícios de recursos, no menor tempo, buscando sempre uma produção eficaz, eficiente, efetiva e independente. Empresas brasileiras se preparam para entrar na indústria 4.0, pois enxergam redução de custos em diversos segmentos, como pode-se observar na Tabela 1.

**Tabela 1** – Portfólio das empresas

Item	Entre	Redução de custos
Qualidade	10% - 20%	Gastos com qualidade
Engenharia e design	10% - 30%	Gastos com engenharia e design
Time-to-market (tempo de colocação no mercado)	20% - 50%	Gastos com time-to-market
Estoque	20% - 50%	Gastos com manutenção de estoques
Ativos	30% - 50%	Gastos na paralisação de máquinas

Fonte: adaptado de Fiesp (2017).

Há pouco avanço em reduções quanto aos processos produtivos e claramente no projeto de desenho técnico, bem como em qualidade não se obtém um grande avanço na redução de custos. Áreas de conhecimento desde ativos até qualidade são capazes de gerar custos menores de maneira oportuna e aplicadas como melhoria contínua, como podemos ver na Tabela 1, valores impactantes na mitigação de gastos medidos entre 10% e 50% nos principais itens dentro das indústrias.

### 3.4 Adaptação ativa nos processos e cultura

Institucionalizar pela capacitação de todos os novos processos da indústria 4.0, que representará passo importante dado inicialmente pela Fiesp, no sentido de formar profissionais que possam estar nivelados tecnicamente com conhecimentos aplicados ao novo parque industrial a ser gerado pelas indústrias paulistas.

Acredita-se que a cultura organizacional impacta diretamente na produtividade dentro de processos em plantas de fábrica. Estudos da Fiesp mostram que

ao implantar a indústria 4.0 no seu segmento estima-se ganhos significativos desde a demanda até seus processos internos, conforme Tabela 2.

**Tabela 2** – Portfólio das empresas

Item	Entre	Aumento de produtividade
Oferta e demanda	- 85%	Maior precisão nas previsões
Mão de obra	45% - 55%	Tarefas automatizadas
Processos	3% - 5%	Melhoria contínua de processo e recurso

Fonte: adaptado de Fiesp (2017).

O modelo da nova indústria busca a essência de produzir-se de maneira escalonável, assim como a precisão em melhores previsões nas demandas resultarão em eficácia na automatização de recursos e um pequeno avanço na continuidade de melhoria em processos que atendam a indústria 4.0.

### 3.5 Dados no Brasil e no mundo

Os dados representam: o maior recurso natural existente e sua exploração para tomada de decisão ainda está no processo inicial. Pilares da nova indústria tendem a estar baseados no ponto mais importante conhecido como “dado”, pois é considerado o maior ativo de empresa (Figura 3).

**Figura 3** – Dados x Relevância



Fonte: adaptado de IBM (2020).

Conforme pode-se observar na Figura 3, ainda temos que conhecer cerca de 80% dos dados para poder usá-los, pois as decisões são adotadas com apenas 12% do total de dados disponíveis.

### 3.6 Tratar dispositivos e grandezas

Atualmente nota-se que o dado gerado em cada empresa pode estar sendo gerado por 800 mil dispositivos interagindo em torno de 16 Terabytes de dados por mês. Com isso, somente as técnicas de inteligência artificial permite transformá-lo em informações úteis.

### 3.7 Modelo de fábrica no Brasil

Já estão sendo implantados centros de capacitação digital para criar ambientes de aprendizados práticos e livre de riscos para testar soluções e criar habilidades necessárias para atender essa a indústria.

### 3.8 Aquisição de robôs

As empresas precisam adquirir e fomentar pesquisas para criação de robôs, pois o primeiro colocado tem 80% a mais do que o 2º colocado, e o Brasil detém 0,55% do total mundial (Tabela 3).

Tabela 3 – Aquisição de robôs 2015

	Países	Milhares
1º	China	68,6
2º	Coreia do Sul	38,3
3º	Japão	35,0
4º	EUA	27,5
5º	Alemanha	20,1
6º	Taiwan	7,2
7º	Itália	35,0
8º	México	5,5
9º	Espanha	3,8
10º	Canadá	3,5
11º	França	3,0
12º	Tailândia	2,6
13º	Índia	2,1
14º	Reino Unido	1,6
15º	Brasil	1,4

Fonte: adaptado de Fiesp (2017).

Observa-se que o Brasil precisa investir fortemente em criação de robôs, parcerias com universidades internacionais, setor público e privado, pois foi o caminho que países desenvolvidos, ou em desenvolvimento trilharam para compor a implantação do parque tecnológico.

### 3.9 Governo 4.0

Modernização administrativa do Estado que pode ser desde as formas de financiamentos, bem como a criação de infraestrutura necessária e atuação na regulação, patentes, capacitações e plataformas, que irão conduzir de forma positiva uma agenda politicamente correta. Pesquisas mostram que políticas públicas devem garantir um recurso mínimo aos cidadãos para que se mantenham atualizados e capacitados até que possam atuar na nova indústria.

## 4. TECNOLOGIA E FERRAMENTAS PARA A PANDEMIA

No enfrentamento da pandemia e o *home office* forçado notamos que as ferramentas foram necessárias e muito utilizadas: desde uma simples comunicação entre colaboradores, treinamento, pagamentos de tributos governamentais, guarda de dados em nuvens, compartilhamento de informações até uma telemedicina com ou sem vídeo de maneira a ser utilizada tudo em tempo real, de forma síncrona.

Observou-se ainda, de forma compulsória, uma adaptação de inúmeras ferramentas gratuitas (limitadas a tempo de uso, capacidade de participantes, armazenamento, administradores e outras funcionalidades), que foram utilizadas para manter-se atuante na vida profissional.

Empresas de diversos setores logo aderiram e utilizaram em suas videoconferências, tais como na telemedicina, que passou a oferecer de forma confiável experiências clínicas consistentes ao usuário, integrando a tecnologia aos fluxos de trabalho e em conformidade às regras descritas pelos conselhos regionais.

Neste nicho de mercado houve expansão a ponto de oferecer suporte a equipes de saúde e pacientes em todo o mundo. Notadamente em departamentos e agências governamentais, levando à redução de custos, melhoria na eficiência dos atendimentos e aprimoramento do trabalho colaborativo interno, e à extensão dos serviços aos cidadãos.

No segmento de instituições financeiras, o principal uso foi para integração de equipes globais em reuniões de tomada de decisão, bem como atendimento

direto ao cliente em diferentes pontos dos continentes de forma a não existir mais a barreira física entre os envolvidos.

Na área educacional, por meio de escolas, institutos e universidades, a educação a distância (EaD) atingiu todos os níveis: desde o fundamental, médio, graduação até a pós-graduação. As aulas passaram a ser realizadas de forma síncrona – a aula presencial virtual (APV). Um dos principais propósitos lançados pelas empresas do setor foram o de melhorar os resultados dos alunos em salas de aulas híbridas, horários diferenciados e até mesmo reuniões administrativas entre colaboradores.

Empresas consolidadas no mercado mundial pelas suas ferramentas de busca, repositórios na internet, intranet ou extranet contribuíram muito para a disponibilização e uso gratuito da plataforma aos usuários conectados na internet pelos dispositivos móveis e computadores.

Uma das gigantes do setor, a *Google*, reforçou desde o início da pandemia, que bastava ter *e-mail* cadastrado para iniciar o uso da ferramenta *GoogleMeeting*, com um simples clique na opção aplicativos (*Google App*), pelo *site* (<https://meet.google.com/>).

O *GoogleMeeting* permite realizar videochamadas, compartilhar artefatos, adicionar usuários, além de realizar integração com outras ferramentas do mercado. Destacou-se em diversos segmentos de mercado no que refere-se a soluções de ferramentas, tendo sucesso, principalmente pela viabilidade de integração aplicada nos ambientes de aprendizagem com facilidade na disponibilização de materiais em diversos formatos para acesso pelos alunos e professores, assim como a interação de forma segura ao próprio *e-mail* e demais aplicativos próprios em nuvem.

Outra grande organização que tem como carro chefe uma ferramenta pautada em sistemas operacionais e apoio em quase todo o mercado educacional liberou toda a sua plataforma para escritório, ensino e áreas administrativas: a *Microsoft*, que disponibilizou sua ferramenta Teams de forma para ser baixada pelo *site* <https://www.microsoft.com/> gratuitamente.

Outras companhias, como a *Zoom* ajudou inúmeras pessoas a se conectarem entre si para realizar videoconferências de forma síncrona. De uso simples, seu uso dá-se por meio de *download* pelo *site* (<https://zoom.us/>) e utilizar as principais funcionalidades do *software*: videoconferências em qualquer dispositivo, participações em mais de uma reunião nas salas previamente criadas pelo usuário. Também permite o uso enquanto recebe-se chamadas telefônicas. Outro recurso é o *webinar*, que pode reunir até 50.000 participantes em única sessão.

A empresa não integra suas videochamadas às demais soluções disponíveis no mercado.

Esta ação contribui com todos os ambientes de trabalho em equipe reunindo tudo o que uma equipe necessita para desenvolver trabalhos remotos: *chat* e conversas encadeadas, reuniões e videoconferências recorrentes, chamadas e colaboração de conteúdo integrado à plataforma *Microsoft 365*, com capacidade de criar e integrar fluxos de trabalho essenciais para colaboração em equipes.

Todas as ferramentas estão disponibilizadas em ambiente *web*, na nuvem (internet), *on-line*, com característica remota, ao vivo e em tempo real, garantindo total qualidade e aderência aos trabalhos desempenhados por profissionais que precisam atuar no modelo *home office* para o atendimento em diversos segmentos de mercado.

Diante do cenário de pandemia e a necessidade de manter-se nas atividades profissionais em *home office* com uso de inúmeras ferramentas complexas para atender empresas no Brasil, nota-se uma total divergência em relação à segurança da informação e, principalmente, à perda de privacidade devido à exposição de dados sensíveis, conforme preconiza a Lei n.º 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD, que foi aprovada e entrou em vigor em 18 de setembro de 2020 (BRASIL, 2018).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo foi abordado que a população brasileira diante da pandemia e risco de adoecimento e óbito foi obrigada a adaptar-se profissionalmente em seus lares com inúmeras ferramentas (*hardware, software, web, aplicativos, smartphone, notebooks, câmeras, internet, computadores pessoais, recursos de ambientes profissionais*) para atender atividades em *home office*.

Dessa forma, podemos concluir que, assim como nas Revoluções Industriais anteriores, que geraram um novo normal, com alterações nas formas de viver, trabalhar e se relacionar, a pandemia trouxe resiliência aos profissionais, que tiveram que se adaptar ao momento. Também observamos que o surgimento de novas profissões serão sem dúvida, um caminho natural e o motor de continuidade para nos mantermos profissionalmente vivos e úteis à sociedade.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **CLT**. Consolidação dos Leis do Trabalho. Art. 75-B). Lei n.º 13.467, de 13 de julho de 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm). Acesso em: 07 nov. 2020.

BRASIL. **LGPD**. Lei Geral de Proteção de Dados. Lei n.º 13.709 de 14 de agosto de 2018. D.O.U de 15/08/2018, pág. 59. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm). Acesso em: 29 out. 2020.

DE SOUZA, JONATAS S.; ABE, JAIR M.; LIMA, LUIZ A. DE; SOUZA, NILSON A. DE. The General Law Principles for Protection the Personal Data and their Importance. In: 7th International Conference on Computer Science, Engineering and Information Technology (CSEIT 2020), 2020, Copenhagen, Denmark. **ANAIS...** Computer Science & Information Technology (CS & IT), 2020. v. 10. p. 109-120.

FIESP. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. A Fiesp (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), o Ciesp (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), o Senai-SP, e a ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial) promovem nos dias 5 e 6 de dezembro 2017 o 1º Congresso Brasileiro da Indústria 4.0. 2017. **Hotsite**. Disponível em: <http://hotsite.fiesp.com.br/industria40/>. Acesso em: 07 nov. 2020.

RIFKIN, Jeremy. **The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World** (English Edition) eBook Kindle. Weekly 2011.

SCHWAB, Klaus. **The Fourth Industrial Revolution** (English Edition). eBook Kindle. 2017.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. eBook Kindle. Bookman. 2008.



---

## **PARTE IV**

# **O *MARKETING*, O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR, AS VENDAS E A GESTÃO DE RISCOS**

*“Como a evolução não adaptou o Homo sapiens a experimentar um prazer constante, e se é isso que, mesmo assim, a humanidade deseja, sorvete e smartphone não vão fornecer o prazer procurado.”*

*Yuval Noah Harari*



# AS MARCAS E O *MARKETING* DIVIDIDOS ENTRE AJUDAR A SOCIEDADE E VENDER PRODUTOS

*Solimar Garcia*

## APRESENTAÇÃO

A revolução digital modificou a área de comunicação e *marketing*, que talvez tenha sido a que mais rapidamente se apropriou das facilidades advindas da transformação digital. Para este segmento, é certo que devem continuar com mudanças devido à Covid-19, contudo, é prematuro afirmar como será este mundo pós-pandemia.

Não há como prever mudanças, a intensidade desse novo cenário mundial ou por quanto tempo isso permanecerá, mas é fato que o mundo caminha para ser ainda mais digital e podemos presumir que o *marketing* (assim como outras áreas) irá também nesse caminho, com novas ferramentas que devem aparecer para este fim, sejam comunicações pessoais e soluções que talvez estivessem encubadas esperando o momento propício.

Assim, vamos conhecer o que as empresas fizeram nesse campo, e o que esperar das marcas em um futuro pós-pandemia, e as ações propostas para chegar mais perto do cliente e não desapontá-lo, nesse que tem sido o mais desafiador dos períodos, em todos os sentidos: isolamento social, mudanças de hábitos,

ansiedade para o manter o emprego e uma economia que segue aos trancos e barrancos, tudo isso acompanhado de incertezas políticas.

## INTRODUÇÃO

Sem *shoppings* e lojas de rua abertos, as compras, mais do que nunca, passaram a ser *on-line* e isso aconteceu com pessoas de todas as idades e classes sociais, para as quais o uso dos aplicativos de entrega passaram a ser costumeiros.

Esses tempos desafiadores podem ser relacionados aos fatos históricos de mudança de comportamento mundial, como o que previa Marshall McLuhan que, na década de 1960, entendeu a crescente e veloz interação entre as pessoas em nível mundial como um caminho que conduzia aos limites culturais e geográficos relativos, com as pessoas fazendo e vivendo cada vez mais de forma parecida (BRAGA, 2012) e de forma mais próxima. Alguma semelhança com nosso ano 2020?

Com a pandemia, isso ficou ainda mais claro, com nossa vida sendo controlada por telefones celulares, torres de localização utilizadas pelos governos na tentativa de conter o avanço do vírus e as pessoas cada vez mais conectadas. Dos celulares e dos computadores passaram a chegar a maioria das atividades: trabalho, compras, visitas familiares e entretenimento. Em todos os casos, é certo que o olho no olho desapareceu, mas a economia de dinheiro para as empresas tem sido vultosa.

Podemos compreender que as ações realizadas por meio de tecnologia tiveram importante papel na gestão 4.0, desde o início da pandemia. Todas as atividades realizadas nesse período apontam para a necessidade de aprendizado das pessoas em dominar e gerir as tecnologias digitais, colocando a gestão 4.0 no cerne de todas as empresas, seja para os gestores, seja para os funcionários, que tiveram que aprender na prática.

Neste capítulo vamos discutir o que fizeram as marcas para ficar próximas dos clientes e ainda proteger seu patrimônio de imagem adquirido ao longo do tempo, na busca de ações que pudessem contribuir com a sociedade e fazer com que a marca não fosse lembrada como oportunista e insensível: o difícil meio termo entre vender e ajudar as pessoas nesse momento difícil.

## MARKETING, FAKE NEWS E A REABILITAÇÃO DO JORNALISMO

A comunicação no Brasil se direciona cada vez mais para o *marketing* digital e deve alcançar 40% do *share* publicitário, acompanhando a média mundial

(DIAS, 2020). O problema é que estamos em tempos de *fake news*, de mentiras e inverdades, nos quais, as falsas informações levaram grandes anunciantes globais a retirar seus anúncios de gigantes como *Google* e *Facebook*, detentores de mais de 50% de toda a verba publicitária do mundo.

E por que tiveram essa atitude?

Descontentes com as poucas e inofensivas ações dessas companhias para controlar e conter a epidemia de *fake news*: sobre política, a pandemia e outros assuntos (SACCHITIELLO, 2020). Os anunciantes agiram bem ao tirar seus investimentos do ar. Esse foi um caso inédito uma vez que as duas empresas juntas – *Google* e *Facebook* – são responsáveis pelo maior tráfego de divulgação por meio de propagandas e outras ferramentas na internet.

Claro que nada pode prever o comportamento das pessoas. Quanto à comunicação, numa clara troca de meio de informação, alguns dados mostram que a audiência voltou um pouco para a televisão. A TV aberta do Grupo Globo, por exemplo, viu o Ibope saltar de 14,9 para 19,3 pontos no início da pandemia e atingir um pico de encerramento de novela – 36 pontos, como há muito não se via. Na TV por assinatura, a larga cobertura da pandemia levou a GloboNews a dobrar sua audiência e liderar o setor (DIAS, 2020).

Jornalistas de todas as emissoras passaram ao status de celebridade dado o tempo de consumo de notícias, sobretudo no início da pandemia. Será que essa recuperação momentânea atravessará a crise e indica que a televisão possa estar recuperando seu prestígio de outrora, antes do mundo digital? Provavelmente, não!

A mais importante função do *marketing* – encantar clientes para que sejam fiéis – é uma preocupação constante das empresas, e não apenas nesse período da pandemia. Nesse sentido, as ferramentas tecnológicas colocaram o gestor de *marketing* e de todas as áreas, na confluência dos dados com a gestão 4.0, ganhando em rapidez de informação e atuação.

Desde o início dessa situação nova, o olhar para o cliente, para conquistá-lo e mantê-lo de qualquer forma, se tornou ainda mais relevante, conforme comprova a pesquisa feita com empresas pela Covid Radar (2020), que mostra esse tema como o mais importante para os pesquisados.

## RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Acostumados à propaganda e aos diversos tipos de interações com as empresas, como clientes, temos mudado e muito nossa forma de se relacionar com

as marcas. Podemos observar que passamos da preferência por recomendações pessoais, no início do século, às vendas *on-line*, com menor contato pessoal. Essa mudança levou ao engajamento dos clientes com a marca, que passou a buscar boas experiências em 2020. No Quadro 1 podemos acompanhar essas mudanças na forma de relacionamento das empresas com os clientes nas últimas décadas.

**Quadro 1** – Relacionamento com clientes nos últimos 20 anos

	Anos 2000	Anos 2010	Anos 2020
<b>Meio</b>	Recomendação	E-commerce e marketplace	Engajamento e experiência
<b>Mensagem</b>	Tomada de decisão racional	Conveniência	Confiança
<b>Relacionamento</b>	Fidelidade	Transacional	Comprometido
<b>Oportunidade</b>	Longo prazo	Longo prazo	Curto e longo prazo

Fonte: a autora.

Dessa forma, podemos entender que a tomada de decisão saiu do campo racional para a conveniência e hoje se considera muito mais a confiança que o cliente tem na empresa. No início do milênio, as marcas buscavam a fidelidade do consumidor, oferecendo um atendimento meramente transacional. Atualmente, essa relação torna-se de total comprometimento com o cliente e é isso que faz com que ele se mantenha fiel.

As empresas apostavam no longo prazo da relação com o cliente, pois conseguindo a fidelidade dele poderia manter um relacionamento melhor, o que garantiria novas vendas para o mesmo cliente. Atualmente, há oportunidades tanto de curto quanto de longo prazo, uma vez que o contato entre o cliente e a marca é muito maior.

Ao usar os canais digitais, as empresas conseguem um número grande de informações sobre o cliente, suas preferências e comportamentos de compra e navegação, o que permite personalizar produtos e conteúdo para trazê-lo cada vez mais para um relacionamento de longo prazo.

Foi nesse cenário de *marketing* e relacionamento que nos encontrou a pandemia: clientes engajados, comprometidos e confiantes em suas marcas de preferência.

## MARKETING PARA SE RELACIONAR E MANTER O OLHAR DO CLIENTE ATENTO À MARCA

Nesse momento, as ações *off-line* ficaram praticamente esquecidas e a comunicação voltou-se para o mundo eletrônico e virtual, uma vez que a maior parte das atividades se consolidaram em novas formas de trabalho e isolamento social. Ninguém podia ir às lojas, restaurantes, bares e supermercados.

As ações reais e *off-line* precisam de gente para acontecer, visitar o ponto de venda, visitar os lugares e participar de interações, situação proibida pela impossibilidade de fazer aglomerações. O *marketing* digital, por sua vez, já oferecia as ferramentas de comunicação nas mídias *on-line*, por meio de conteúdo virtual, anúncios em portais, vídeos, blogues, aplicativos e tudo o que é possível comunicar por meio das telas, seja no *smartphone*, na televisão, ou no computador.

As empresas que já haviam consolidado sua transformação digital, seja para vendas *on-line*, seja para atendimento ao cliente, largaram na frente, como foi o caso do Magazine Luiza, que colocou toda a operação presencial em modo *on-line*, com a digitalização do estoque e os vendedores em *home office*, e as Casas Bahia e seus vendedores, que passaram a tirar dúvidas e vender aos clientes pelo *WhatsApp*.

Os usuários globais ativos de *apps* ultrapassaram o de redes sociais, números influenciados pelo fato de que desde 2018 os principais canais de mensagens oferecerem serviços empresariais. Assim, empresas como *WhatsApp*, *WeChat*, *Facebook Messenger*, *RCS do Google* e *iMessage da Apple* possuem suas versões para serem utilizadas pelas companhias, o que facilitou a implantação do atendimento e vendas *on-line* nesse período.

Pequenas e grandes empresas levaram a experiência para os aplicativos, para os *sites* e para as redes sociais, buscando formas de comunicação rápida com seus clientes. Ao incorporar os serviços de mensagens a suas plataformas, as empresas buscam o engajamento do cliente e conseguem unir as áreas de *marketing*, vendas e pós-vendas, para interagir com o cliente e proporcionar-lhes a melhor experiência por todos os canais.

## EVENTOS E EXPERIÊNCIAS ON-LINE

Desde que começou a pandemia e o afastamento social, o entretenimento gratuito explodiu e passou a chegar diretamente das plataformas existentes e transmitido pela internet, com cantores, contadores de história, atores e poetas

fazendo seu ofício em tempo real para os fãs, adentrando a sala das pessoas, que gostaram dessa movimentação, que já virou rotina para milhões de pessoas.

As empresas encontraram uma forma de manterem-se próximas aos consumidores, com transmissões realizadas pelo *YouTube* ou outras redes, nas quais artistas famosos puderam fazer seus shows durante horas. Patrocinadoras dessas *lives*, as companhias puderam manter-se em evidência nesses eventos, ofertando lazer e entretenimento.

Potentes ferramentas utilizadas em *marketing*, os eventos ou experiências proporcionadas ao cliente, mais fortemente ao vivo, obedeceram à lógica do período e migraram rapidamente para as plataformas *on-line*, trazendo imersão no tema oferecido via *webinars*, com duração máxima de uma hora, por meio de palestras, cursos e outras atividades. Os congressos nacionais e internacionais também passaram a ser realizados pelas plataformas.

## MAIS ATIVIDADES INSTITUCIONAIS DO QUE VENDAS

Rapidamente pudemos observar um movimento das marcas transmitindo em seus anúncios campanhas institucionais, que mostravam a preocupação em contribuir com a melhoria da sociedade, e demonstrando na prática, como as marcas podem ser úteis à sociedade. Parou-se de falar em vendas de produtos.

Uma pesquisa feita pela consultoria *HSR Specialist Researches* avaliou diversos quesitos como a lembrança espontânea da marca em ações contra a Covid-19 e as empresas que mais foram lembradas foram a Magazine Luiza, *Netflix*, Natura, O Boticário e a Ambev (JANKAVSKI e LIMA, 2020). Muitas delas se destacaram em ações para responder à crise sanitária, buscando contribuir com a sociedade e não apenas pensando em vender seus produtos.

Outro levantamento, considerou três índices: soluções e ações voltadas para a sociedade, colaboradores e consumidores; lembrança de marca e o poder da voz da empresa por sua presença nas redes sociais. A cinco marcas melhor posicionadas foram: Magazine Luiza, *iFood*, Ambev, O Boticário e Mercado Livre (PEZZOTTI, 2020).

Uma dessas ações, o movimento *#FiqueBemFiqueEmCasa*, uniu as operadoras de telefonia, normalmente concorrentes, para garantir a internet para todos, seja para o trabalho, seja para o contato com familiares e amigos. Vivo, Claro, TIM e Oi garantiram atendimento 100% digital e liberação de canais de TV por assinatura, bônus de internet e isenção de franquia para acessar os aplicativos oficiais do Governo e autoridades sanitárias (TELESINTESE, 2020).

E anunciaram isso de maneira conjunta nas televisões e na internet, sem falar em planos de dados ou valores de contas.

Diariamente acompanhamos marcas conhecidas envolvidas com a fabricação de produtos de combate à pandemia, como máscaras e toneladas de álcool em gel, álcool 70%, respiradores e produtos de limpeza, entre outros, que foram doados às comunidades e secretarias de saúde dos estados.

Até o mês de junho as empresas, pessoas físicas e outras entidades tinham doado mais de R\$ 5,5 bilhões para as ações de combate ao coronavírus, como fabricação e manutenção de respiradores. O maior deles, o Banco Itaú doou R\$ 1,2 bilhão (OLIVEIRA, 2020). Ações assim foram apontadas como uma das melhores oportunidades para se aproximar do cliente.

Vamos conhecer algumas iniciativas de boas ações noticiadas pela imprensa nesses meses de afastamento social, que foram realizadas pelas empresas com o objetivo de ajudar a sociedade em geral, e não de anunciar seus feitos para obtenção de boa imagem. Pelo menos é o que se presume, ou espera-se como atitude das companhias.

O iFood foi umas das primeiras marcas a adotar medidas para apoiar entregadores e restaurantes (PEZZOTTI, 2020).

A cervejaria Ambev, ainda em março, direcionou suas fábricas em Pirai (RJ) e Jaguariúna (SP) para produzir 500 mil unidades de álcool em gel para São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal. Em abril passou a produzir um milhão de unidades e distribuiu para as secretarias dos 27 estados e Distrito Federal, que repassaram aos locais e hospitais que precisavam do produto (ESTADAO, 2020; TECCHIO, 2020).

A Natura, em parceria com diversas empresas, ofereceu 15 toneladas de álcool em gel e 150 mil litros de álcool 70% à Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo. Em sua fábrica em Cajamar foram envasados cerca de 75 mil frascos de álcool em gel e 500 mil frascos de álcool 70%. Também doou mais 2,8 milhões de sabonetes na América Latina (REIS, 2020).

Outras empresas do ramo de cosméticos, como a L'oréal, produziram 750 mil unidades de álcool em gel para hospitais públicos e comunidades do Rio e de São Paulo. A Hinode distribuiu 1,4 toneladas para hospitais e quatro toneladas para comunidades carentes. O Boticário destinou 216 toneladas de produtos de higiene, incluindo álcool em gel, para famílias em vulnerabilidade social, governo e rede pública de saúde do Paraná e da Bahia (REIS, 2020; MELLO, 2020).

## PLATAFORMAS PARA AJUDAR OS PROFISSIONAIS E CLIENTES

A Magazine Luiza detectou que dos cinco milhões de varejistas atuantes no país, apenas 1% atuavam com *e-commerce* e, em cinco dias, colocou no ar sua plataforma digital de vendas para que micro e pequenos varejistas, bem como os autônomos, pudessem oferecer e vender seus produtos, pelo *site* e pelo aplicativo, aos 20 milhões de clientes da empresa (VEIGA, 2020).

Stella Artois deu início ao movimento Apoie Um Restaurante, que buscou gerar renda a um dos segmentos que mais foram afetados pelo distanciamento social: os bares e restaurantes. Na sequência agregou Nestlé e Nespresso, e as empresas criaram uma plataforma que reuniu 1.000 estabelecimentos do setor alimentício, em nível nacional. A plataforma disponibilizou mais de 100 mil vouchers, dos quais o cliente pagava 50% para desfrutar de produtos quando os locais retomassem o funcionamento também de bares, cafés e confeitarias. As empresas arcaram com 50% do valor para manter alguma renda para esses locais durante o tempo em que ficaram fechados. Participou da ação ainda a *fintech* Stone, que proporcionou transferência imediata do valor dos vouchers aos destinatários e transações sem taxas (VEIGA, 2020).

A GetNinjas é uma intermediadora de serviços com mais de 1,5 milhões de profissionais autônomos cadastrados no aplicativo. A companhia inovou ao criar o Ninja Remoto, uma plataforma na qual os clientes puderam contratar alguns tipos de assistências por vídeo ou ligação (VEIGA, 2020).

## MAUS EXEMPLOS?

Por estranho que possa parecer, nada se noticiou a respeito de empresas que se excederam na função *marketing* em detrimento da ajuda à sociedade na pandemia. Um dos poucos casos, foi a Osklen, marca de roupas de alto padrão, que durante a pandemia decidiu vender duas máscaras de pano, pela bagatela de R\$ 147,00 o par. Que preço é esse? O produto era com o conceito *respect & breath* (respeitar e respirar, em tradução livre) (JANKAVSKI e LIMA, 2020). Ah, tá!

## MARCAS NA PÓS-PANDEMIA

O levantamento melhores práticas para o novo normal, realizado pela agência R/GA Network Global e estudos sobre o mercado chinês buscou encontrar os principais comportamentos do consumidor que são tendência atualmente e que poderão ter continuidade quando cessar a pandemia, para ajudar as marcas

a se adaptarem a essas novas demandas, que devem permanecer na sociedade (FARIAS, 2020) apresenta algumas ideias para as empresas.

- Criação de experiências para o ambiente residencial, o que deve estimular a criatividade das empresas.
- Premiar o esforço das pessoas e suas contribuições para a sociedade em geral.
- As marcas podem mostrar e convidar o público para trabalhar com as vulnerabilidades, contribuindo para que sejam melhores.
- Foco nas ações de responsabilidade social, que sejam aderentes ao propósito e aos valores da empresa, buscando impactar positivamente as pessoas.
- Como grandes *players* devem entender seu papel no desenvolvimento das comunidades, validando e contribuindo com atividades locais.
- Tornar-se relevante para o consumidor, por meio de soluções econômicas, pois o público, sem dinheiro, deve atentar para a relação custo e benefício.
- Atualizar a presença digital integrando cada vez mais o *on-line* e o *off-line* na busca de mais relacionamento com o cliente.
- Atividades para incluir o público em suas ações, por meio de cocriação, que vai conectar e trazer mais proximidade.
- Criar experiências para as novas normas de convivência, também para aumentar o relacionamento.
- Os influenciadores devem estar alinhados aos valores da marca, promovendo ações coletivas em detrimento das individuais.

Outra pesquisa, a 2021 *Global Marketing Trends: Find your focus*, buscou tendências de *marketing* que foram potencializadas pela pandemia da Covid-19. A Deloitte, responsável pelo projeto, entrevistou 400 executivos globalmente para conhecer as estratégias e expectativas pensadas pelas empresas a respeito do tema. Dos consumidores, buscou-se conhecer o comportamento e a confiança em relação às marcas durante o período de isolamento social. Com o resultado, a empresa chegou a alguns pontos que deverão ser considerados pela área de *marketing*: propósito, agilidade, experiência humana, confiança, participação, fusão e talento (MEIO E MENSAGEM, 2020).

Vamos conhecer essas ideias que devem ser consideradas pelas áreas de *marketing* das empresas.

## **Propósito**

Segundo a pesquisa, 79% dos entrevistados lembraram de marcas que responderam de forma positiva, ajudando as pessoas: consumidores, comunidades e colaboradores, o que deixa transparecer o propósito da companhia.

## **Agilidade**

Ao ter a área de tecnologia bem desenvolvida, as empresas podem oferecer agilidade na tomada de decisão, o que pôde ser observado com o redirecionamento rápido das atividades. Cerca de 66% dos respondentes alegaram mais apreço à tecnologia.

## **Experiência humana**

As marcas precisam se ver como entidades humanas, semelhantes aos seus consumidores. Para o próximo ano, apesar da digitalização cada vez mais influenciando as empresas, o contato e a experiência humana deverão ser priorizados ante às experiências virtuais.

## **Confiança**

Entregar o que promete, ou seja, o produto precisa ter a qualidade que levou o consumidor a ter confiança na empresa. Um em cada quatro entrevistados deixaram de comprar de marcas que agiram em favor próprio nos últimos meses.

## **Participação**

Os executivos (64%) disseram que as empresas mudaram a forma de agir com os consumidores para responder à pandemia, visando a participação dos consumidores junto à marca, agindo como embaixadores, influenciadores, colaboradores e inovadores.

## **Fusão e talento**

A fusão e as parcerias entre as marcas fazem sentido para proporcionar experiências inovadoras para melhorar a vida das pessoas. Finalmente, a área de *marketing* deve passar a um modelo de talentos e alçada à posição de diferencial competitivo.

Como pudemos conhecer, as pesquisas não param de trazer ideias para o *marketing* e a comunicação de qualidade e de confiança para o consumidor no período que sucederá a pandemia. O que podemos depreender desses resultados, é que se torna essencial que as empresas passem a priorizar estratégias de responsabilidade social e socioambientais.

Essa atitude poderá ter o poder de fazer as pessoas lembrarem das marcas e vê-las com alguma utilidade para a vida e para a sociedade, além de demonstrar a rara boa vontade percebida entre as empresas de fazer a diferença, uma vez que responsabilidade social e sustentabilidade surgem mais como temas de propaganda do que de ações realizadas.

Dias (2020) comenta que muito mais do *share of market* ou *share of mind*, fatia de mercado e espaço na mente do consumidor, as marcas deverão buscar o coração de seus consumidores, o *share of heart*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo pudemos conhecer que as alterações em nossa forma de viver durante a pandemia podem continuar influenciando o *marketing* e as comunicações empresariais, nas quais o uso da tecnologia teve papel fundamental, trazendo a importância das empresas e dos gestores adentrarem de uma vez para uma fase de gestão 4.0, com foco em dados e em tecnologias cada vez mais avançadas.

No caso das ações de comunicação e *marketing*, o interesse se volta cada vez mais para o conteúdo ao vivo, por meio de *streamings* e atividades que façam o consumidor continuar a ter boas experiências e lembrar das marcas pelo bom relacionamento, apesar dos tempos difíceis.

Essa é uma percepção, porque verdades absolutas nesse momento dão espaço para as verdades circunstanciais. Não as *fake news*, mas a verdade do dia a dia, do momento vivido e a perenidade das mudanças consolidadas.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, A. McLuhan entre conceitos e aforismos. **Alceu**. v. 12, n.24, p. 48 a 55, jan./jun. 2012.

COVIDRADAR. Covid-19 - Retomada Econômica pela perspectiva das empresas. **Relatório especial**. Maio, 2020. Disponível em: <https://www.covidradar.org.br/wp-content/uploads/2020/06/Sondagem-Retomada-Empresarial.pdf>. Acesso em: 21 out. 2020.

DIAS, O. Marketing após pandemia: o que esperar? **Adnews**. 29/04/2020. Disponível em: <https://neofeed.com.br/blog/home/como-fica-a-comunicacao-das-marcas-pos-pandemia/>. Acesso em: 21 out. 2020.

ESTADAO. **Ambev segue marca de perfumes e vai produzir álcool em gel**. 17 mar. 2020. Disponível em: <https://6minutos.uol.com.br/coronavirus/ambev-produzira-500-mil-unidades-de-alcool-em-gel-para-doar-a-hospitais-publicos/>. Acesso em: 21 out. 2020.

FARIAS, T. As 10 mudanças no consumidor pós-crise. **Meio e Mensagem**. 11 maio 2020. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/05/11/as-10-mudancas-no-consumidor-pos-crise.html>. Acesso em: 21 out. 2020.

JANKAVSKI, K.; LIMA, L. Osklen ‘cancelada’: como empresas devem se comunicar na pandemia? **CNN Brasil Business**. 09 maio 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/05/09/osklen-cancelada-como-empresas-devem-se-comunicar-na-pandemia>. Acesso em: 21 out. 2020.

MEIO e MENSAGEM. **Deloitte aponta sete tendências de marketing para 2021**. 20 out. 2020. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/10/20/deloitte-aponta-sete-tendencias-de-marketing-para-2021.html>. Acesso em: 20 out. 2020.

MELLO, R. Empresas que têm colaborado no combate ao novo coronavírus. **Jornal do Comércio**. 25 mar. 2020. Disponível em: [https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/especiais/coronavirus/2020/03/731506-dez-empresas-que-tem-colaborado-no-combate-ao-novo-coronavirus.html](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/especiais/coronavirus/2020/03/731506-dez-empresas-que-tem-colaborado-no-combate-ao-novo-coronavirus.html).

OLIVEIRA, I. de. As 10 maiores doações para ajudar na pandemia de coronavírus. **Estadao**. 05 jun. 2020. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/comportamento/doacoes-para-ajudar-durante-coronavirus>. Acesso em: 21 out. 2020.

PEZZOTTI, R. Estudo aponta “marcas transformadoras” em meio à crise do coronavírus. **Estadao**. 17.04.2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/04/17/estudo-aponta-marcas-transformadoras-em-meio-a-crise-do-coronavirus.htm>. Acesso em: 31 out. 2020.

REIS, G. Em falta e inflacionado, grandes empresas doam álcool em gel para hospitais e comunidades. **Folha de S.Paulo**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br>

folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2020/04/em-falta-e-inflacionado-grandes-empresas-doam-alcool-em-gel-para-hospitais-e-comunidades.shtml. Acesso em: 21 out. 2020.

SACCHITIELLO, B. Por que grandes marcas estão boicotando as redes sociais? 29 jun. 2020. **Meio e Mensagem**. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2020/06/29/por-que-grandes-marcas-decidiram-boicotar-as-redes-sociais.html>. Acesso em: 21 out. 2020.

TECCHIO, M. Com economia em crise, empresas privadas passam a produzir e doar álcool gel. **CNN Brasil Business**. 28 mar. 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/03/28/empresas-privadas-doam-alcool-gel>. Acesso em: 21 out. 2020.

TELESINTESE. **Teles lançam nova campanha #fiquebemfiqueemcasa**. 31 mar. 2020. Disponível em: <https://www.telesintese.com.br/teles-lancam-nova-campanha-fiquebemfiqueemcasa/>. Acesso em: 21 out. 2020.

VEIGA, M. E. **Empresas que estão inovando durante a crise do coronavírus**. Disponível em: <https://gobacklog.com/blog/empresas-que-inovaram-na-crise-do-coronavirus/>. Acesso em: 21 out. 2020.



# A PANDEMIA, OS NOVOS HÁBITOS E O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

*Jair Aparecido Artico*

*Maria Goreti Lopes Artico*

## INTRODUÇÃO

Não é segredo para ninguém que a pandemia da Covid-19 trouxe mudanças consideráveis no dia a dia das pessoas em todo o mundo, ainda mais se considerarmos a obrigatoriedade de isolamento social, o que aconteceu aqui no Brasil, desde meados de março de 2020.

Se alguém lhe perguntasse após passados vários meses, ou até anos, como as pessoas se comportariam na pandemia, você saberia como responder? Talvez, sim. Mas, no início de seu surgimento, a resposta certamente seria não. Desde o surgimento da Covid-19, o mundo passou por uma série de transformações. As pessoas redescobriram maneiras de se comunicar remotamente (as videochamadas nunca foram tão usadas!). Muitas informações de como se adequar aos novos modelos e quanta mudança no comportamento das pessoas já podem ser observadas.

Para analisar todo o processo da pandemia no Brasil e no mundo foram divididos em “ondas”, onde cada uma delas representa uma etapa da doença e do comportamento do consumidor. A primeira onda da pandemia representa a sobrecarga das equipes de saúde e o consumo de insumos. A segunda onda incluiu

as crises de diabetes e infarto agudo do miocárdio, entre outros, que não tem relação com a Covid-19, que chegavam ao pronto socorro com demanda de leitos de terapia intensiva. A terceira onda representa a sobrecarga das rotinas de clínicas, consultórios e de outros serviços básicos da saúde. A quarta onda representa as consequências psíquicas da pandemia, com números alarmantes de casos de transtornos de ansiedade, de depressão e transtorno de estresse pós-traumático. A quinta onda surgiu, distorcendo dados oficiais de contaminações e mortes pelo novo coronavírus para, mais uma vez, negar a gravidade da pandemia, ou informações deturpadas usando números inventados sobre a Covid-19 e outras doenças, como a H1N1. Até que não se acabe com a pandemia novas ondas surgirão com novas situações.

O Instituto QualiBest (2020) fez um estudo do Comportamento do consumidor após o coronavírus e leva em consideração os dados das ondas 4 e 5 realizadas entre os dias 10 e 13 de abril de 2020. A pesquisa apresenta que 55% dos entrevistados saem de casa para atividades essenciais (compras em farmácias e supermercados). O estudo revela ainda que somente 17% estão totalmente isolados, o que não impede de ocorrer mudanças no comportamento do consumidor.

- Até a 4ª onda (10 de abril), 49% estavam comprando apenas o necessário e tomando cuidado com gastos desnecessários;
- 35% estão optando por comprar em horários alternativos para evitar as aglomerações;
- 33% estão dando preferência aos pequenos comércios, pelo mesmo motivo citado anteriormente;
- 32% optam por comprarem mais para irem com menos frequência ao mercado e;
- 20% estão comprando mais *on-line* ou por aplicativos.

Outro fator revelado pela pesquisa foi referente aos hábitos de consumo e a porcentagem de gastos com esses hábitos. Veja abaixo:

- Somente 21% dos respondentes conseguiram manter os hábitos anteriores à pandemia.
- 29% estão gastando mais, principalmente com produtos essenciais como alimentos, higiene e limpeza (54%), compras de comida (18%) e produtos essenciais por *delivery* (13%);

- 27% das pessoas estão gastando mais (itens citados anteriormente) e menos em entretenimento (51%) e roupas e acessórios (47%), por exemplo.
- Apenas 23% das pessoas estão conseguindo gastar menos.

No desenvolver deste capítulo, você terá a oportunidade de entender melhor as principais mudanças que ocorreram e devem ocorrer com a pandemia e também verificar que os motivos estão sendo modificados (necessidades, crenças, atitudes, percepção, preconceitos, motivação, hábitos, estado de espírito, entre outros) e conseqüentemente o comportamento do consumidor.

## 1. COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR NA PANDEMIA

O comportamento do consumidor é influenciado por vários fatores, que afetam cada pessoa desde o início de sua vida, por meio da família, amigos, escolas e outros grupos. A família é um grupo que influencia muito e gera diversos comportamentos nas pessoas, mas aos poucos o comportamento vai se modificando de acordo com a vivência, com os novos colegas, na escola, na vida adulta, no casamento, enfim, o comportamento vai se alterando com o passar do tempo. Diante disso, mudanças no comportamento de consumo também acontecem e esta é uma característica essencial dos consumidores a serem analisadas pelas empresas para oferecerem os produtos mais adequados a seus clientes.

Quase 40% dos atuais compradores *on-line* fizeram sua primeira compra em março de 2020, de acordo com estudo da SmartCommerce (2020), plataforma de comércio eletrônico para marcas de produtos embalados. Foi observado que as pessoas foram forçadas a fazer coisas novas, o que deve acelerar a transformação digital, e a mudança de comportamento, que demoraria de três a quatro anos, pode mudar em pouco tempo com estímulos e, é claro que no caso da pandemia de coronavírus, o estímulo deve ser analisado de forma diferente.

Já aqui no Brasil, segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM, 2020), houve um aumento de 30% nas vendas pela internet durante as duas primeiras semanas de abril de 2020. De acordo com o seu presidente, Maurício Salvador, milhares de consumidores fizeram a sua primeira compra *on-line* agora na pandemia.

Para o Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC, 2018), o comportamento diz respeito à maneira como a pessoa se comporta e reage perante o meio em que vive, diante de uma situação e dos estímulos recebidos. Comenta ainda que o ser

humano é ser sociável e convive com pessoas diferentes e ambientes diversos. Este comportamento pode ser positivo ou negativo em relação a uma situação.

De acordo com Samara e Morsch (2005), o propósito do *marketing* é satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores por meio da produção de produtos e serviços, e afirmam que é necessário conhecer as pessoas, suas necessidades, seus desejos e seus hábitos de compra e isso é fundamental para a eficaz administração mercadológica.

Imagine a seguinte situação: um casal vai até um restaurante se senta à mesa e aguarda o garçom atendê-los. De repente, o casal se levanta e vai embora. O dono do restaurante observa o casal indo embora, mas não teve tempo e oportunidade de perguntar o motivo do ato. O comportamento é visível, mas os motivos são ocultos. Ficam as perguntas sem respostas: O garçom demorou para atendê-los? A mesa não estava limpa o suficiente? O ambiente não estava agradável? Para descobrir o motivo real é necessária uma profunda análise e mesmo assim, serão somente suposições. O ideal é perguntar diretamente ao casal. Mas, nem sempre isto é possível.

Os autores Samara e Morsch (2005), utilizam a metáfora do iceberg para compreender que o comportamento do consumidor é movido por influências submersas, que justificam o seu comportamento, conforme Figura 1.

**Figura 1** – Iceberg humano: o consumidor é como um iceberg



Fonte: adaptado de Samara e Morsch (2005).

Os autores alertam para os riscos de interpretações incorretas, nas quais os profissionais de *marketing* podem incorrer. Podem facilmente subestimar ou prejudicar equivocadamente o que vê, não conseguindo evitar o possível desastre. Os profissionais de *marketing* devem estudar as influências submersas que impulsionam e, não raro, moldam o comportamento das entidades compradoras antes de tomar quaisquer decisões de *marketing*.

## 2. NOVOS HÁBITOS – CULTURA MAKER E COCRIAÇÃO

Conforme Pacete (2017), o conceito *maker* foi popularizado em 2006 após uma feira realizada na Califórnia, a *Make Faire*. Considerada por muitos como capaz de trazer disrupção nas relações de consumo, a era dos *makers* vem sendo impulsionada, sobretudo, por tecnologias de impressão 3D, a customização de drones e a montagem de sistemas de internet das coisas. Ainda conforme o autor, a cultura *maker* não afeta somente as relações de consumo, também influencia a educação e, por consequência, os futuros consumidores.

Com a pandemia, a cultura *maker* obteve um salto importante, não pela oportunidade, mas pela necessidade instaurada pelo novo coronavírus. Os consumidores com o orçamento mais apertado levaram as pessoas a testar novos hábitos e criar produtos ou soluções para o dia a dia. É a cultura de colocar a mão na massa, de construir ou arrumar os seus objetos como um fazedor de coisas. Com o isolamento social e a diminuição dos recursos financeiros, este hábito de *markers* veio à tona e é considerado por alguns como um movimento social que cria as suas próprias soluções para os seus problemas. Sem contar no desenvolvimento da criatividade e no benefício sustentável

Já a coprodução, pode ser compreendida como a participação do consumidor nas atividades do processo produtivo de bens e serviços (ETGAR, 2008). A cocriação (não a cocriação de valor) refere-se à participação ativa do cliente em atividades da cadeia de valor. Assim, esse termo cobre o envolvimento do cliente no processo produtivo (coprodução), bem como o envolvimento do mesmo em outras atividades relevantes para o fornecedor, tais como *design*, desenvolvimento de novos produtos e serviço, e manutenção.

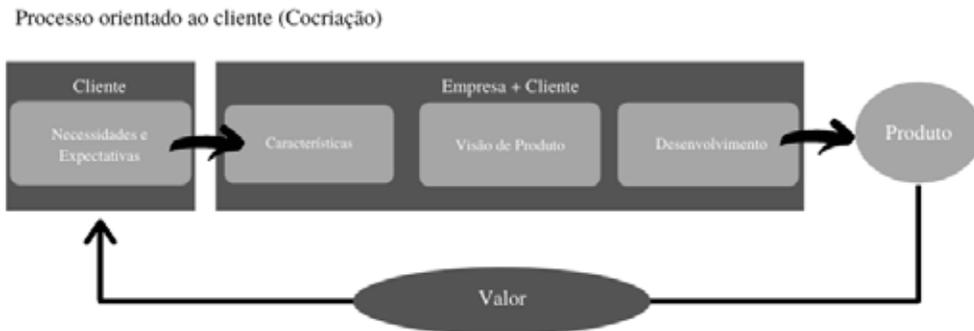
Na visão de Prahalad e Ramaswamy (2004), as empresas fazem ofertas de produtos e serviços aos consumidores sem a garantia que o ofertado gerará satisfação a eles. Para estes autores os consumidores tendem a aceitar de forma passiva as ofertas de produtos e serviços, poderiam eles participar de forma ativa

dos processos pelo quais as empresas geram valor a seus produtos ou serviços, com isto, ocorreria um envolvimento conjunto na criação de valor.

Diante desta visão, os autores propõem um novo modelo de atividade econômica *consumer-to-business-to-consumer* – C2B2C, consumidor à empresa, da empresa ao consumidor. É uma nova forma de enxergar o valor e a criação, assim, o envolvimento do produto é maior com participação ativa do consumidor e a chance maior do valor estabelecido.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), as mudanças dos padrões de preferência de consumo propiciam uma inversão do padrão tradicional das comunicações de *marketing* que antes eram de cima para baixo, da empresa para os consumidores, passando a ser de baixo para cima, dos consumidores para a empresa, por meio das redes de comunicação. Assim, o processo de criação de valor passa a ser influenciado ativamente pelo consumidor, conforme pode-se conhecer na Figura 2.

**Figura 2** – Processo de criação de valor orientado ao consumidor



Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004).

Prahalad e Ramaswamy (2004) chamam este novo processo de ativismo dos consumidores, no qual ocorre um aumento de importância das opiniões emanadas pelos consumidores por terem disponíveis novas formas de comunicação, que podem interferir para o bem ou para o mal de uma empresa; com isso conseguem consolidar suas posições em relação aos diversos tipos de consumo.

De acordo com Ferreira Júnior e Azevedo (2015), os novos meios de acesso à informação e as novas mídias criadas diariamente, têm um cenário de bombardeio de informações. Os autores ainda afirmam que se, por um lado, essa quantidade de conteúdo representa um grande salto libertador da produção e do acesso às informações, por outro, traz consigo um grande risco: a hiperestimula-

ção das pessoas. Por mais que o cérebro humano seja uma máquina espetacular, não há como assimilar toda essa quantidade de informações. Não há memória suficiente.

Corroborando com os autores acima, o neurofisiologista Luiz Eugênio Mello *apud* Cavalcante (2020) diz:

O cérebro guarda apenas fragmentos do que aconteceu e, na hora de montar o quebra-cabeça das lembranças, contam as emoções e a maneira como a pessoa percebeu o fato ocorrido. Quem tem memória é o computador. O que nós temos é um vaga lembrança (SUPERINTE-RESSANTE, 2020).

Com este processo de ativismo dos consumidores e com uma intensa forma de comunicação surgiram novas profissões para cuidar das redes sociais e de seus clientes. Esses novos profissionais atendem por diversos nomes, como: Gestor de Conteúdo, Analista de Métricas, *Planner Digital*, Coordenador de Mídias, Assistente de Mídias Sociais entre outros.

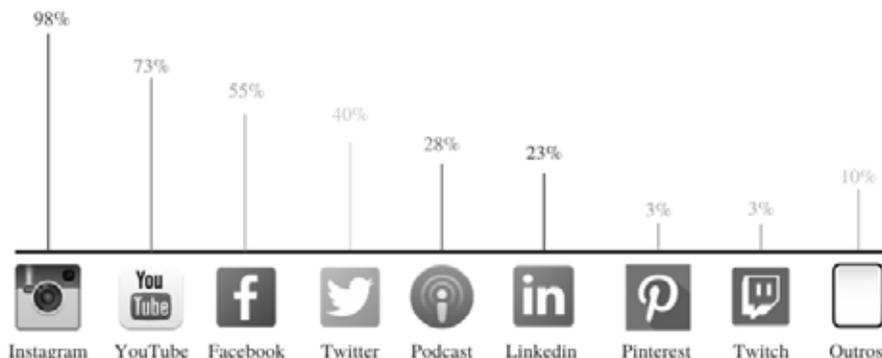
### 3. INFLUENCIADORES ESPECIALIZADOS

Pintão (2019) em sua reportagem na Folha de São Paulo informa que a cada minuto são geradas 500 novas horas de conteúdo no *YouTube* mundial. E ainda de acordo com a *Google*, dona da plataforma, o Brasil ocupa o segundo lugar mundial em tempo de visualização de vídeos *on-line*.

O crescimento no número dos chamados criadores pelo *YouTube*, e de influenciadores digitais, pelo mercado (o que inclui também os *instagramers*, *facebookers* e afins) tem sido observado no País há mais de três anos. Alguns fatores corroboram com este crescimento, como a popularização dos *smartphones*, o aumento de horas semanais gasto com esta atividade, duplicado nos dois últimos anos e a facilidade de funcionamento da plataforma *YouTube*, que oferece uma enorme variedade de canais e vídeos.

De acordo com a pesquisa realizada por Felipe Oliva, da CSO da Squid, em 2020, as principais plataformas de uso do *marketing* de influência são: *Instagram*, *YouTube* e *Facebook*, conforme a Figura 3.

**Figura 3 – Plataformas digitais**



Fonte: adaptado de Squid (2020).

A pesquisa ainda comenta que a pandemia possa elevar esses números, principalmente com a plataforma *Twitch*<sup>1</sup> e outras plataformas utilizadas para transmissões de *lives*.

Felipe Oliva, OSC e cofundador do *Squid*, explica:

Hoje, o marketing influente evoluiu muito e se estabeleceu como uma estratégia para se aproximar dos consumidores. Com a tecnologia, podemos entender a jornada do consumidor e gerar informações valiosas para as marcas. Também conseguimos entender o comportamento do público em cocriar com pessoas influentes.

Apesar de ser um modelo de divulgação muito rentável, existe ainda um mercado muito amador, com poucos profissionais. De acordo com o Portal Negócios (2020), estudos recentes mostram que a maioria dos internautas brasileiros segue personalidades nas redes sociais e até 50% destes seguidores consomem produtos indicados pelas novas vozes da era digital.

Conforme Andrade (2020), o perfil de formadores de opinião vem mudando consideravelmente. Há algum tempo, considerávamos como influenciadores, basicamente, as celebridades televisivas. Algumas ferramentas da internet, principalmente, o *YouTube*, contribuíram para uma mudança significativa nessa realidade.

Acompanhe o exemplo abaixo e entenda como o mercado de influenciadores pode trazer muitas vantagens.

<sup>1</sup> *Twitch* é uma plataforma *on-line* para pessoas fazerem transmissões ao vivo e interagirem com o seu público ao mesmo tempo.

A empresa *Alibaba*, uma gigante Chinesa no segmento de *e-commerce*, com mais de 231 milhões de consumidores ativos conquistados em 2013, acaba de lançar a *AliExpress Connect*, plataforma para conectar marcas e influenciadores que atuam em redes sociais como *Instagram*, *TikTok* e *YouTube*. O objetivo deste aplicativo é conectar as pequenas e médias empresas aos influenciadores que possuam um apelo comprovado. O serviço é utilizar o influenciador para divulgação das marcas em seus perfis. O influenciador é pago de acordo com as vendas geradas por meio da sua divulgação (RUFINO, 2019).

A plataforma da *AliExpress* traz diversas vantagens para as pequenas e médias empresas onde podem se comunicar com até 100% dos seguidores de cada influenciador. Com este serviço, as empresas podem fazer diversas campanhas de *marketing* e de *remarketing*, inclusive com possibilidade de multisegmentar essa entrega por: idade, sexo, geolocalização, comportamento de compra e outras. Até o final de 2020, a empresa espera reunir 100 mil criadores dentro da base – número que, até 2022, o Alibaba quer impulsionar para três milhões (RUFINO, 2019).

Conforme Oliveira (2020), o empreendedor, diante do novo normal, tem de estar disposto a aprender constantemente. É o *life long learning*, ou o aprendizado por toda a vida. O mercado é dinâmico e a única certeza é a mudança. Quem irá se destacar e até sobreviver, são as empresas que se adaptarem mais rápido a esta realidade. A rapidez não é algo intrínseco das empresas, mas das pessoas também. Veja a pesquisa abaixo dos autores James Tien e James Burnes (2002).

Os pesquisadores James Tien e James Brunes são professores de matemática aplicada do Instituto Politécnico Rensselaer, nos Estados Unidos. Eles analisaram o crescimento das estatísticas de produtividade e emissão de patentes durante 100 anos, de 1897 até 1997. Com essa análise puderam concluir que a percepção da passagem do tempo para um jovem de 22 anos é 8% mais rápida do que para alguém da mesma idade um século atrás. Para alguém com 62 anos, a vida hoje se passa 7,69 vezes mais rápida. A aceleração, dizem outros estudos, continua aumentando essa sensação. Com a pandemia, esta sensação de passagem do tempo está diferente. Para algumas pessoas as semanas passam voando, enquanto para outras as semanas se arrastam.

É o que comenta a repórter Moraes (2020): se, por um lado, os dias se alongam para algumas pessoas sem novidades importantes, a falta de eventos também é responsável por uma segunda mudança. Os dias repetidos somados, podem parecer que passaram rapidamente quando olhados em retrospecto. A

sensação que o período de isolamento pode causar é como se tivéssemos saltado do carnaval direto para o segundo semestre de 2020.

Quer saber mais sobre este assunto? Leia em: <https://super.abril.com.br/comportamento/tempo-cada-vez-mais-acelerado/>.

## 4. PLATAFORMAS DIGITAIS

Com a restrição das pessoas em sair de casa para manter o isolamento social, as plataformas de compra, o *e-commerce*, nunca foram tão essenciais. O consumo continuou, mas mudanças drásticas foram observadas, como o consumo de conteúdo, que já vinha crescendo imensamente e agora disparou, como: *Netflix*, *YouTube*, *Fortnite* e redes sociais em geral – *Instagram*, *Facebook*, *TikTok*, *Pinterest* entre outros (ISTOÉ, 2020).

Também fomos pegos de surpresa em nossos empregos, isolados, não podíamos também sair para trabalhar e aí não um novo hábito de consumo, mas um hábito de trabalho digital. Várias plataformas foram descobertas para a realização de nossas atividades. Veja alguns exemplos:

- *Asana*
- *Mention*
- *CamScanner*
- *Geckoboard*
- *SalesCloud*
- *GoToMeeting*
- *Wunderlist*
- *RD Station*
- *Meetime*
- *Pipedrive*

Um grande impacto com o advento da pandemia foi o setor de música com suas plataformas de *streaming* de música. De acordo com Blasi (2020), houve um crescimento de 35% em relação ao ano de 2019. Serviços como *Spotify*, *Apple Music*, *Amazon Music*, entre outros, alcançaram um total de 394 milhões de assinaturas. O maior rendimento foi da *Spotify* com 30% da fatia do mercado, seguido pelo *Apple Music*, com 25% e do *Amazon Music*, que chega na terceira

colocação, com 12%. Além dos três *apps* mais bem posicionados, ainda tem ótimas opções, como:

- *Deezer*
- *Tidal Music*.
- *SoundCloud*
- *Tuneln*
- *Shazam*
- *YouTube Music*

Já no segmento educacional, um grande e talvez o mais difícil movimento, pois a educação, por mais que já venha utilizando o formato a distância, ainda é um método muito presencial, no qual existe muita resistência à mudança. E com a pandemia foi possível observar muitos pontos positivos e disrupção de paradigmas. Veja alguns exemplos:

- Clipescola
- Videocamp
- Escola Digital
- Plurall
- Escola em Movimento

Outro movimento que se intensificou foram as “*lives*”, sendo realizadas pelo *Instagram* e no *YouTube*, com diversos profissionais, como artistas, cantores, palestrantes, psicólogos, psicanalistas, apresentadores, médicos, entre outros, falando sobre seus temas, ou realizando os seus shows, esta foi a fórmula encontrada para se manterem próximos aos fãs e clientes de um jeito mais pessoal.

Todas essas plataformas sofreram um grande impacto no volume de acessos. Muitas pessoas tiveram que se adaptar rapidamente ao novo modelo, principalmente as escolas. E muitas competências foram descobertas neste período, muitas pessoas tiveram que deixar de lado velhas crenças e começar a agir, aprender a utilizar as redes digitais ou seria a exclusão.

Sem dúvida, a pandemia de Covid-19 e o distanciamento social têm promovido mudanças significativas no modo de interação da população, principalmente na maneira de o público consumir e se engajar com os conteúdos e plataformas sociais. O mundo jamais será o mesmo e o aprendizado digital será uma grande herança positiva deste período desafiador que estamos vivendo.

## 5. PAGAMENTOS DIGITAIS

Com o aumento considerado de consumidores no formato *e-commerce*, uma outra mudança no comportamento do consumidor está sendo na forma de como é realizado o pagamento nas compras de bens e serviços. Surgiu um novo modelo de dinheiro nas transações comerciais, que já passou por várias transformações, como os cheques e os cartões de créditos. Com os avanços tecnológicos da internet e a modernização de um sistema de trocas, o dinheiro de papel vem se tornando algo menos palpável frente às diversas formas de pagamentos existentes no mundo virtual.

Claritas Investimentos (2018) diferencia as diversas formas de dinheiro utilizado no meio eletrônico.

- **Moedas digitais:** Podem ser transferidas eletronicamente, porém tem controle pelo Banco Central e pelo Governo. Essas moedas podem ou não ser convertidas em papel moeda. Exemplo: dinheiro na sua conta do *PayPal* ou no *bankline* do seu banco.
- **Moedas virtuais:** podem ser criadas por quaisquer empresas e sua intenção é se manter no “mundo virtual” para que seja negociada dentro de uma comunidade virtual. Não tem controle pelo banco Central e nem pelo Governo. Exemplos: dinheiro de jogos virtuais e créditos para anúncios no *Facebook*.
- **Criptomoedas:** Essas moedas usam uma tecnologia chamada *Blockchain* e criptografia para garantir a segurança das transações e a criação de unidades adicionais de moedas. Uma das maiores criptomoedas em circulação é o Bitcoin. O Bitcoin é a primeira criptomoeda descentralizada do mundo, que permite pagamentos em transações *on-line* sem intermediários de forma rápida, barata e segura. O volume global de transações realizadas em Bitcoin de janeiro a agosto de 2018 atingiu equivalente a US\$830 bilhões (MERCADO BITCOIN, 2020).

Com os relatos neste capítulo, você pode observar que a mudança é algo certo e rápido e cada vez mais as empresas são obrigadas a se atualizarem e se adaptarem ao cenário que se apresenta para que atendam e continuem atendendo as necessidades de seus clientes. Muitas mudanças, muitas informações, mercado instável, concorrência acirrada e mundial.

A pandemia obrigou muitas pessoas a mudarem seus hábitos, quer seja, na forma de comprar, na forma de trabalhar, na forma de estudar ou até de se

relacionar com outras pessoas. O mundo certamente não será o mesmo após a pandemia. Muitos hábitos permanecerão o que certamente trará novos cenários e propostas de produtos e de consumo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia de coronavírus vai passar como passou tantas outras, como a peste negra, a gripe russa e a gripe espanhola, entre outras. Mas, certamente a pandemia da Covid-19 trará resultados diferentes ao novo normal, quer seja pela nova forma de higiene e cuidado com a saúde, nova forma de trabalho, de reuniões, de palestras, de shows e principalmente pela nova forma de comportamento do consumidor. Tudo isso, auxiliado pela utilização da internet e das redes sociais.

Com a pandemia, em meio ao caos, foram descobertas formas diferentes de se fazer muitas atividades, em muitos casos, motivadas pela própria sobrevivência. Vários aprendizados tiramos, estamos tirando e ainda devemos tirar por um longo período. E muita coisa ficará presente no nosso dia a dia. É muito provável que a higiene se tornará algo corriqueiro em qualquer lugar público e comercial, e que permaneçam as novas formas de trabalho digital, como reuniões, palestras e shows. Mas, o grande impacto na mudança do novo normal é e será no comportamento do consumidor.

Em 2020, ano de ruptura. Impulsionou a era dos *makers*, do faça você mesmo. Impulsionou novos modelos de consumo, o comportamento de compra, e o *e-commerce*, além da valorização de profissionais de saúde. Uma outra ruptura foi o acesso dos consumidores a canais de compras com maior facilidade e as empresas, por sua vez, descobriram definitivamente os influenciadores digitais, caminho mais fácil para chegar aos consumidores, elevando o nível de importância deste profissional.

Que ano! Quantas mudanças! Fiquemos com as coisas positivas!

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. M. **Comportamento do Consumidor**. Um olhar científico sobre como e por que consumimos. Cultura: Editora Intersaberes. 2020.

BLASI, B. G. D. **Assinaturas de streaming de música crescem 35% durante pandemia**. Disponível em: <https://tecnoblog.net/351333/assinaturas-de-streaming-de-musica-crescem-35-durante-pandemia/>. Acesso em: 25 out. 2020.

CAVALCANTE, M. Quanta informação o cérebro pode armazenar? Divisão de tarefas na nossa cabeça agiliza a memorização. Atualizado em 14 fev. 2020 - Publicado em 18 abr. 2011. **Superinteressante**. Disponível em: <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/quanta-informacao-o-cerebro-pode-armazenar>. Acesso em: 04 out. 2020.

ETGAR, Michael. A descriptive Model of the Consumer Co-Production Process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 97-108, 2008.

FERREIRA JUNIOR, A. B.; AZEVEDO, N. Q. **Marketing Digital**. Uma análise do mercado 3.0. Curitiba: Editora Intersaberes. 2015.

IBC. Instituto Brasileiro de Coaching. **As Diferenças entre Personalidade e Comportamento**. 25 jun. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/diferencas-entre-personalidade-comportamento/>. Acesso em: 06 jul. 2020.

INSTITUTO QualiBest. **Quais são as mudanças de comportamento do consumidor após a pandemia?** 18 maio 2020. Disponível em: <https://www.institutoqualibest.com/marketing/quais-sao-as-mudancas-de-comportamento-do-consumidor-apos-a-pandemia/>. Acesso em: 08 jul. 2020.

ISTOÉ. Covid-19 e as mudanças forçadas nos hábitos de consumo. **IstoÉ Dinheiro**. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/Covid-19-e-as-mudancas-forçadas-nos-habitos-de-consumo/>. Acesso em: 08 jul. 2020.

MERCADO BITCOIN. Disponível em: <https://www.mercadobitcoin.com.br/o-que-e-bitcoin>. Acesso em: 25 out. 2020.

MORAES, C. Saiba como a quarentena pode mudar a percepção da passagem de tempo. **Folha de S.Paulo**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2020/05/>. Acesso em: 25 out. 2020.

PINTÃO, D. Youtubers criam relação de confiança com milhões de seguidores em busca de fama e para faturar com marketing. **Folha de S.Paulo**. 02 fev. 2019. Disponível em: <http://temas.folha.uol.com.br/influenciadores-digitais/a-fama-brasil-so-perde-para-os-eua-em-tempo-de-visualizacao-de-videos-on-line.shtml>. Acesso em: 08 jul. 2020.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **The Future of Competition**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004.

RUFINO, I. A estratégia do Alibaba para dominar o varejo. **Diário do Comércio**. Disponível em: <https://dcomercio.com.br/categoria/negocios/a-estrategia-do-alibaba-para-dominar-o-varejo>. Acesso em: 25 out. 2020.

SAMARA, B. S.; MORSCH, M. A. **Comportamento do Consumidor**. Conceitos e Casos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SBVC. Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **A grande guerra do e-commerce**. 23 mar. 2020. Disponível em: <http://sbvc.com.br/grande-guerra-ecommerce/>. Acesso em: 09 jul. 2020.

SQUID. Tendências e Desafios para o Marketing Influyente em 2020. **SQUIDIT**. Disponível em: <https://squidit.com.br/es/sem-categoria/as-tendencias-e-os-desafios-para-o-marketing-de-influencia-em-2020-segundo-pesquisa/>.

SQUID. O Marketing de Influência no Brasil – **Kantar IBOPE Media & Squid**. <https://www.kantaribopemedia.com/estudos-type/o-marketing-de-influencia-no-brasil-kantar-ibope-media-squid/>. Acesso em: 09 jul. 2020.

OLIVEIRA, J. D. A Mudança do comportamento do consumidor na quarentena. 05 maio 2020. **E-Commerce Brasil**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/a-mudanca-do-comportamento-do-consumidor-na-quarentena-coronavirus/>. Acesso em: 09 jul. 2020.

NEGÓCIOS.NET. Influenciadores geram novo mercado que atrai gigantes da tecnologia, mas startup brasileira sai na frente. **Tecnologia**. 10 jun. 2020. Disponível em: <https://portalnegocios.com.br/blog/influenciadores-geram-novo-mercado-que-atrai-gigantes-da-tecnologia-mas-startup-brasileira-sai-na-frente>. Acesso em: 09 jul. 2020.

SILVERBERG, JENNIFER. **Smartcommerce Client Bulletin**: The Opportunity within the (Sudden) New norm of CPG Shopping. Disponível em: <https://www.smartcommerce.co/client-bulletin-the-opportunity-within-the-sudden-new-norm-of-cpg-shopping/>. Acesso em: 09 jul. 2020.

SQUID. Tendências e Desafios para o Marketing Influyente em 2020. **SQUIDIT**. Disponível em: <https://squidit.com.br/es/sem-categoria/as-tendencias-e-os-desafios-para-o-marketing-de-influencia-em-2020-segundo-pesquisa/>. Acesso em: 09 jul. 2020.

TIEN, J. M.; BURNES, J. P. Sobre a percepção do tempo: impacto experiencial. **IEEE Transactions on Systems, Man e Cybernetics** – TSMC. Nova York (NY), v. 32, n. 6, p. 768-773, 2002.



# VAREJO FÍSICO E *ON-LINE* PARA O *OMNICONSUMIDOR* NA PÓS-PANDEMIA

*Solimar Garcia*

## APRESENTAÇÃO

As mudanças trazidas pela vida em quarentena e após a pandemia da Covid-19, bem como as alterações no mercado de consumo, levou a previsões das mais variadas. A Nielsen (2020) identificou três horizontes de tempo diferentes para a recuperação global, cujos cenários prováveis giram em torno de retomar, reiniciar ou reinventar e podem chegar até 2021.

Os cenários desenhados pela empresa revelam comportamentos novos e adaptados à realidade, por parte do consumidor, considerando aspectos como: o que, onde e como fazem suas compras. A retomada econômica parece estar mais ligada às mudanças comportamentais dos consumidores no mundo todo, e a volta aos parâmetros comerciais e de vendas que tínhamos antes da pandemia.

A tecnologia toma o lugar das visitas de todos os tipos de comércio: farmácias, supermercados, restaurantes, passam a ser encontrados por meio da internet, nos *sites*, aplicativos e pelas redes sociais. Tudo é pedido por essas ferramentas, com os produtos chegando à casa do consumidor pelos entregadores dos *apps* também. Nesse sentido, é preciso entender a relevância de as empresas atuarem com os princípios da gestão 4.0, na qual a tecnologia tem papel de destaque.

No varejo e no *e-commerce*, as alterações já vinham sendo sentidas nos últimos anos, com aumento gradual de compras *on-line*, tomando um percentual cada vez maior do total de vendas realizadas no País. Essa tendência ficou mais evidente desde o início da pandemia, quando as pessoas foram obrigadas a ficarem em distanciamento e isolamento social, com locais de trabalho, lojas em geral, restaurantes e escolas fechados, obrigando-as a realizarem suas compras pelos meios digitais disponíveis: *smartphones*, computadores, *notebooks* e *tablets*, e recebendo os produtos em casa, por *delivery*, para evitar ao máximo a circulação de pessoas e o aumento do contágio da doença.

No varejo *on-line*, *e-commerces*, *sites* de compras – todos sinônimos – as vendas *on-line* dispararam e devem ficar em patamar muito mais elevado do que estava no período anterior à pandemia. Trata-se de um dos três setores que mais cresceram durante a pandemia, acompanhados das farmacêuticas, pela pesquisa em vacinas, e das tecnologias, pela necessidade de equipamentos de todos os tipos para trabalhar em casa, ou para sobreviver longe do comércio físico.

Refletir sobre as atividades comerciais na pós-pandemia é o objetivo desse capítulo, que não traz respostas, mas ajuda a pensarmos sobre o futuro do varejo na pós-pandemia.

## INTRODUÇÃO

Ainda é uma incógnita a retomada das condições de vida anteriores à pandemia, com reabertura de escolas, locais de trabalho, lojas e restaurantes e quando isso vai acontecer é um mistério maior ainda. Os principais fatores a interferir nessa retomada e reabertura dos comércios em geral e dos *shoppings centers* são a evolução da Covid-19 pelo País, a capacidade de atendimento do sistema de saúde e ainda o cenário político e econômico, que não ajudaram muito desde o início da crise.

O panorama de reabertura da economia proposto pela Nielsen (2020) se delinea para uma retomada mais forte após o primeiro semestre de 2021, o cenário mais provável nesse momento.

Os especialistas acreditam que mudanças que poderiam demorar anos para acontecer, podem ocorrer em alguns meses. Essas mudanças se mostram inicialmente no comportamento das pessoas com a utilização de tecnologias e de plataformas digitais. Todo o processo inicial da jornada do cliente já era feito de forma digital, ficando pouco para a solução no ponto de venda. Qualquer produto que se queira comprar, as pessoas fazem suas pesquisas, usam o *site* das empre-

sas, os *sites* de reclamação, leem os comentários de outros compradores e assim vão formando a sua opinião, que culmina com a tomada de decisão.

Quanto ao sentimento do consumidor, tomando por base mercados que avançaram no controle da primeira onda da pandemia, como Europa, China e Coreia do Sul, podemos observar que mudaram os produtos a serem comprados, a localidade de onde eles vêm, o tamanho das embalagens, a escolha de marcas, sempre focando nas novas circunstâncias econômicas e maior atenção à segurança e à saúde.

Pelo menos num primeiro momento, essas foram as principais alterações quando pensamos nas compras *on-line* e no varejo em geral. É bem provável que esse comportamento perdure ainda no ano 2021 inteiro. O distanciamento social deve permanecer como um valor.

O consumo e as compras se modificarão muito ainda, baseado em dois tipos de consumidores: os que mantiveram e os que perderam seus empregos, o que interfere enormemente no hábito de consumo das pessoas.

Assim, voltamos à discussão que já é antiga: a pandemia vai acelerar o fim das lojas físicas? O modelo que tem sido desenhado nos últimos anos já contempla a *omnicanalidade*, integrando o *off-line* e o *on-line* cada vez mais, proporcionando uma experiência única ao cliente em quaisquer dos pontos de venda, seja na loja física, seja no *e-commerce*. A imprensa noticiou muitas iniciativas de pequenos negócios, como restaurantes, lanchonetes, mercadinhos, farmácias e lojas em geral, que passaram a oferecer as entregas aos compradores, levando seus produtos onde o cliente estava.

Assim, esse capítulo avalia o avanço do *e-commerce* no período de isolamento social e as alterações necessárias ao varejo para o futuro dos segmentos físicos e *on-line* na pós-pandemia.

## 1. GRANDES VENDEDORES ON-LINE

Alguns setores que cresceram durante a pandemia devem continuar com essa *performance*, como observado em jogos eletrônicos (126%), *downloads* digitais (26%), bebidas (208%), outros, que tiveram grande queda, como as vendas de *tickets* para shows e espetáculos (-99%), viagens (-91%) e *apps* de relacionamento (-5%) devem demorar a recuperar os parâmetros anteriores. Durante a pandemia, no total, 209% foi o aumento de vendas nos *e-commerces* mundiais (MERCADO, 2020a; MORGADO, 2020).

No Brasil, podemos encontrar que as compras *on-line* realizadas antes da pandemia, conforme a faixa de renda média domiciliar, atingia 2,5% no total. Durante a pandemia esse percentual chegou a 76,6% nos três meses iniciais do afastamento social, com o aumento de compras pela internet realizadas pelas classes C, D e E (Tabela 1) (ESCUDEIRO, 2020).

**Tabela 1** – Aumento do consumo via *e-commerce* nas diversas faixas de renda e regiões brasileiras

Classe	Renda	Brasil	Sudeste	Sul	Norte	Nordeste	Centro-Oeste
A	25.554,3	2,5%	3,1%	3,0%	1,3%	1,3%	4,0%
B1	11.279,14	4,4%	5,6%	5,3%	2,8%	2,3%	5,3%
B2	5.641,64	16,5%	20,5%	21,3%	8,6%	9,1%	18,8%
C1	3.085,48	21,5%	25,1%	26,6%	13,8%	14,8%	22,4%
C2	1.748,59	26,8%	26,3%	28,1%	26,7%	26,4%	28,0%
D-E	719,81	28,3%	19,4%	15,7%	46,8%	46,1%	21,5%
		76,6%					

\*Renda média domiciliar em R\$. Tabela elaborada em março de 2020. Fonte: adaptado de Escudeiro (2020).

Ainda durante a pandemia, a previsão é de chegar a 135 mil lojas virtuais ativas no Brasil, a maioria micro e pequenas empresas, sendo que 37% das transações serão feitas via *smartphone* e os *marketplaces* responderão por 38% de todas as vendas (ESCUDEIRO, 2020).

## 2. QUEM É GRANDE FICA AINDA MAIOR!

Na pandemia ficou patente que quem é grande fica maior ainda! No Brasil, o destaque ficou com a Magalu, *e-commerce* da Magazine Luiza, que só em maio teve um incremento de 46% das vendas totais, em relação ao mesmo período do ano anterior, puxada pelo crescimento de 203% nas vendas do *e-commerce*. O crescimento de vendas de itens de higiene pessoal, limpeza, bebidas e outros, tornaram-se prioridade para a maioria das companhias, mas na Magalu foi a prioridade com entrega em 48 horas e frete grátis.

A empresa ainda passou a atuar como *marketplace* com cerca de 26 mil fornecedores – Parceiro Magalu, para pequenos varejistas que não vendiam *on-line*, com taxa de 3,99% para o lojista: o mercado chega a cobrar 10%. O projeto estava sendo adiado e com sua implantação, os resultados de 50 semanas passaram a chegar em cinco dias (RIVEIRA, 2020).

A empresa já se considera uma plataforma de vendas *on-line* com pontos físicos também. Na pandemia ofereceu a plataforma às pessoas físicas que ficaram sem emprego para compartilhar o canal de vendas, pagando uma porcentagem pela venda. Outro destaque foi o incremento de produtos, com a adição de roupas e artigos esportivos, com a compra das marcas Zattini e Netshoes, em 2019 (MERCADO, 2020b).

Também foi o caso do Mercado Livre, que é o nosso quinto *site* mais acessado, fatura R\$ 2,6 bilhões ao ano, tem cerca de 52 milhões de visitantes únicos por mês, e passou a ser a marca mais valiosa do Brasil, em agosto de 2020 (FLACH, 2020). A empresa já usa pagamentos pela leitura de QR Code feita pelo *smartphone* e a retirada de produtos em uma loja de conveniência do cliente, conforme o CEP indicado, sistema que é chamado de *pick up in store* (EXAME, 2018).

Para ficar apenas com esses exemplos, podemos avaliar que os grandes varejistas saíram muito na frente dos médios e pequenos, pois já tinham suas operações estruturadas para as vendas *on-line* e logística de entrega de produtos durante a pandemia.

## 2. COMO AS EMPRESAS SE ADAPTARAM

### **Delivery, pick up e drive thru**

Durante a pandemia chamou a atenção os esforços dos lojistas e de *shoppings* que conseguiram implantar rapidamente o serviço de entregas e de *drive thru*.

O *drive thru* começou nos *shoppings centers*, cuja principal característica é venda física, além do oferecimento de entretenimento e serviços, passando à rápida digitalização das lojas e administradoras dos locais. Nos *shoppings*, foi possível os lojistas entregarem as compras ao consumidor diretamente no carro, nos estacionamentos, sem que as pessoas precisassem circular no *shopping*. O modelo aproveitou o chamado varejo *pick up*, que é fazer a compra e retirar o produto na loja.

As diversas administradoras implantaram os modelos em São Paulo, Rio de Janeiro e outras cidades, com o apoio de uma *startup* criada por companhias e sócios ligados aos *shoppings*, para colocar ao alcance do lojista o que ficou sendo chamado de *delivery center*, que transforma os *shoppings* em um centro de distribuição.

## E os pequenos?

Todo mundo se mexendo! Quem não tem uma história para contar de um comércio nas proximidades da residência, oferecendo entregas em casa, como restaurantes, bares e pequenas lojas e mercados? O *WhatsApp* se tornou a ferramenta de comunicação principal da maioria deles. Esses locais tiveram que manter-se fechados e apenas poderiam atuar com entregas por *delivery*.

## 3. TRANSFORMAÇÃO DAS LOJAS FÍSICAS

O varejo é dinâmico e não para de mudar. Passamos das pequenas lojas e mercearias de bairro até os anos 1960, para os grandes centros de compras, os *shoppings centers*, sonho de consumo da classe média brasileira. Dos anos 1990 para cá, fomos para a tendência de compras *on-line* e há alguns anos voltamos a valorizar as pequenas lojas e mercados de bairro.

A pandemia garantiu que as mudanças fossem aceleradas e no varejo brasileiro só estão começando. Na China, a transformação das lojas físicas, chamadas de *new retail* – novo varejo, nas quais busca-se uma extensão da experiência *on-line*. Para ajudar, a tecnologia e a quantidade massiva de dados personalizam a experiência, com ofertas e promoções especiais para cada pessoa, baseado no seu consumo e comportamento de compra. O *smartphone* completa a experiência com o uso dele para pagamento. Naquele país as pessoas já não usam cartão de crédito plástico.

### Foco regional

A tendência de lojas menores ficou clara durante a pandemia, quando houve a obrigatoriedade de as pessoas ficarem em casa, em isolamento social, um movimento grande para que as compras fossem feitas nos comércios locais, confirmando o que já vinham acontecendo, o foco nas marcas regionais e nas lojas menores.

Apesar da forte atuação dos grandes varejistas, que chegam a 417 marcas monitoradas pela Nielsen (empresa de pesquisa) é esperado o avanço de muitas

marcas locais e regionais, em detrimento das empresas com atuação nacional. Segundo Escudeiro (2020), especialista em varejo alimentar, a atuação de empresas com foco regional, que somavam 255 lojas antes da pandemia, teve seu número aumentado muito durante a crise sanitária, e ele opina que continue crescendo após a pandemia.

## Lojas de desconto

As pessoas escolhem e compram produtos pelo preço e em momentos de crise essa atitude se fortalece. Para o varejo, essa tendência, que já vinha se delineando, tornou-se ainda mais forte durante a pandemia e deve consolidar-se ainda mais na pós-pandemia e isso vamos observar pelo crescimento das lojas de desconto – *discount*, lojas menores e mais simples, cujo principal diferencial é o preço baixo. Os grandes varejistas alimentares já acompanham essa tendência e todos eles possuem suas lojas de desconto, como o Carrefour, com o Atacadão e o Pão de Açúcar, com o Assaí.

Da mesma forma, as marcas mais conhecidas também possuem seus modelos de mercados no formato de mercado local, como o Extra, que criou o Mercado Extra e oferece a maioria dos produtos, com destaque para perecíveis e frutas, legumes e verduras (MARTINS, 2018).

O Carrefour apresenta, desde 2018, o conceito *market*, que são lojas de tamanho intermediário, fortalecendo a oferta de produtos frescos e prontos para o consumo, o Carrefour Express. Já desde 2019, vende *on-line* pelo *site* e anteriormente o fazia apenas por aplicativo. A venda de alimentos *on-line* tem crescido, como reflexo da mudança do consumidor, que busca praticidade em seu dia a dia. A empresa já investia em um serviço para os clientes comprarem via internet e retirar de carro suas compras de alimentos, um estilo *drive thru* (MARTINS, 2018).

No ramo de lojas de móveis e eletrodomésticos Casas Bahia, que é a mais lembrada segundo a pesquisa *Top of Mind* da Folha de S.Paulo (2019), juntamente com Ponto Frio, a outra marca do segmento da Via Varejo, já têm suas lojas no formato *smart*, com 700 m<sup>2</sup> a 800 m<sup>2</sup>, e quiosques de até 24 m<sup>2</sup> (MELLO, 2018).

As lojas *smart* contemplam os produtos de maior giro e funcionam como uma vitrine virtual, na qual o cliente pode acessar o *marketplace* no *site* das Casas Bahia, comprar *on-line* e já levar a compra. Os quiosques, além de vender, também têm a função de entregar produtos que foram comprados pela internet em até duas horas.

A marca pretende, em dois anos, transformar a marca no estilo de loja conceito, cujo modelo mais famoso é a *Apple Store*. Um banho de loja que culminará com o cliente fazendo toda a operação no ponto de venda sem ter que ir ao caixa. O vendedor vai atender e receber o pagamento (SEU DINHEIRO, 2020).

## Lojas autônomas

*Amazon Go* é uma loja sem *checkout* que funciona por meio de um aplicativo, apenas nos Estados Unidos, por enquanto, e é um pequeno supermercado, ou uma loja de conveniência, que funciona com o mesmo tipo de tecnologia dos carros autônomos. Ao ser reconhecido pelo sistema por meio de aproximação do celular, os algoritmos reconhecem os produtos que foram retirados ou devolvidos às prateleiras, enviando um aviso e um recibo para o celular, com o débito/crédito diretamente realizado no cartão. O cliente não tem nenhum contato com vendedor, não fica em filas e nem passa pelo caixa, na experiência de compra que é chamada de *just walk out*, algo como ‘basta sair’ em português. Já são 20 *Amazon Go* nos Estados Unidos (TILLMANN e GRABHAM, 2020).

Zaitt, em São Paulo, é uma parceria com o Carrefour, nos moldes da *Amazon Go*, tem como objetivo ser o primeiro mercado brasileiro 100% autônomo. O foco são produtos de limpeza e higiene pessoal, corrida rápida (*food service*), bebidas e produtos orgânicos. A loja funciona 24 horas (PACETE, 2019).

## Lojas pick up

A *Starbucks Pickup*, também nos Estados Unidos, é uma loja que incentiva a compra pelo aplicativo (o que não é obrigatório), o cliente retira seu produto e agrada aos consumidores que gostam de pedir antecipadamente e pagar pelo *app* da marca, e aos que desejam que o produto seja retirado pelos *apps* de entrega. O modelo mostrou-se satisfatório para o momento da pandemia, mas já estava em funcionamento antes dela.

A empresa antecipou uma tendência, pois a pesquisa interna indicava que 80% das compras eram *to go*, para serem retiradas. A loja tem um formato menor do que o tradicional, o que destoa da *Starbucks* que é conhecida mundialmente por suas instalações confortáveis, nas quais viajantes estão em busca de WI-FI, com internet livre por determinado tempo, e para isso consome um café na casa. No novo formato, os pedidos vão aparecendo em um painel, na medida em que estão sendo preparados e ficando prontos.

Na China, a versão *Starbucks Now* oferece o pedido com antecedência para retirada em horários determinados pelo cliente. Ao reabrir as portas na China,

no período final do isolamento social, a empresa anunciou que o formato continuaria e, com isso, viria a demissão de muitos empregados (MACHADO, 2020).

### **Lojas como centro de distribuição e dark store**

A entrega no mesmo dia – do inglês *same day delivery*, ou no máximo em dois dias, já está há tempos no radar das companhias, uma vez que aumenta muito a satisfação do cliente. Na Magalu, os mais de 1.000 pontos de vendas ficaram fechados no período de isolamento social, mas a empresa, rapidamente colocou 600 deles para funcionar como centro de distribuição, modelo chamado de *dark store* (RIVEIRA, 2020).

*Dark store* – loja escura – é uma loja fechada ao público, exclusiva para armazenamento, separação e envio de produtos comercializados *on-line*. Diferente dos tradicionais centros de distribuição e suas áreas enormes e localização distante dos grandes centros, a *dark store* é menor e se localiza nos centros urbanos para facilitar e agilizar as entregas. Seria um minicentro de distribuição dos *e-commerces* (DELAGÉ, s/d).

### **Lojas como apoio ao e-commerce**

A Nordstrom, nos EUA, é um varejista de roupas que tem pequenos espaços locais para apoiar as operações *on-line*, nos quais é possível fazer consertos na roupa, como barras, receber conselhos de estilistas, consertar sapatos, e algumas conveniências, como lavagem de carrinho de bebês. No local também é possível doar roupas usadas. Outro diferencial é uma tecnologia, que permite fotografar um look apresentado na loja que vai diretamente para a área de compra do *site*, pois o local não faz vendas. O ponto de venda transforma-se em uma vitrine do *e-commerce* (MORGADO, 2020).

### **Loja de experiências, loja conceito**

Chamadas agora de experiências, esse tipo de PDV já existia, com o objetivo de encantar o cliente, porém, em teoria, não vendia produtos. As lojas de experiências aproveitam o momento para vender também. É o caso da Boutique Nespresso, cujo objetivo é vender cápsulas e máquinas de café expresso direto ao consumidor final, sem intermediários.

As lojas foram lançadas sem apoio de divulgação ou propaganda, para formadores de opinião, inicialmente. Suas pesquisas identificaram potencial para o segmento *premium* de luxo e, assim, boutiques de luxo em endereços nobres das cidades foram abertas, onde além do cliente adquirir as cápsulas de café, ele

tem a possibilidade de desfrutar da experiência de degustar os lançamentos da marca, que podem ser adquiridos também pelo *e-commerce* (NESPRESSO, s/d)

O Boticário, em Curitiba, no Paraná, criou o Boticário Lab, uma loja pensada para estimular os sentidos do cliente. O espaço usa o recurso de *storytelling* para contar as histórias dos produtos, bem como realidade aumentada, espelho interativo de maquiagem, sistema *omnichannel*, *pick up store* e pagamento com celular (FRANQUIA, 2020).

A Nike Soho, em Nova York, EUA, vende produtos e utiliza diversos elementos para despertar e estimular os clientes a comprar, como uma seleção de atletas e ex-atletas demonstrando os produtos e sua modalidade esportiva.

#### 4. CRISE. QUE CRISE?

Claro que alguns segmentos ficaram prejudicados e ainda assim estão, como as companhias aéreas, o turismo e o entretenimento em geral, mas alguns setores se destacaram e tiveram sucesso durante a crise. Não só se destacaram pelo aumento das atividades em geral, como diversas empresas tiveram seu valor de mercado elevado, com as ações das companhias subindo mais do que o normal.

No Brasil, entre as nove empresas que mais tiveram aumento no valor de suas ações, em abril de 2020, três são varejistas com atuação *on-line* (Via Varejo, B2W Digital e Lojas Americanas) (BR FINANÇAS, 2020). Entre as multinacionais que mais cresceram estão a *Amazon*, maior varejista do mundo, e as empresas de tecnologia *Microsoft*, *Apple* e *Facebook* (CAUTI, 2020).

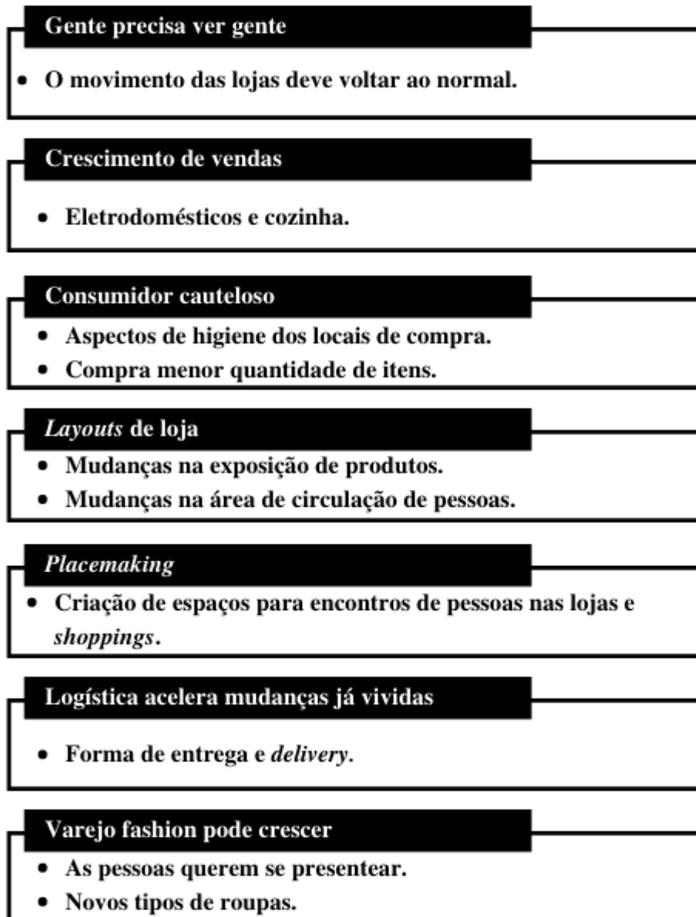
Mas isso não é uma prerrogativa desses tempos de pandemia de coronavírus. Em todos os momentos, nos quais o mundo passou por crises sanitárias ou econômicas, os ricos ficam mais ricos e muitos setores crescem. Nesse sentido sugiro que você conheça a comparação feita do momento atual com a peste negra, em 1348. Claro que não se compara o mundo daquela época, com a atualidade de 2020, mas dá para ter uma ideia de como funcionam as crises (RUSSEL e PARKER, 2020). Se você tiver interesse nesse tema leia o texto integral de Eleanor Russell e Martin Parker no endereço eletrônico que consta nas referências do capítulo.

#### 5. Tendências para o varejo pós-pandemia

As tendências para o varejo apresentadas aqui são impressões de diversas pesquisas e estudos na área e sobre as palestras de Godoi, Morgado e Escudeiro (2020).

Fernando Godoi (2020) é diretor da Associação Brasileira de *Shopping Centers* (Abrasce) e resumiu as ideias de Paco Underhill sobre as tendências de adaptação do consumidor, que terão impactos nas lojas e *shoppings* e farão sentido na pós-pandemia. Underhill é psicólogo e guru em varejo e experiência do consumidor, autor de diversos livros nessa área. Em linhas gerais, as principais alterações apontadas pelo especialista podem ser conhecidas na Figura 1.

**Figura 1** – Tendências para o varejo na pós-pandemia



Fonte: a autora.

Vamos conhecer essas tendências que devem perdurar na pós-pandemia.

## Gente precisa ver gente

Underhill enxerga um futuro no qual as pessoas vão voltar ao normal, pois gente precisa ver gente, e visitar o *shopping* e olhar lojas é um costume da população, sobretudo nas grandes cidades nas quais ir ao *shopping* representa um tipo de lazer. Em janeiro de 2020 Underhill apresentou ideias para o futuro do varejo antes da pandemia (MENEGHEL, 2020).

## Crescimento de vendas

Ficar em casa trouxe novos costumes às pessoas, como limpar a casa e cozinhar, o que pode elevar vendas de eletrodomésticos e cozinha. Apesar disso, o consumidor vai estar mais cauteloso, observando a limpeza dos locais onde faz suas compras e vai comprar menos itens, pelo medo do desemprego e a economia estagnada de forma geral.

## Consumidor cauteloso

Segundo as pesquisas, 60% das famílias acreditam que a renda deve cair nos próximos meses, então, o preço passa a ser o fator de decisão mais importante. Mesmo entre a classe mais abastada, será que as pessoas comprariam um sapato de 2.500 euros, com a situação atual?

Para Escudeiro (2020), a compra dependerá do envolvimento com o produto: alto envolvimento, o prazer de visitar a loja, ser bem atendido, e a comunicação e a mídia tem um papel importante nisso. Se for para comprar um produto de consumo rápido, o consumidor tem baixo envolvimento e não há preocupação com o produto em si, o que leva à valorização dos nichos de mercado pelas marcas.

As pessoas só terão segurança quando houver a vacina para a Covid-19 enquanto isso não acontece, a preocupação com o local a ser visitado estará presente para não colocar a saúde em risco. Uma das dificuldades dos *shoppings*, por exemplo, é que eles não têm áreas abertas para as pessoas ficarem à vontade e nas áreas fechadas vai demorar para que se sintam confortáveis.

Nesse sentido, *open mall* – *shoppings* abertos, têm mais vantagens, pois as pessoas se sentem mais seguras quanto ao ar livre e à respirabilidade do que nos *closet malls*, *shoppings* fechados, como é a maioria das construções no Brasil. Os primeiros três minutos no *shopping* faz a diferença para a pessoa se sentir segura e a construção dessa segurança deve acontecer nos primeiros dez metros da entrada local.

## Mudanças no layout de lojas e áreas de circulação

As lojas devem ter mudanças nos *layouts*, seja na exposição de produtos, seja na circulação de pessoas para evitar aglomerações e contato entre os clientes. A integração *on-line* e *off-line* veio para ficar e deve pautar os *layouts* também. Para isso, o mix de produtos nas lojas deverá ser repensado, pois a área de venda deve prever maior espaço para circulação das pessoas, o que deve diminuir o espaço das gôndolas.

E quais gôndolas devem ser retiradas? Deve-se analisar pesquisas e dados a respeito das categorias que são mais relevantes para os compradores. Alguém duvida que na atualidade essa predileção recaia sobre higiene e limpeza?

Os supermercados e outros tipos de varejo costumam aproveitar cada centímetro para expor produtos e isso deve mudar, pensando no que o comprador está buscando e assim, atender suas necessidades. Para isso, será preciso primeiro conhecer o novo comportamento de seus compradores, para planejar o espaço de forma a proporcionar o atendimento esperado. Um dos pontos a serem observados é o espaço para circulação, com menos atrito e maior distanciamento entre as pessoas.

Apesar de servir para chamar a atenção do cliente, também os *displays* prejudicam a circulação das pessoas, então deve-se avaliar a necessidade deles, ou se estão atrapalhando a compra célere, livre e segura do cliente que quer sair rapidamente. Essa análise deve recair sobre toda a forma de exposição na loja (SUPER, 2020).

Além da experiência de compra, deverá ser pensada a experiência segura, assertiva e rápida e para isso o *layout* deverá ser repensado, uma vez que o consumidor deve passar a evitar lojas com corredores apertados, filas e os que não oferecem todos os itens que ele procura. Compradores fiéis podem trocar de rede, em função da segurança, da variedade e da conveniência. A reposição precisa ser ágil, pois as categorias de preferência do cliente podem mudar diariamente.

Para chegar a essa receita se soma ainda os meios de pagamento disponíveis que precisam ser rápidos para reduzir o tempo de espera e ainda o tempo de compra total, com tecnologias como caixa rápido, caixa sem operador, *scan & go*, no qual o cliente escaneia os produtos com o aplicativo do supermercado e finaliza a compra sozinho, sem nenhum contato com funcionários e ainda os caixas convencionais.

## **Placemaking**

Observa-se que deve haver maior preocupação com os espaços oferecidos aos consumidores, numa tendência chamada *placemaking*, que busca trans-

formar espaços e pontos de encontro em geral, como ruas, calçadas, parques, prédios e outros espaços públicos em verdadeiras comunidades, que facilitam as interações e promovem mais saúde e felicidade às pessoas. Isso se aplica aos espaços de vendas de produtos, como lojas, supermercados e *shoppings centers*.

Dentro dessas tendências, uma delas que tem se destacado na internet é a realização de *lives*, via redes sociais. Os *shoppings* e grandes varejos devem começar a abrigar esses eventos, com transmissão simultânea nas redes.

## Logística e varejo omnichannel

A logística, que já vive mudanças desde o início dos *e-commerces*, passa por mudanças nas formas de entrega, principalmente no que diz respeito à proximidade da casa do cliente, o chamado *last mile*, e ainda a ampliação do uso do *delivery*. Pudemos compreender esses modelos no decorrer do capítulo, com as ações de Magalu e Casas Bahia. Para isso, é necessária a integração das operações físicas e digitais de forma inteligente e o mais abrangente possível.

Essas escolhas devem pautar todo o ambiente do ponto de venda, que deve oferecer mais opções, não só na forma de pagamento, mas na forma de realização das compras, seja nos ambientes físicos ou digitais, ou ainda uma experiência utilizando mais de um canal, o conceito de *omnicanalidade*, que integra todos os canais de venda suportados pela marca que a sustenta.

No modelo *omnichannel*, que representa dois ou mais canais de vendas interligadas, que proporcionam a mesma experiência de compra aos clientes, funcionam como canais que se complementam. O cliente pode experienciar o que quiser, como visitar uma loja para conhecer o produto, comprar pelo aplicativo, pela internet e o caminho inverso também. O objetivo é atender a necessidade do cliente. Sempre!

No modelo anterior, que ainda existe, *multichannel*, observamos que os locais são independentes e sem padronização, o que proporciona variadas experiências de compras para o cliente e os pontos de venda chegam a atuar como concorrentes entre si.

Para isso, a adoção de novas tecnologias para apoiar as vendas é essencial, incluindo o *e-commerce*. A entrada dos varejos em geral nessa era vai depender de onde está situado o varejo. Os responsáveis por locais mais interioranos, longe das grandes cidades, que somam 20% a 30% dos *shoppings*, são mais refratários e acham essa possibilidade surreal. 20% a 30% entendem o que deve ser feito e querem fazer. Outros 20% a 30% são conscientes das necessidades de mudança.

E entre eles, estão os que ficam assistindo e vendo para onde seguirá a tendência antes de tomar uma atitude de mudança (ESCUDEIRO, 2020).

No entanto, é uma questão de tempo, como mostrou o exemplo da Magalu, que ao investir em alta tecnologia viu o preço de suas ações subirem vertiginosamente nos últimos dois anos. Além disso, o barateamento das tecnologias leva o varejo cada vez mais para as experiências *omnicanal*, levando o consumidor a ter melhor atendimento em qualquer canal que opte por utilizar.

### Varejo fashion

Segundo Marina Colerato, fundadora do Modifica, plataforma digital brasileira que fala de moda e sustentabilidade, apesar de acreditar que não há a menor chance de adivinharmos o futuro nesse momento, ela acredita que as pessoas não mudarão seus hábitos de consumo de roupas (ALEXANDRE, 2020).

Ela exemplifica números de vendas de lojas que dobraram durante a pandemia, como a Riachuelo, com vendas *on-line*. Uma outra marca citada, a Farm, tem faturado R\$ 1 milhão por dia no *e-commerce*, vendas que atingiam apenas R\$ 420 mil antes do distanciamento social. A marca de luxo Hermés na China faturou R\$ 2,7 milhões no primeiro dia pós-quarentena e são marcas de todos os níveis (ALEXANDRE, 2020).

Nesse tipo de consumo, nem a crise ambiental que é anterior à pandemia conseguiu fazer o consumo mais consciente. É nosso contrassenso: uma sociedade capitalista depende do consumo para fazer a economia girar e as marcas fazem seus esforços de *marketing* para aumentar as vendas e fazer as pessoas comprarem produtos que não precisam. Os governos, por seu lado, facilitam o crédito para aumentar o consumo.

O varejo de moda deve crescer, porque as pessoas querem se presentear e ainda um novo estilo de vestir pode surgir na pandemia, com uso de roupas mais práticas e mais fáceis de lavar, por exemplo.

### Enfim, o varejo e o e-commerce irão para...

O varejo vai voltar ao que era, como diz Underhill, “gente precisa ver gente”. As pessoas estão ansiosas para sair de casa, comprar, conviver e o varejo vai ter que ser esse centro de experiências para os consumidores, que querem ver os produtos, as novidades. Tudo isso cercado de uma maior segurança. E a pandemia deixará como legado, principalmente o aumento das vendas *on-line* e tornando o varejo cada vez mais responsável pelas experiências físicas em geral.

Não vai acabar a loja física, pois ela proporciona experiência, como ouvir a música, a atmosfera, vai ter uma mudança, mas não vai acabar, uma vez que o modelo de relacionamento deve levar uma experiência contínua ao consumidor. Fala-se também em grande mudança no comportamento do consumidor, mas eles continuarão comprando *on-line*: quem já está acostumado a comprar *on-line* e pode pagar frete. A maioria das pessoas seguirão comprando nas lojas.

A verdade é que mesmo com o governo promovendo a digitalização, fazendo distribuição de renda para os cidadãos e pequenos empresários (os famosos R\$ 600,00), e dessa forma obrigando as pessoas à bancarização, a população está sem renda, o que não delineia um bom cenário para o comércio a partir da retomada pós-pandemia.

Como pudemos conhecer neste capítulo, a gestão 4.0 representada pelo intenso uso das tecnologias em todos os segmentos de varejo e logística, tornou-se um trunfo para as empresas que tinham seus sistemas e operações integradas, no modelo *omnichannel*. Nessas operações, que combinam ofertas *on-line* e *off-line*, o consumidor é visto como único, o que proporciona uma melhor experiência com a marca, na jornada de compra que pode integrar os dois modelos.

Os desafios não serão pequenos para um mundo que está com a classe média achatada, uma vez que é esta que mais consome, o que compromete em volume as vendas em todos os lugares. Além disso, algumas legislações apontam para o aumento de impostos para as classes mais ricas. O dinheiro para o consumo deve faltar nos próximos meses e até anos.

O que se fala é em novo normal, e esse normal pode mudar a qualquer momento, em todos os segmentos, seja no varejo alimentar, seja nos *shoppings centers* e as empresas que mais rápido conseguirem se adaptar chegarão na frente, como já o fizeram no primeiro momento da pandemia e do isolamento social.

Basta nos lembrarmos (os mais velhos) do 11 de setembro de 2001, quando aconteceu o atentado terrorista no coração de Nova York, e dois aviões derrubaram os prédios do *World Trade Center*, matando mais de cinco mil pessoas. Acreditava-se que a cidade morreria e passou mesmo por uma fase de menor movimentação, mas as pessoas voltaram a se divertir, sair. O medo passa e todo mundo volta a consumir. A herança que esse momento legou ao mundo foi uma maior segurança internacional, sobretudo em aeroportos e grandes eventos.

A Covid-19 deixará como herança, espera-se, o legado da ciência, com a criação de uma vacina e de testes confiáveis. No varejo e nos negócios, a herança será a integração dos canais, atuando como um único, a *omnicanalidade*, com logística e entrega, na qual a rapidez proporcione a melhor experiência, seja às

empresas, seja às pessoas, com o uso assertivo da tecnologia gerenciada pela gestão 4.0 em todos os locais, física ou remotamente.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, E. Qual o futuro da moda pós-pandemia? **G1**. 22 abr. 2020. Disponível em: <https://gq.globo.com/Prazeres/Sustentabilidade/noticia/2020/04/qual-o-futuro-da-moda-pos-pandemia.html>. Acesso em: 31 out. 2020.

BR FINANÇAS. **9 empresas brasileiras que valorizaram na Bolsa durante a crise**. 18 maio 2020. Disponível em: <https://br.noticias.yahoo.com/coronavirus-empresas-que-valorizaram-na-bolsa-080031677.html>. Acesso em: 17 out. 2020.

CAUTI, C. **Veja as 10 empresas que mais cresceram durante o coronavírus**. 20 jun. 2020. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/noticias/veja-10-empresas-mais-cresceram-coronavirus/>. Acesso em: 17 out. 2020.

DELAGE. **Dark Store: o que é e porque esse novo formato tem ganhado força no cenário atual**. s/d. Disponível em: <https://www.delage.com.br/blog/dark-store-o-que-e-e-porque-esse-novo-formato-tem-ganhado-forca-no-cenario-atual/>. Acesso em: 17 out. 2020.

ESCUDEIRO, M. **Palestra on-line FGV**. Fundação Getulio Vargas. Agosto. 2020.

EXAME. **Mercado Livre adota QR Code para pagamentos em lojas físicas**. 01 set. 2018. Disponível em: <https://exame.com/negocios/mercado-livre-adota-qr-code-para-pagamentos-em-lojas-fisicas/>. Acesso em: 17 out. 2020.

FLACH, N. Mercado Livre é a empresa mais valiosa da América Latina. **Exame**. 07 ago. 2020. Disponível em: <https://exame.com/mercados/mercado-livre-e-a-empresa-mais-valiosa-da-america-latina/>. Acesso em: 17 out. 2020.

FRANQUIA PRESS. **O Boticário Lab é novo conceito de loja da marca de cosméticos**. 26 mar. 2019. Disponível em: <http://franquiapress.com.br/2019/03/26/o-boticario-lab-e-loja-conceito-da-marca/>. Acesso em: 17 out. 2020.

GODOI, F. **Palestra on-line FGV**. Fundação Getulio Vargas. Agosto. 2020.

<https://gq.globo.com/Prazeres/Sustentabilidade/noticia/2020/04/qual-o-futuro-da-moda-pos-pandemia.html>. Acesso em: 17 out. 2020.

MACHADO, S. M. **Starbucks pickup!** Inovação na veia! 14 jul. 2020. Disponível em: <https://www.businessleaders.com.br/post/starbucks-pickup-inova%C3%A7%C3%A3o-na-veia>. Acesso em: 17 out. 2020.

MARTINS, A. Consumidores do Sudeste fazem a diferença na definição das campeãs da categoria Compras. **UOL**. 30 out. 2018. Disponível em: [https://www1.folha.uol.com.br/topofmind/2018/10/1983651-consumidores-do-sudeste-fazem-a-diferenca-na-definicao-das-campeas-da-categoria-compras.shtml?\\_ga=2.71678483.1632865540.1571762289-553431085.1571762289](https://www1.folha.uol.com.br/topofmind/2018/10/1983651-consumidores-do-sudeste-fazem-a-diferenca-na-definicao-das-campeas-da-categoria-compras.shtml?_ga=2.71678483.1632865540.1571762289-553431085.1571762289). Acesso em: 17 out. 2020.

MELLO, G. Via Varejo abrirá 20 quiosques até fim do ano para testar novos mercados. 03 ago. 2018. **Exame**. Disponível em: <https://exame.com/negocios/via-varejo-abrira-20-quiocques-ate-fim-do-ano-para-testar-novos-mercados/>. Acesso em: 17 out. 2020.

MENEGHEL, J. **Paco Underhill compartilha insights sobre o varejo moderno**. 30 jan. 2020. Disponível em: <https://clubedotrade.com.br/blog/paco-underhill/>. Acesso em: 17 out. 2020.

Comércio eletrônico deve movimentar R\$ 106 bilhões em 2020. **Mercado e Consumo**. 14 fev. 2020. 2020a. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2020/02/14/comercio-eletronico-deve-movimentar-r-106-bilhoes-em-2020/#:~:text=Pela%20primeira%20vez%20o%20faturamento,financeiro%20de%20R%24%20106%20bilh%C3%B5es>. Acesso em: 17 out. 2020.

Magalu se torna a maior do Brasil em vendas. **Mercado e Consumo**. 18 ago. 2020. 2020b. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2020/08/18/magalu-se-torna-a-maior-do-brasil-em-vendas/>. Acesso em: 17 out. 2020.

MORGADO, M. **Palestra on-line FGV**. Fundação Getulio Vargas. Agosto. 2020.

NESPRESSO. **Site da Nespresso**. Disponível em: <https://www.nespresso.com/br/pt/localizador-lojas#map-intro>. Acesso em: 17 out. 2020.

NIELSEN. **Cenários da vida pós-Covid-19: retomar, reiniciar e reinventar**. FMCG e varejo. 13.05.2020. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2020/cenarios-da-vida-pos-Covid-19-retomar-reiniciar-e-reinventar/>. Acesso em: 17 out. 2020.

PACETE, L. G. Carrefour inicia parceria com a “Amazon Go” brasileira. **Meio e Mensagem**. 27 mar. 2019. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com>.

br/home/marketing/2019/03/27/carrefour-inicia-parceria-com-a-amazon-go-brasileira.html. Acesso em: 17 out. 2020.

RIVEIRA, C. Trajano, do Magalu: supermercado não era foco no ano, mas virou prioridade. **Exame**. 27 abr. 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/fred-trajano-do-magalu-brasileiro-e-mal-servido-em-supermercado-online/>. Acesso em: 17 out. 2020.

RUSSELL, E.; PARKER, M. Dos Medici à Amazon: como pandemias ajudaram megacorporações a crescer ainda mais. *The Conversation*. **UOL**. 27/06/2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/bbc/2020/06/27/dos-medici-a-amazon-como-pandemias-ajudaram-as-megacorporacoes-a-crescer-ainda-mais.htm>. Acesso em: 14 out. 2020.

De olho em novos clientes, Via Varejo muda marca das Casas Bahia e quer lojas ‘estilo Apple’. **Seu dinheiro**. Disponível em: <https://www.seudinheiro.com/2020/empresas/de-olho-em-novos-clientes-via-varejo-muda-marca-das-casas-bahia-e-quer-lojas-estilo-apple/>. Acesso em: 17 out. 2020.

O que muda no layout dos supermercados agora? **Super Varejo**. 04 jun. 2020. Disponível em: <https://supervarejo.com.br/materias/o-que-muda-no-layout-dos-supermercados-com-a-pandemia>. Acesso em: 17 out. 2020.

TILLMAN, M.; GRABHAM, D. **O que é o Amazon Go, onde está e como funciona?** 25 fev. 2020. Disponível em: <https://www.pocket-lint.com/pt-br/celulares/noticias/amazon/139650-o-que-e-amazon-ir-para-onde-esta-e-como-funciona>. Acesso em: 17 out. 2020.



# A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE RISCO E DO GERENCIAMENTO DE CRISES PARA AS ORGANIZAÇÕES

*Herbert Gonçalves Espuny*

## INTRODUÇÃO

Os riscos a que estão submetidas todas as organizações têm vários matizes. De uma forma geral, os administradores devem se preocupar com algumas áreas específicas, tais como: a área financeira (problemas de fluxo financeiro, problemas com períodos de vendas baixas, problemas com endividamento excessivo, dentre outros), a área produtiva (linhas de produção inativas, aumento exagerado do custo de insumos, impossibilidade de aquisição de produtos, quebra de máquinas e equipamentos, falta de mão de obra e outros), a área de vendas (falta de competitividade dos produtos, desmobilização do corpo de vendas etc.), além de problemas jurídicos, de recursos humanos e vários outros elencáveis.

Mas, existem condições em que o ineditismo da situação pode influenciar em diversas áreas da organização e, mais ainda, causar certo choque aos administradores: acostumados a gerir dificuldades (elencáveis e conhecidas) ao se depararem com situações atípicas podem não reagirem da forma mais adequada. Um exemplo destas situações é a pandemia da Covid-19 a que o mundo inteiro foi submetido. Medidas sanitárias, mudanças de comportamento, utilização de rotinas nunca estabelecidas fora da área hospitalar (como a higienização cons-

tante das mãos e objetos manuseados ou a utilização de máscaras, por exemplo) são vertentes de algo inusitado.

Mas, como lidar com tais situações? Em termos administrativos não há outra resposta: a análise de risco e o gerenciamento de crises são os braços necessários da organização para o enfrentamento adequado de realidades atípicas.

A seguir, serão observadas algumas definições e critérios da utilização de tais ferramentas.

## DEFINIÇÕES DE ANÁLISE DE RISCO E GERENCIAMENTO DE CRISES

Inicialmente cabe definir alguns termos que estabelecem os parâmetros da temática que será abordada.

Análise de Risco tem a ver com previsibilidade. Relembrando alguns conceitos da Ciência da Administração, observe-se que administrar é estabelecer previamente os caminhos que serão trilhados (planejamento), aplicar o que foi resolvido no planejamento (execução) e, finalmente, verificar se os resultados do que foi planejado e executado precisam de quaisquer correções (controle). Toda essa dinâmica é permeada de organização e liderança.

Autores clássicos da área definem exatamente isso: Administração é a interligação do planejamento, organização, liderança, execução e controle (MAXIMIANO, 2009, p.8). O planejamento, a primeira etapa da realização administrativa, tem vários elementos: planejar exige o estabelecimento de prazos para a devida execução das tarefas em etapas (cronograma); exige, também, a priorização de determinadas tarefas (conforme as necessidades envolvidas); exige a concepção do que efetivamente todo o projeto vai custar (análise de custos) e, conforme as características do que se pretende desenvolver, outros elementos. Entre estes últimos, o que não pode faltar é a Análise de Riscos.

Analisar riscos é analisar possíveis incertezas. É analisar eventuais desvios do caminho planejado. Damoradan (2009, p.21) lembra que:

O risco é parte e qualquer empreitada humana. Desde o instante em que despertamos pela manhã, que entramos em nosso carro ou usamos o transporte público para a escola ou trabalho, até voltarmos para a cama (e talvez mesmo depois), estamos expostos a riscos de diferentes intensidades.

Em outras palavras, planejamos um caminho. Mas, qualquer evento que nos desvie do caminho planejado representa um risco. Claro que o impacto deste risco é muitíssimo variado, de acordo com o tipo, características e gravidade

do referido desvio. E, ainda, há outro aspecto a ser considerado: muitas vezes o desvio pode ser positivo ou negativo, apesar de seus efeitos representarem – da mesma forma – um caminho não previsto.

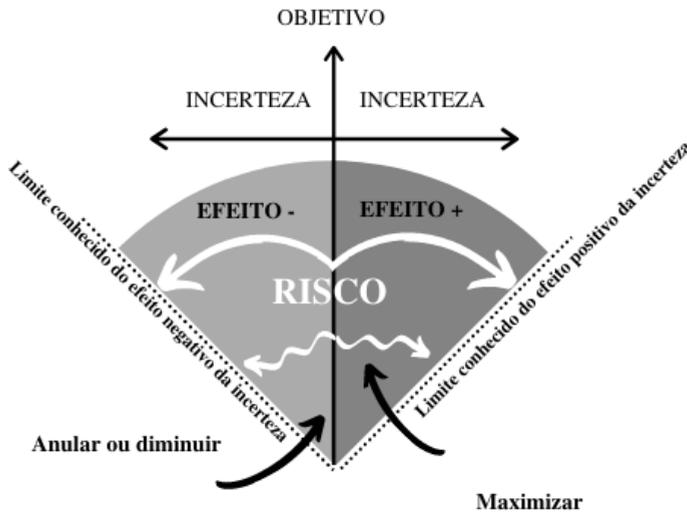
Apenas para exemplificar, observe-se o proprietário de um determinado restaurante. Tal proprietário planeja vender duzentas refeições por dia. Todo o seu planejamento objetiva esta meta: compra insumos para duzentas refeições. Tem mesas no estabelecimento capaz de atender, na média do dia, tal demanda. Tem um número de funcionários capaz de atender o planejado.

Possíveis desvios no contexto abordado:

**DESVIOS NEGATIVOS:** Vender menos refeições do que o número previsto de duzentas refeições. O impacto pode ser mínimo ou grande. Mínimo seria se fossem vendidas até 5% a menos (até dez refeições). Já o impacto seria bastante significativo se fossem vendidas apenas 50% do planejado (cem refeições a menos!). O impacto poderia ser devastador se fossem vendidas poucas refeições. Os efeitos seriam: perda de faturamento, refeições feitas e não aproveitadas (portanto, dispensadas!), portanto possível prejuízo (dependendo da quantidade não vendida!).

**DESVIOS POSITIVOS:** Mas, outra possibilidade, que representaria um desvio positivo: e se todas as refeições fossem vendidas e, no restaurante chegasse um grupo de vinte pessoas solicitando refeições? Se analisado este possível risco, algumas providências poderiam ser tomadas: a capacidade de se fazer rapidamente algumas novas refeições. Observe-se que, apesar de ser um desvio positivo, se o restaurante não puder efetivamente atender a demanda extra, os quase-clientes poderão sentir-se “ofendidos”, não retornarem mais ao estabelecimento e, até, fomentarem comentários desairosos ao estabelecimento. Ou seja, mesmo os desvios positivos podem trazer prejuízos, especialmente à imagem da organização. Tal interpretação é ilustrada na figura confeccionada por Rosa e Toledo (2015):

Figura 1 – Efeitos dos riscos.



Fonte: adaptado de Rosa e Toledo (2015).

Observe-se que a seta central representa o que foi planejado. A área em azul à direita representaria eventuais desvios com efeitos positivos. E a área vermelha à esquerda, os desvios negativos.

Portanto, um primeiro conceito para se compreender a área de gestão de riscos: estudar todas as possibilidades nas quais o planejamento (ou a rotina diária da organização) podem sofrer desvios de rota.

Outro conceito importante tem a ver com o quê fazer em situações em que os desvios estudados efetivamente ocorrem. A análise de riscos prevê algumas posturas específicas para lidar com as situações que envolvam riscos. Por exemplo, a Controladoria Geral da União adota quatro tratamentos para os riscos identificados (CGU, 2018, p.24):

**MITIGAR:** O risco classificado como “alto” ou “extremo”, ou seja, com alta possibilidade de incidência ou, caso ocorra, pode causar um impacto significativo, precisa ser mitigado. A mitigação envolve a criação de métodos que possam minimizar a ocorrência do risco identificado.

**COMPARTILHAR:** Quando determinado risco também “alto” ou “extremo” não pode ser devidamente mitigado, uma forma de tratá-lo é o compartilhamento. Por exemplo, apólices de seguro.

**EVITAR:** Este é o tratamento mais radical. Quando a possibilidade de ocorrência prevê um resultado altamente desastroso, a melhor postura é evitar tal

resultado. Evitar o risco significa abandonar o sistema, o processo ou o projeto que possa ensejar o resultado crítico. Por exemplo, uma nova máquina no setor de produção pode multiplicar por 3 a capacidade produtiva. Contudo, há relatos de que tal máquina já explodiu em linhas de produção de outras organizações, causando mortes e prejuízos consideráveis, por razões não identificadas. Neste caso, evita-se o risco: não se adquire a máquina em tela, enquanto não houver segurança o suficiente para tal aquisição (como a identificação precisa das causas das outras explosões).

**ACEITAR:** Quando a organização aceita correr determinado risco, sem nenhuma providência de mitigação ou compartilhamento, significa que o impacto causado não será suficiente para gerar quaisquer investimentos adicionais (para mitigar ou compartilhar). Por exemplo, o risco de pneus furados nos veículos da organização. Os pneus sempre estão em bom estado (revisões periódicas), todos os veículos possuem os equipamentos necessários (chaves de roda, macacos, pneus estepes) e o pessoal que dirige os veículos é constantemente treinado. Logo, aceitar o risco de um pneu furado sem nenhuma outra medida é perfeitamente aceitável.

Por fim, ainda a respeito da gestão de riscos observe-se a diferença entre a possibilidade de incidência e o impacto. Às vezes, a possibilidade de incidência é alta e o impacto altamente devastador. Esta é a pior categoria de riscos que existe. Outras vezes, a incidência é alta, mas o impacto pequeno. Ou, ao contrário, a incidência rara, mas o impacto desastroso. Vamos aos exemplos:

**INCIDÊNCIA ALTA X IMPACTO ALTO:** Uma empresa que está localizada numa área de enchentes constantes. Quando chove torrencialmente, as águas invadem a empresa e prejudica a área produtiva e a área administrativa, impedindo a rotina normal da organização. Ora, neste caso, cada chuva forte que ocorre é motivo de preocupação e, conforme o tempo de ocorrência, a empresa para de funcionar. Chover forte em determinadas regiões é ocorrência frequente. Parar de funcionar a organização é de impacto alto. Portanto, situações deste tipo precisam ser tratadas com soluções efetivas, como a mudança da organização do local ou, se for o caso, o desenvolvimento de obras que permitam corrigir o problema. Exige providências de mitigação.

**INCIDÊNCIA ALTA X IMPACTO BAIXO:** Uma empresa grande, com um número alto de funcionários, pode ter bastante faltas. Funcionários que faltam pelos mais diversos motivos, com faltas justificadas ou não. Se a empresa tem dois funcionários e um falta, o impacto é de 50%. Mas, uma empresa que tenha 3.000 funcionários e uma falta diária de 3, por exemplo, significa um impacto de

apenas 0,1%. Claro que depende muito de quais setores tais funcionários ausentes estão alocados, mas, de forma geral, certo número de faltas é esperado, pela experiência das organizações. Tais situações não impactam significativamente a rotina das empresas, portanto, a incidência pode ser alta, já o impacto é pequeno. Nestes casos, pode-se aceitar o risco.

**INCIDÊNCIA BAIXA X IMPACTO CRÍTICO:** Esta é uma situação rara, mas que se transforma num evento crítico. Por exemplo, um avião cair numa organização. Até probabilisticamente, a incidência é baixíssima. Mas, caso ocorra, o impacto será desastroso. Um bom exemplo de compartilhamento de risco (contratação de um seguro).

**Figura 2** – Objetivos do Programa de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos, do Ministério da Justiça e Segurança Pública



Fonte: adaptado de BRASIL, MJSP (s/d).

A Figura 2 exemplifica um programa que abrange todo um contexto em que está inserida a gestão de riscos, desenvolvido no Ministério da Justiça e Segurança Pública (BRASIL, MJSP, s/d): a vinculação da missão da organização, processos de trabalho, integridade das informações e a conformidade com todas as leis e regramentos.

Portanto, lidar com riscos depende de todas estas vertentes. A gestão de riscos concentra todos os estudos preliminares e as possíveis providências para mitigar, evitar, compartilhar ou evitar os riscos identificados. Mas, a partir do momento em que um evento crítico ocorre entra em cena o gerenciamento de crises.

O que é gerenciar crises? Quando uma determinada situação foge do controle? Especialmente por um impacto forte na organização, tais como: se envolver: mortes; impactos como explosões, desmoronamentos; impactos ao meio ambiente; envolvimento em ocorrências de corrupção, dentre outros crimes. É uma vertente quase sempre presente nestas situações, a divulgação maciça dos fatos, seja através da imprensa, seja através das redes sociais. Quando ocorrem fatos assim, é importante que a organização possa gerenciar tais ocorrências.

Gerir crises é dar as respostas adequadas. O gestor precisa tomar especial cuidado especialmente nestas situações (ESPUNY, 2020, p.20):

**Julgamentos e interpretações precipitadas:** o foco deve ser a superação do episódio crítico. Após essa superação haverá tempo suficiente para a devida apuração dos fatos.

**Atribuição prematura de responsabilidades:** novamente a ênfase deve ser na superação da crise. Identificar culpados deve ficar para a etapa seguinte, a não ser que se trate de um flagrante delito em que os responsáveis possam ser detidos e encaminhados para uma delegacia de polícia, por exemplo.

**Disposição para entender e superar o episódio crítico:** o gestor responsável pela crise deve procurar entender os fatores que levaram àque-la situação e, proporcionalmente, o que pode ser feito para superá-la. Essa relação de causa-efeito deve estar presente sempre no raciocínio do gestor.

Portanto, quando ocorrer uma crise o gestor deve se preocupar em entender o ocorrido, tomar as providências adequadas para encerrar o evento crítico e, posteriormente, se for o caso, analisar detalhadamente o ocorrido (para verificar eventuais responsabilizações).

Outro ponto importante é a divulgação dos fatos. A imprensa deve ser devidamente informada sem quaisquer “mentiras” ou “omissões”. Tais manobras acabam sendo descobertas e a empresa – além de protagonizar a crise – pode também ser responsabilizada por esconder informações. A transparência pode trabalhar a favor da empresa. Um ponto importante é a existência da rápida divulgação de qualquer fato nas redes sociais e as versões que tal fato pode sofrer. Versões mentirosas, desairosas e, não raro, caluniosas podem rapidamente se difundir. É importante a empresa assumir uma comunicação transparente e rápida e acompanhar a difusão das informações referentes ao evento crítico noticiado.

Conforme o tamanho e a complexidade da organização, uma boa providência é a instituição de um Comitê de Crises. Tal comitê teria a responsabilidade de adotar as providências pertinentes e necessárias para a superação das crises, além de fazer as comunicações formais (seja na imprensa, seja nas redes sociais).

Apenas para complementar estes conceitos, a organização pode adotar algumas “vacinas” que permitem minimizar a ocorrência de eventos críticos e, conseqüentemente, o processo de gerir crises. Observe-se a Figura 3 com alguns parâmetros explorados num trabalho acadêmico de 2008:

**Figura 3** – Princípios organizacionais para o gerenciamento de crises

<b>Princípios organizacionais para o gerenciamento de crises</b>	
<b>a. Princípio da prevenção</b>	Tudo o que se relaciona a medidas que podem prevenir eventos críticos, na área de produção, na área comercial, na área logística, dentre outras. Muito especialmente, neste contexto, a análise de riscos.
<b>b. Princípio da estrita legalidade</b>	A empresa deve estar em conformidade com todas as leis, regimentos internos e boas práticas nacionais e internacionais. Área especialmente vinculada à Governança Corporativa e ao Compliance.
<b>c. Princípio da qualidade</b>	Vertente importante de qualificação de qualquer organização. A qualidade deve permear todos os setores da organização.
<b>d. Princípio da ética e da moralidade</b>	Os exemplos de ética e moralidade devem estar presente e serem estimulados nos níveis estratégicos, táticos e operacionais.
<b>e. Princípio da interdisciplinaridade</b>	As atividades da organização devem fazer parte da atenção e preocupação de todos os setores, estimulando uma visão sistêmica.

Fonte: adaptado de Espuny *et al.* (2008).

Portanto, ficam aqui as definições que vão nortear os próximos itens: a análise e gestão de riscos tem a ver com os estudos prévios de tudo o que possa ser desviado do caminho planejado. O gerenciamento de crises está vinculado à ocorrência de determinado evento que se tornou crítico no âmbito da organização.

## ANÁLISE DE RISCO E GERENCIAMENTO DE CRISES EM TEMPOS DE PANDEMIA COVID-19

O evento pandêmico originado no novo coronavírus, Covid-19, surpreendeu a quase todas as organizações e seus integrantes. Dificilmente aqui no Brasil (e em boa parte do mundo!) se alguém comentasse em dezembro de 2019 que em março do ano seguinte nós viveríamos situações em que parte do comércio

seria fechada, que o trânsito nas ruas seria limitado e que a saúde pública estaria preocupada com uma eventual ocupação total de leitos de UTI, muito poucos acreditariam! No entanto, o fenômeno ocorreu e as consequências da pandemia ainda são sentidas (em meados de 2020).

As chamadas atividades não essenciais foram impedidas de funcionar, para que a difusão do vírus fosse evitada. Isso impactou de forma seríssima em muitos que viviam das vendas e da prestação de serviços de tais atividades não consideradas essenciais. Na forma de cascata tais pessoas também deixaram de consumir e os efeitos foram sentidos em outros setores. O desemprego foi uma das consequências no Brasil (e no mundo!).

Tal cenário sob a perspectiva da análise de riscos foi inusitado. Claro que as análises de riscos corporativos poderiam prever a diminuição de faturamento, a impossibilidade de locomoção de funcionários de suas casas até a empresa, a falta de insumos, dentre outros quadros possíveis. Mas, todos os efeitos concentrados nas especificidades que a pandemia Covid-19 gerou, dificilmente seriam previstos: um vírus que poderia criar uma demanda altíssima nos serviços públicos de saúde em que a limitação das atividades e da locomoção das pessoas seria imprescindível para evitar a pior situação. A retenção das pessoas em casa e a desarticulação de eventos públicos, dentre outras providências incomuns. E isso num país de dimensões continentais, com características culturais, políticas e sociais bastante diversas.

Sob a perspectiva de gerenciamento de crises, várias providências foram tomadas de relevância:

- Os governos estaduais decretaram medidas de isolamento social e buscaram as melhores alternativas de acordo com a região em que estavam inseridos, dentre outras especificidades;
- O governo federal estabeleceu programas de auxílio emergencial para quem ficou sem nenhuma renda nesse período crítico;
- O governo federal também estabeleceu programas para evitar demissões em massa nas organizações;
- As organizações privadas buscaram gerir a crise de acordo com as possibilidades: instituíram, no que foi possível, o trabalho em *home office*;
- As organizações privadas procuraram reorganizar o quadro de funcionários conforme as novas necessidades e a capacidade de pagamentos (muitas demitiram parte dos funcionários);

- Alguns segmentos obrigados a fechar as portas para o público, passaram a trabalhar com entregas (foi o caso de restaurantes, por exemplo).

Em síntese, apesar das análises de risco não previrem o conjunto de circunstâncias que a pandemia gerou, a resposta que o gerenciamento de crises deu foi relevante em alguns casos (UNIP, 2020).

Um exemplo de gerenciamento de crises bastante eficiente foi o que ocorreu com algumas universidades privadas brasileiras: muito rapidamente, entre duas e três semanas, foi rapidamente adaptado o ensino presencial para o ensino ministrado através de meios digitais. Tal realidade foi plenamente vivenciada por professores da Universidade Paulista – UNIP, cujas aulas presenciais foram suspensas no dia 16/03/2020 e antes mesmo do final do mês de março de 2020, as aulas via digital já eram ministradas através de plataforma selecionada e contratada em questão de dias. Mesmo no intervalo entre a suspensão das aulas presenciais e do início das aulas por meio digital, os alunos recebiam atividades específicas das disciplinas cursadas. Tais providências estão na área do gerenciamento de crises.

Apesar de sucessos pontuais, é forçoso reconhecer que a análise de riscos e o gerenciamento de crises em eventos atípicos, sem a mesma previsibilidade de outros que – também críticos – têm características mais bem conhecidas pode ser um problema. Apesar dos livros históricos e da imprensa terem documentados períodos parecidos (como a pandemia de gripe espanhola de 1918 a 1920!), a interpretação de que o desenvolvimento científico e as respostas epidemiológicas dos tempos atuais poderiam tornar tudo diferente parece que prevaleceu, pelo menos pelos gestores fora dos meios de saúde pública.

Independentemente do que se acreditou, a velocidade das respostas e a capacidade de reação acabaram sendo as condições mais valorizadas durante este período da Covid-19. O gerenciamento de crises teve uma importância ainda mais enfatizada.

Na figura a seguir, um panorama de tais perspectivas:

**Figura 4** – Fases de uma crise

PRÉ-CRISE	CRISE	PÓS-CRISE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar eventuais riscos;</li><li>• Identificar mecanismos de defesa;</li><li>• Planos de crise e de Emergência;</li><li>• Identificação de sinais;</li><li>• Comitê de Crises (composto pela Direção da Empresa e integrantes de diversos setores).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Execução do que foi planejado para eventuais crises;</li><li>• Informação e amparo às eventuais vítimas;</li><li>• Relacionamento com a mídia;</li><li>• Ações rápidas para conter os efeitos da crise.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recuperação da organização;</li><li>• Relatórios para a identificação das causas e providências preventivas para evitar novas crises com as mesmas características.</li></ul>

Fonte: adaptado de Mortari e Santos (2016).

A fase de pré-crise logicamente vinculada à análise de riscos. A fase de crise está relacionada ao efetivo gerenciamento da mesma: entender as condições do que ocorre. Executar eventuais planos desenvolvidos na fase de análise de riscos (ainda que tais planos não previssem o conjunto do que ocorreria na Covid-19). Socorrer adequadamente as vítimas. Neste ponto, observe-se que o bem mais valorizado pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) é a vida. Saber transmitir corretamente para a imprensa (e, por extensão, nas redes sociais). Ações rápidas e eficazes.

A pós-crise será representada pela possível recuperação da organização. O reestabelecimento das atividades no que for possível e/ou a criação e organização de novas atividades de acordo com o novo contexto.

De uma forma geral, a Covid-19 trouxe algumas lições que podem contribuir para o enfrentamento de futuras crises nas organizações:

1. Situações atípicas e eventos críticos precisam ser sempre considerados. As áreas de análise de riscos e de gerenciamento de crises precisam cada vez mais ser desenvolvidas e estimuladas;
2. As situações enfrentadas pelo gerenciamento de crises, além dos estudos prévios e das análises de riscos pertinentes, têm um elemento básico: os recursos humanos. Pessoas fazem sempre a diferença. Investir cada vez mais na qualificação e desenvolvimento de funcionários é uma verdade cada vez mais evidente. Tal vertente é mais relevante em épocas atípicas;

3. A modernização da organização especialmente nos vetores que caracterizam a gestão 4.0, tais como a *IoT* (internet das coisas), automatização de processos, digitalização, dentre outros, permite a execução de trabalhos a distância e estimula o *home office*;
4. As iniciativas de responsabilidade social demonstraram que parte das dificuldades pode ser superada com a solidariedade das empresas. Além do que representam de concreto para a sociedade, também ajudam a formar e manter uma imagem de uma organização preocupada com os aspectos sociais;
5. A Ciência deve ser sempre estimulada. Desvinculada de aspectos políticos, a Ciência é o único ramo do conhecimento humano capaz de dar respostas consistentes e soluções para situações como a pandemia Covid-19;
6. As análises de risco devem ser as mais amplas possíveis. Por exemplo, a hipótese de parar uma linha de produção não apenas pela quebra da máquina ou por uma greve de funcionários. A hipótese de uma pandemia que tem como interação a contaminação de funcionários, a proibição da proximidade de pessoas na linha produtiva, a dificuldade de locomoção pelo isolamento social, dentre outros, permeia a realidade atual;
7. Readequações nos sistemas de controle efetivos para a atividade de aquisições por órgãos públicos em tempos emergenciais (em que se dispensam certas formalidades). A Polícia Federal investiga vários casos suspeitos em contratos emergenciais (SIMÕES, 2020), (STRABELLI, 2020).

## PERSPECTIVAS

A pandemia Covid-19 deixará marcas importantes. Tanto na área administrativa e operacional das organizações, bem como no enfrentamento dos novos tempos.

Sem dúvida alguma, a análise de riscos e o gerenciamento de crises passaram a ocupar lugares centrais nas preocupações estratégicas das organizações.

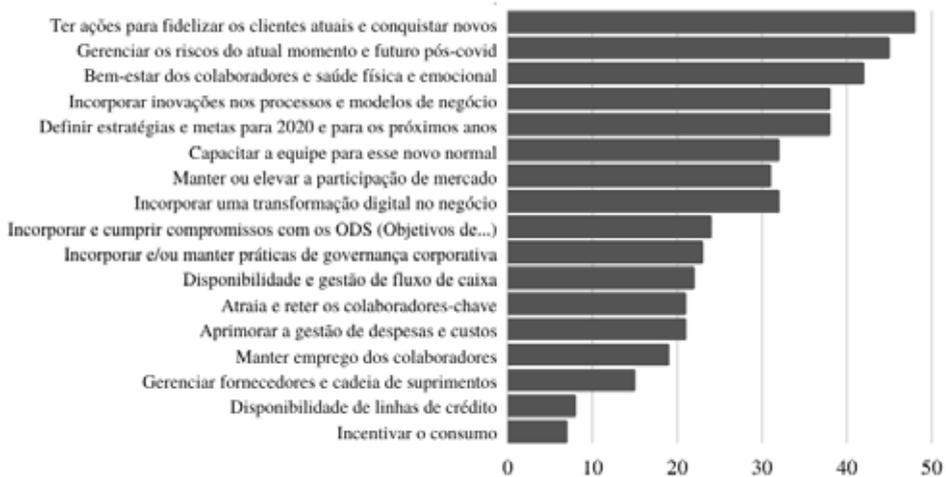
Um exemplo destas preocupações pode ser visto numa sondagem recente desenvolvida entre as organizações que fazem parte do Covid Radar.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> O Covid Radar é o resultado da coalizão de diversas organizações que estão contribuindo para minimizar os impactos da Covid-19 no país. Juntos estamos desenvolvendo soluções para

Esta sondagem indica quais os temas importantes para o contexto pandêmico, conforme figura a seguir.

**Figura 5** – Temas prioritários para a alta liderança no atual momento.



Fonte: Covid Radar (2020).

Observe-se que a preocupação com o gerenciamento de riscos ocupa o segundo lugar na sondagem. Em primeiro lugar, a preocupação com a fidelização dos clientes, em que a criatividade e a habilidade de compreender os desejos e as necessidades dos clientes (premissas do *marketing*) ocupam o ponto central. E, não menos importante, em terceiro lugar, destaca-se o bem-estar dos colaboradores.

Além do que já foi observado, uma última recomendação se faz pertinente: a atividade de inteligência pode ser um instrumento importante para facilitar as análises de riscos nas organizações. A busca sistemática e criteriosa de dados e informações, as análises técnicas do que foi encontrado e a produção de conhecimento permite que toda a empresa seja beneficiada e pode ampliar o universo da gestão de riscos.

Como observa ESPUNY (2020, p.218):

O mundo já não é o mesmo! A quantidade de dados, informações e a produção de conhecimento batem todos os recordes. As organizações precisam estar preparadas, pois a questão está ligada a um princípio fundamental: o da competitividade. Só sobreviverão as organizações

---

apoiar instituições de saúde, empresas públicas e privadas, mídia e sociedade” (COVID RADAR, 2020).

mais competentes. Só sobreviverão as organizações que são capazes de aprender. Só sobreviverão as organizações capazes de se adaptarem em qualquer cenário. No mundo 4.0, o conhecimento é pedra fundamental.

Orientar as atividades de análise de riscos e de gerenciamento de crises de forma a fornecer opções reais de caminhos em função de eventos críticos é mais que um simples complemento organizacional: é uma necessidade dos tempos modernos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Certamente os tempos atuais têm especificidades únicas: a velocidade dos meios digitais e a integração que tal fato propicia; a rapidez em que são divulgadas versões dos fatos nas redes sociais; a dinâmica dos meios logísticos (distribuição, embalagem, entrega); a alta competitividade na indústria e no comércio, dentre outros fatores, permitem afirmar que a análise de riscos e o gerenciamento de riscos são atividades fundamentais em qualquer organização.

Todo esse quadro se complica quando o contexto é permeado por uma crise sem precedentes, como a criada com a pandemia Covid-19. Além dos problemas habituais e próprios das sociedades modernas, o ambiente pandêmico trouxe dificuldades adicionais.

O gestor moderno, além das ferramentas tecnológicas que precisa ter à disposição e que permitem administrar a complexidade do dia a dia, precisa também ter a consciência sistêmica dos riscos eventuais e de como conduzir as situações diante de eventos críticos. Tal consciência só é obtida com o estudo sistemático e intensivo dos riscos e de seus tratamentos, além do preparo para a condução organizacional em tempos confusos e problemáticos.

Observe-se que a aquisição dessa consciência não é mero treinamento: como as variáveis são amplas e imprevisíveis, o gestor moderno precisa de uma base sólida para lidar com as incertezas. Obter o conhecimento adequado, além das habilidades específicas para lidar com a problemática exposta deve ser o objetivo permanente do nível estratégico das organizações.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 19 jul. 2020.

BRASIL. MJSP. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Objetivos da PGGIRC**. s.d. Disponível em: [https://www.justica.gov.br/Acesso/governanca/gestao-de-riscos/biblioteca/Resolucoes\\_CGE/ObjetivosdaPGGIRC.png/view](https://www.justica.gov.br/Acesso/governanca/gestao-de-riscos/biblioteca/Resolucoes_CGE/ObjetivosdaPGGIRC.png/view). Acesso em: 17 jul. 2020.

COVID 19. COVID-19 – Retomada Econômica pela perspectiva das empresas. Relatório de maio de 2020. **Radar Covid**. Disponível em: <https://www.covidadar.org.br/wp-content/uploads/2020/06/Sondagem-Retomada-Empresarial.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2020.

COVID RADAR. **Retomada Empresarial**. Disponível em: <https://www.covidadar.org.br/retomada-empresarial/>. Acesso em: 17 jul. 2020.

CGU. Controladoria-Geral da União. **Metodologia de gestão de riscos**. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Brasília, abril de 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-contenido/publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf/view>. Acesso em: 15 jul. 2020.

DAMORADAN, Aswath. **Gestão Estratégica do Risco: Uma Referência para a Tomada de Riscos Empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ESPUNY, H. G. *et al.* **Princípios organizacionais para o gerenciamento de crises**. Trabalho de Conclusão (MBA em Gestão Estratégica de Segurança Empresarial) – Universidade Anhembí-Morumbi, São Paulo, 2008.

ESPUNY, Herbert Gonçalves. A atividade de inteligência na gerência moderna. *In:* GARCIA, S. (org.). **Gestão 4.0 em tempos de disrupção**. São Paulo: Blucher, 2020. São Paulo: Editora Sol, 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORTARI, Elisângela Carlosso Machado. SANTOS, Suzana Fernandes dos. Monitoramento de redes sociais digitais como estratégia organizacional. Publicado em 2016 na **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1809-58442016000100091&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1809-58442016000100091&script=sci_arttext). Acesso em: 17 jul. 2020.

ROSA, Germano Mendes. TOLEDO, José Carlos de. Gestão de riscos e a norma ISO 31000: importância e impasses rumo a um consenso. *In:* CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 5, 2015, Ponta Grossa

(PR). **Anais** [...]. Ponta Grossa (PR): Aprepro, 2015. Disponível em: <http://www.aprepro.org.br/combrepro/2015/anais2015.php>. Acesso em: 17 jul. 2020.

SIMÕES, Eduardo. Operação da PF investiga contratações emergenciais para combater Covid-19 no Recife. Publicado em 16/06/2020, no sítio **UOL Economia**. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2020/06/16/operacao-da-pf-investiga-contratacoes-emergenciais-para-combater-Covid-19-no-recife.htm>. Acesso em: 17 jul. 2020.

STRABELLI, Guilherme. ‘Covidão’ atinge oito estados em busca de irregularidades; entenda a ação da PF. Publicado em 04/07/2020, **Último Segundo**. Disponível em: <https://ultimosegundo.ig.com.br/brasil/2020-07-04/covidao-atinge-oito-estados-em-busca-de-irregularidades-entenda-a-acao-da-pf.html>. Acesso em: 17 jul. 2020.

UNIP. Comunicado COVID-19. **Comunicado publicado pela Universidade Paulista a respeito da suspensão das atividades presenciais** (pedagógicas, esportivas, culturais e de extensão) a partir do dia 16 de março de 2020. Disponível em: <https://www.unip.br/presencial/comunicacao/comunicado.aspx>. Acesso em: 17 jul. 2020.

---

# CONSIDERAÇÕES FINAIS PARA A GESTÃO 4.0 NA PÓS-PANDEMIA

*“Quais são os projetos que vão substituir a fome, as pestes e a guerra no topo da agenda humana no século XXI?”*

*Yuval Noah Harari*

Após conhecermos um pouco desse mundo que nos espera após a pandemia, nossa principal reflexão é pensar aonde vamos chegar!

HARARI, Yuval Noah. **Homo Deus**. Uma breve história do amanhã. Frases de abertura das partes do livro. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

