

REVISTA

ISSN 2764-2941

Vol. 2, N.3  
Julho/Dezembro 2022

*Ação*  
**SUSTENTÁVEL GLOBAL**



**A pluridisciplinaridade como fator empreendedor de pessoas, empresas e sociedades sustentáveis inovadoras**



Instituto de Ciência, Tecnologia e  
de Inovação Sustentável Global

Rio de Janeiro RJ - Brasil

**Instituto de Ciência, Tecnologia e de Inovação**

**Sustentável Global Rio de Janeiro – RJ – Brasil**



O Instituto de Ciência, Tecnologia e de Inovação Sustentável Global, sob a forma de uma Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), de direito privado e sem fins econômicos ou lucrativos, orientada pela perspectiva da sustentabilidade como condição provedora de responsabilidade socioambiental, empreendedora de uma formação humana integral e de melhoria contínua do ecossistema global.

**<https://sustentavelglobal.com>**

## REVISTA AÇÃO SUSTENTÁVEL GLOBAL

### Editores Executivos

Marcelo Pereira Marujo  
Mary Neuza Dias aldino

### Editores Assistentes

Marilene Sinder  
Reinaldo Faissal

### Comitê Editorial

Artur Parreira, Universidade Lusófona, Lisboa, Portugal  
Cátia Regina França da Silva Gaião e Silva, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Claudio Burlas de Moura, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Cristiano Siqueira Mariella, Universidade Salgado de Oliveira, Rio de Janeiro, Brasil  
Daniel Roedel, Universidade de Lisboa, Portugal  
Elizabeth Moreira dos Santos, Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Fatima Bayma de Oliveira, FGV - Fundação Getúlio Vargas, Brasil  
Fátima Cunha, Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Felipe da Costa Brasil, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Fernando Medina, Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Glauco Silva Aguiar, Fundação Cesgranrio, Brasil  
Hérica Landi de Brito, Centro Universitário Alves Faria, Goiania, Brasil  
Isauro Beltrán Núñez, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, RN, Brasil  
Jean Pierre Marras, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil  
Juarez Jonas Thives Junior, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Katharine Yasin, Centro de Desenvolvimento Educacional de Washington, DC, Estados Unidos da América do Norte  
Ligia Silva Leite, Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Lino Guimarães Marujo, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Brasil Mirza Marvel Cequea, Universidade de Piúra, Lima, Peru  
Marilene Sinder, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil  
Ogenis Magno Brilhante, Universidade Erasmus de Rotterdam, Holanda  
Pando Angeloff Pandeff, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Paulo de Martino Jannuzzi, Faculdade Cesgranrio e Escola Nacional de Ciências Estatísticas do IBGE, Brasil  
Polianna Rodrigues Fonseca, Universidade Salgado de Oliveira, Brasil  
Roberto Guimaraes Boclin, Presidente da Academia Internacional da Educação; Vice-Diretor da Faculdade Cesgranrio  
Rui Duarte Moura, Universidade Lusófona, Lisboa, Portugal  
Valentina Gomes Haensel Schmitt, Universidade de Lima, Peru  
Valéria Marques de Oliveira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Veronica Lagassi, Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais - IBMEC Educacional, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Waldecir Gonzaga, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil

**Revisão Gramatical e Gráfica:** Hilda Flores, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
**Normalização:** Anna Karla Silva, Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
**Diagramação:** Juliana dos Anjos Abreu, ICT Sustentável Global, RJ, Brasil

## REVISTA AÇÃO SUSTENTÁVEL GLOBAL

### APRESENTAÇÃO

O Instituto de Ciência, Tecnologia e de Inovação Sustentável Global (ICT Sustentável Global) apresenta a sua Revista Ação Sustentável Global (Vol. 2 - N. 3 - 2022), a qual tem o objetivo de proporcionar que todas as áreas de conhecimento, inclusive contempladas nas ações e atividades do próprio Instituto (Ciências da Vida, Humanidades e Engenharias e Multidisciplinar), possam progressivamente se apropriar deste expressivo instrumento virtual para empreender a socialização de informações e conhecimentos de pesquisas e estudos que se harmonizam com nossas condições orientadoras – sustentabilidade e inovação – o que se concretiza em considerável contribuição para o desenvolvimento sustentável.

A Revista Ação Sustentável Global possui caráter multidisciplinar, justamente, por buscar ser fonte, tanto de divergência quanto de convergência de distintas divulgações intrínsecas às necessárias e emergentes temáticas supracitadas tão relevantes na contemporaneidade e, sobretudo para se repensar uma formação humana integral e uma sociedade mais justa, digna e melhor para todos.

A terceira edição da Revista Ação Sustentável Global, contempla artigos nacionais, em sua maioria de estudantes e/ou pesquisadores em atividades de pesquisas e estudos em renomadas instituições e Cursos de Pós-Graduação *stricto sensu*. Dessa forma, assume, definitivamente, o seu papel de promover a sinergia entre o conhecimento científico e o conhecimento do senso comum, integração indispensável para tornar suas atividades mais exequíveis em prol de ações favoráveis ao desenvolvimento sustentável inovador da sociedade local e global.

Nessa perspectiva, externamos nosso orgulho e satisfação em estar no ICT Sustentável Global apresentando mais uma nova edição, a qual ostenta a temática – A pluridisciplinaridade como fator empreendedor de pessoas, empresas e sociedade sustentáveis inovadoras – que traz artigos que favorecerão se refletir sobre o quanto nossas ações precisam empreender atividades mais exequíveis factíveis de se serem coadunarem com um planeta mais equilibrado em sua totalidade, ou melhor, que nosso ecossistema global possa cada vez mais ser compreendido como sendo responsabilidade de todos.

Acredita-se que esta condição integradora e redimensionada busca artigos provenientes dos diversos campos do saber a fim de propiciar aos leitores uma visão holística, complexa e redimensionada sobre temas significativos no cenário socioambiental contemporâneo, tanto em nível local quanto global.

Entende-se que os artigos desta edição propiciarão uma certa reflexão responsiva para com as demandas atuais, uma vez que imbuídos da condição sustentável inovadora, onde se consolida a visão sistêmica e complexa, sempre com criticidade, criatividade e inventividade, fatores preponderantes e imprescindíveis à compreensão da sociedade do conhecimento em constante transformação.

Finalmente, espera-se que todos possam fazer leituras bastantes agradáveis e proveitosas de maneira que as distintas e supracitadas temáticas orientadoras de nossa Revista Ação Sustentável Global possam contribuir para suas reflexões, quando da incansável busca por uma sociedade melhor para todos.

Marcelo Pereira Marujo  
Mary Neuza Dias Galdino  
Editores

## SUMÁRIO

- 1 A Autoavaliação como Instrumento Estratégico à Gestão nas Organizações Contemporâneas 8-20  
*Self-assessment as a Strategic Instrument for Management in Contemporary Organizations*  
*La autoevaluación como herramienta estratégica de gestión en las organizaciones contemporâneas*  
Mary Neuza Dias Galdino; Marcelo Pereira Marujo
- 2 Na quarta revolução industrial - ameaças e oportunidades para sustentabilidade no mundo do trabalho 21-37  
*In the fourth industrial revolution - threats and opportunities for sustainability in the world of work*  
*En la cuarta revolución industrial: amenazas y oportunidades para la sostenibilidad en el mundo laboral*  
Ana Shirley de França Moraes
- 3 Enfoque Biopsicossocial: Qualidade de Vida no Trabalho 38-54  
*Biopsychosocial Approach: Quality of Life at Work*  
*Enfoque biopsicossocial: calidad de vida en el trabajo*  
Amanda de Souza da Silva; Sidinéia Andrade de Oliveira; Tainara dos Santos Bueno; Paulo César Schotten
- 4 Remuneração Variável: Contribuições para o desenvolvimento profissional 55-71  
*Variable Pay: Contributions to Professional Development*  
*Retribución variable: contribuciones al desarrollo profesional*  
Cátia Regina França de Sousa Gaião da Silva; Anderson da Silva Gomes de Souza; Nicolly da Silva Batista Santiago
- 5 SAF como novo Modelo de Gestão do Futebol: estudo do investimento no Futebol brasileiro 72-92  
*SAF as a new Soccer Management Model: a study of investment in Brazilian Soccer*  
*SAF como nuevo modelo de gestión del fútbol: estudio de la inversión en el fútbol brasileño*  
Gabrieli Muller de Souza; Marcio Severo de Sousa; Elan Diego Oliveira Nascimento; Isabelly Ibiapino Peres; Paulo Cesar Schotten
- 6 Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS): ferramenta para a sustentabilidade da carreira do gestor e da organização 93-111  
*Positions, Careers and Salaries Plan (PCCS): tool for the sustainability of the manager's career and of the organization*  
*Plan de Cargos, Carreras y Salarios (PCCS): herramienta para la sostenibilidad de la carrera del directivo y de la organización*  
Cátia Regina França de Sousa Gaião e Silva; Jéssica Lemos; Juliana Oliveira Marinho; Luana Moraes; Reinaldo Faissal

- 7 O Projeto de Lei 528/21 e Regulação do Mercado de Carbono Brasileiro 112-133  
*Bill 528/21 and Regulation of the Brazilian Carbon Market*  
*Proyecto de ley 528/21 y regulación del mercado brasileño del carbono*  
Tiago Santiago
- 8 O Novo Normal em Gestão de Pessoas: práticas implantadas no período da 134-148  
pandemia de Covid-19 que permaneceram pós-pandemia  
*The New Normal in People Management: practices implemented in the Covid-19 pandemic period that remained post-pandemic*  
*La nueva normalidad en la gestión de personal: prácticas aplicadas en el periodo pandémico de Covid-19 que se mantuvieron después de la pandemia*  
Solange da Silva; Sandra Monize de Jesus Magri; Karine Rocha Maria; Lia Moretti e Silva; Paulo Cesar Schotten
- 9 Mix de Marketing: um estudo da perspectiva do cliente com relação ao comércio 149-166  
de Nova Andradina – MS  
*Marketing Mix: a study of the customer's perspective regarding the commerce of Nova Andradina - MS*  
*Marketing Mix: un estudio desde la perspectiva del cliente del comercio de Nova Andradina - MS*  
Enrica Mari Kitasato Onitsuka; Lucimair Pardinho Ferreira; Silvane Aparecida Santos; Paulo César Schotten
- 10 O Greenwashing como instrumento promissor da sustentabilidade 167-183  
*Greenwashing as a promising instrument of Sustainability*  
*El lavado verde como herramienta prometedora para la sostenibilidad*  
Ana Clara de Mattos; Veronica Lagassi

## A Autoavaliação como Instrumento Estratégico à Gestão nas Organizações Contemporâneas

Mary Neuza Dias Galdino

Marcelo Pereira Marujo

### Resumo

A autoavaliação é um instrumento estratégico à gestão das organizações na contemporaneidade, especialmente, por se tornar uma aliada estratégica para o contínuo redimensionamento e para que as organizações se mantenham mais responsivas às intensas demandas de um mercado de intensas incertezas e transformações. Assim, este estudo versa sobre a importância de todo processo de autoavaliação como fator do monitoramento da qualidade do desempenho nas organizações educacionais. Para sua efetivação foram consideradas as bases teórico-metodológicas de avaliação institucional numa perspectiva transformadora. Nesse sentido, o papel do gestor organizacional precisa ser ampliado para atender melhor às exigências, frente aos constantes desafios das especificidades de uma organização e sua relação com os mercados local e global, sempre com vistas ao desenvolvimento mais eficaz, eficiente, efetivo para o empreendimento de uma gestão participativa.

**Palavras-chave:** Autoavaliação. Gestão Organizacional. Gestão Participativa.

### 1 Introdução

Há tempos, na sociedade do conhecimento a avaliação precisa ser compreendida como uma aliada importante para o desenvolvimento sustentável das pessoas e organizações. Nessa dimensão que a autoavaliação se insere como instrumento estratégico para a prospecção contínua profissional e organizacional.

A autoavaliação e seu intuito no trabalho do gestor organizacional, ganha especial atenção ao considerar-se que o diagnóstico da realidade institucional, ou seja, o autoconhecimento leva o gestor a um olhar mais ampliado sobre as qualidades e fragilidades do empreendimento sob sua gestão.

A gestão precisa integrar progressivamente mais ferramentas para a melhoria de seus processos; logo, a autoavaliação passa a ser uma proposição indispensável para a busca constante pela otimização e customização de suas atividades e ações.

A autoavaliação deve ser um processo contínuo, pelo qual uma instituição constrói conhecimento sobre sua própria realidade, buscando compreender os

significados do conjunto das suas atividades para melhorar a qualidade e alcançar maior relevância social. Para tanto, sistematiza informações, analisa coletivamente os significados de suas realizações, desvenda formas de organização, administração e ação, identifica fragilidades e limitações, bem como potencialidades e estabelece estratégias de superação de problemas.

A autoavaliação é, portanto, um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a organização e todas as suas demandas profissionais.

O processo de autoavaliação visa o aperfeiçoamento da qualidade da gestão organizacional, com a finalidade de tornar a organização comprometida com o desempenho de todos e com a transformação da sociedade, na perspectiva da sustentabilidade provedora de responsabilidade socioambiental.

Uma organização, independentemente de sua finalidade, para subsistir, deve possuir um planejamento definido, no qual sua missão seja explicitada de forma coerente com os anseios dos segmentos que a integram. A autoavaliação atua como um subsídio desse planejamento.

O processo de autoavaliação está intimamente ligado à revisão do planejamento organizacional e convoca todos os colaboradores para participação efetiva na transformação e melhoria da realidade da empresa. O gestor tem o papel fundamental de ajudar na sensibilização de seus colaboradores e na institucionalização e aproveitamento dos resultados obtidos da autoavaliação, de forma a corrigir e (re)definir os rumos da história da instituição.

## **2 A relevância de um projeto de Autoavaliação para as Organizações numa perspectiva transformadora**

Segundo Cappelletti (1997) avaliar uma instituição em sua totalidade significa construir uma nova realidade conceitual. Aproveita-se tal citação para se pensar no quanto a construção, diante de uma possível “desconstrução” pode favorecer as estratégias a fim de tornar a instituição mais resiliente e proativa.

Nesse momento é que a orientação e o alinhamento com a Visão, a Missão e os Valores da organização passam a fazer toda a diferença, pois são tais condicionantes que manterão o foco para se resgatar o rumo na busca do desenvolvimento necessário.

Cada organização tem um perfil baseado em sua característica, trajetória e cultura. Para melhor compreensão desse perfil é necessário conhecer e entender sua visão, missão, objetivos e valores a fim de se identificar o papel historicamente desempenhado por ela na sociedade. Na verdade, o que se busca através dessa ação é a autoconscientização do tempo passado e a (re)construção dessa realidade a favor de uma instituição que vale a pena ser vivida.

Para Chiavenato (1994), os objetivos organizacionais são o fim desejado que a organização pretende atingir e que orientam o seu comportamento em relação ao futuro e ao ambiente interno e externo. Nesse sentido, a realização de uma autoavaliação de qualidade depara-se com a questão teórico-prática da avaliação que se resume na qualidade formal que instrumentaliza a ação. “Essa ação deve ser transformadora pela participação de todos os envolvidos, em busca de um discurso próprio, da capacidade de autogestão, da criatividade cultural, da capacidade de invenção” (CAPPELLETTI, 1997, p. 97).

A qualidade formal que instrumentaliza a ação deve criar condições favoráveis para a coleta de dados, para proporcionar situações de diálogo e de discussões na organização.

Na avaliação qualitativa, há de se caminhar além da consequente análise sistematização de dados em uma descrição. Há de se buscar a compreensão do que se passa na organização, o espaço ideológico que vem historicamente construindo, envolvendo questões práticas, históricas e de poder.

Pode-se entender a ação como expressão de qualidade política a partir da definição de Pedro Demo:

...qualidade política é aquela que trata dos conteúdos da vida humana e sua perfeição é a arte de viver. Refere-se ao relacionamento do homem com a natureza, sobretudo através do trabalho e da tecnologia que são formas humanas de intervenção, onde inevitavelmente entra o horizonte ideológico e prático. Refere-se igualmente ao relacionamento do homem com o homem no interior do fenômeno do poder: o que ele faz de si mesmo, dadas as circunstâncias objetivas. (DEMO, 1988, p. 19)

Nesse sentido, o processo de autoavaliação pode ser entendido como uma forma de intervenção, traduzido em uma ação educativa na organização, capaz de possibilitar momentos de estudo, de reflexão, de releitura do cotidiano e um olhar redimensionado de sua estrutura e cultura.

Fernandes (2002) sintetiza, em cinco, os princípios básicos que deverão nortear um processo avaliativo numa perspectiva transformadora e de aperfeiçoamento institucional:

- 1) *Adesão voluntária* – que deve ser conseguida por meio da conscientização de toda a comunidade sobre a importância do envolvimento de todos os segmentos no processo de autoavaliação.
- 2) *Avaliação total e coletiva* – a organização deve ser avaliada como um todo e, portanto, por todos. Todos serão avaliados e avaliadores nesse processo. É essencial a participação de todos os segmentos da empresa.
- 3) *Respeito à identidade* – a organização deve ser avaliada dentro do seu contexto, levando-se em consideração sua tipologia e suas especificidades para que haja coerência na realização e resultado no processo avaliativo.
- 4) *Unidade de linguagem* – busca-se um “entendimento comum dos conceitos, princípios e finalidades do projeto, já que há várias concepções da avaliação”. (FERNANDES, 2002, p.136).
- 5) *Competência técnico-metodológica* – Todo projeto de avaliação institucional precisa fundamentar-se em base científica para que se garanta a legitimidade aos dados coletados. É importante que a organização conte com profissionais qualificados, internos ou terceirizados, para a realização e acompanhamento das etapas do projeto de autoavaliação.

O processo de avaliação deve integrar-se à vida cotidiana da organização, traduzindo-se em processo permanente de (re)definição de sua estrutura e em ferramenta indispensável ao trabalho de gestão e planejamento organizacional.

### **3 A Autoavaliação**

A proposta de uma sistemática de avaliação institucional é fruto de estudos e do trabalho conjunto de profissionais que acreditam na avaliação enquanto processo, cujos resultados devem orientar ações de estímulo e fomento à melhoria da qualidade nas instituições, bem como o fortalecimento de sua identidade e estrutura.

A avaliação interna ou autoavaliação constitui-se em um dos momentos principais de avaliação das organizações e é considerado o componente central que confere estrutura e coerência ao processo avaliativo e integra todos os demais

componentes da avaliação institucional.

A autoavaliação constitui um processo que analisa internamente o que é prioritário, se a prioridade estabelecida tem valor, qual a razão e para quem tem valor. Dessa forma, através desse processo será possível identificar acertos e equívocos, com vistas à reorganização das práticas cotidianas em conformidade com a visão e missão institucional.

Para que aconteça, efetivamente, o processo de autoavaliação em uma organização, é necessário que haja um consenso e planejamento por parte da equipe gestora e a partir daí se estabeleça a operacionalização para implantação desse processo.

O primeiro passo é a conscientização da organização sobre a necessidade da adoção da prática diagnóstica permanente que permeie todas as atividades cotidianas na busca de identificação de fragilidades e qualidades, o que resultará na perseguição de padrões melhores de qualidade. A partir dessa conscientização, a organização deverá proceder às etapas de preparação e realização inerentes à avaliação interna.

A equipe gestora da organização deverá funcionar como facilitadora da ação de avaliação interna, abrindo caminhos para que o processo autoavaliativo perpassasse todos os segmentos da instituição. Essa ação incentiva um processo de autoavaliação colaborativo, e transforma avaliados em avaliadores, avaliadores em avaliados, possibilitando uma visão multidimensionada de cada segmento e da instituição como um todo.

O resultado dessa análise multidimensionada permitirá ao gestor uma visão ampliada da realidade organizacional e servirá de instrumento para o estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo, no trabalho de planejamento com vistas à correção de desvios e busca de novos desafios a serem perseguidos, de acordo com a vocação institucional, respeitando sua natureza e especificidade.

O processo autoavaliativo deve contar com três etapas consideradas necessárias e cruciais:

1ª Etapa: Preparação – Definição de quem organizará/realizará a avaliação – equipe interna ou terceirizada; Elaboração do projeto de Autoavaliação; Sensibilização dos colaboradores em todo os níveis.

2ª Etapa: Desenvolvimento – Ações; Levantamento de dados e informações; Análise das informações; e Relatórios parciais

3ª Etapa: Consolidação – Relatório final; Divulgação/ feedback; e Balanço crítico

É importante destacar o cuidado em todas as etapas do processo de autoavaliação que deve atender as especificidades de cada organização e considerar que os dados levantados e analisados não esgotam as questões que envolvem o empreendimento. Cabendo um plano de avaliação institucional centrado na realidade da empresa.

#### **4 O Papel do Gestor frente aos desafios das especificidades de uma Organização**

Silva Filho (1997) definiu *gestão* como a atividade cujo objetivo é o de encontrar a melhor maneira de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros de uma instituição para o cumprimento de sua missão. Por isso, para que uma gestão seja bem executada é preciso que a instituição possua uma missão clara e conhecida.

Esses pressupostos se tornam mais evidentes quando o processo de gestão de uma organização considera suas peculiaridades, bem como suas diversidades para com o mercado globalizado.

O objetivo de uma gestão competente é otimizar meios para produzir os serviços típicos da sua área de atuação e seu desenvolvimento sustentável, que segundo Marujo (2021) envolve as dimensões – política, social, econômica, ambiental e cultural, necessárias para promover a responsabilidade socioambiental.

Quando se fala em qualidade surge a ideia da organização que alcança sucesso em sua trajetória, especialmente, através do seu posicionamento no mundo corporativo e frente ao mercado iminentemente competitivo.

No entanto, sob outro olhar, verifica-se que apesar do seu reconhecimento no mercado ser um dos fatores que a legitima, de outro lado está a razão desse reconhecimento que faz parte de uma história de sucesso construída e, por trás dessa história existe a eficiência traduzida na busca dos melhores resultados e eficácia contemplada nos resultados atingidos de uma equipe gestora, que soube como identificar as deficiências e potencialidades da organização e planejar ações futuras com vistas à melhoria do desempenho da mesma.

As organizações são complexas e a própria diversificação de suas visões, missões e valores requer a adoção de um modelo de gestão, que deve acontecer em

consonância com as especificidades da organização, respeitando sua natureza jurídica e sua proposta institucional.

Alguns conhecimentos e práticas podem ajudar o gestor no seu desafio frente às especificidades de uma organização:

a) *Capacidade de interação e comunicação*

A competência para interagir se traduz nas habilidades de comunicação, expressão e escuta, ferramentas essenciais no processo de participação e aprendizagem. O envolvimento na ação com outros sujeitos oportuniza a troca de experiências e a capacidade de ampliar os conhecimentos.

b) *Capacidades e habilidades de liderança*

O líder deve aproveitar o potencial e o talento de cada membro de sua equipe, bem como trabalhar ao máximo as competências individuais. Uma equipe capacitada e motivada se constitui em poderosa ferramenta para o desenvolvimento de tarefas, das mais simples às mais complexas, com a colaboração do trabalho integrado onde elas são distribuídas de acordo com as competências.

c) *Compreender os processos envolvidos nas inovações organizativas*

É preciso sensibilizar a organização através de ações concretas sobre a necessidade de estabelecimento de novas diretrizes, de (re)construção dos caminhos rumo à excelência e qualidade da empresa. O processo de autoavaliação realizado de forma participativa, com a eficiência e a continuidade que o mesmo requer se constitui importante meio para a promoção de mudanças.

d) *Aprender a tomar decisões sobre problemas e dilemas da organização e das formas de gestão e do ambiente organizacional*

O processo de autoavaliação organizacional é essencial aliado ao trabalho do gestor. Através do autoconhecimento a organização (re)define seu planejamento para o cumprimento de suas finalidades.

e) *Conhecer, informar-se, dominar o conteúdo da discussão para ser um participante atuante e crítico.*

O gestor deve familiarizar-se com a legislação, os planos e diretrizes oficiais e com as normas e rotinas organizacionais. O perfil do gestor de é o de profissional com visão ampliada, com postura de estar sempre atualizado sobre os assuntos de sua competência

e globais. Deve ser um profissional multiquificado capaz de assumir com propriedade os desafios apresentados.

*f) Saber elaborar planos e projetos de ação.*

Para tanto, é necessário que o gestor organizacional desenvolva competência para o trabalho diagnóstico, definição de problemas, formulação de objetivos, apresentação de soluções e criatividade para propor atividades que gerem resultados positivos.

*g) Aprender métodos e procedimentos de pesquisa.*

O espírito investigativo deve estar presente no dia-a-dia do gestor organizacional, que além de adotar a prática de pesquisa para si em suas funções de gestão, tem como missão especial o estímulo à adoção da mesma pelos colaboradores em todos os níveis, como meio de aquisição/produção de conhecimento a ser utilizado em prol do desenvolvimento da empresa e contribuição para a sociedade.

A incorporação do espírito investigativo facilitará o gestor na sua tarefa de “formular questões relevantes à sua própria prática e tomar decisões que apresentem soluções a essas questões” (LIBÂNEO, 2004, p.91). O conhecimento sobre os procedimentos de pesquisa, também o ajudará a interpretar os resultados do processo de autoavaliação institucional e melhor aproveitá-los a favor de um planejamento mais consciente.

*h) Familiarizar-se com modalidades e instrumentos de avaliação*

É desejável que o gestor baseie suas ações em referenciais teórico-metodológicos, a fim de ser capaz de desempenhar conscientemente o seu papel, considerando as especificidades da organização sob sua gestão.

Segundo Bahia Silva (1999), “a gestão só tem sentido quando referenciada a um projeto”. Nesse sentido, é necessária uma clara visão sobre a identidade, princípios, objetivos e valores da organização, ao considerar que seu projeto ganha sentido a partir do envolvimento coletivo e consciente de seus colaboradores orientado através de ação organizada a serviço da concretização e consolidação do mesmo.

Dessa forma, pode-se considerar que o grande desafio para o gestor organizacional é o de desempenhar seu papel de forma consciente, considerando as características da instituição sob sua responsabilidade e com habilidade para integrar todos os segmentos para consecução, com qualidade, das finalidades institucionais em prol de uma trajetória de sucesso.

#### **4 A Autoavaliação como referência à melhoria da Qualidade do trabalho de Gestão e Planejamento**

Para que a autoavaliação se constitua referência para a qualidade do trabalho de gestão e planejamento, torna-se necessário que todas as etapas da autoavaliação aconteçam de forma planejada, participativa e transparente a todos os segmentos envolvidos, configurando a clareza do processo necessária à criação da cultura avaliativa permanente.

Segundo Nascimento (2000), a autoavaliação institucional, que não deve ser vista apenas como instrumento de recolhimento de dados, além de monitorar a qualidade do desempenho e influenciar no processo decisório, cria uma cultura de mudança institucional ao demonstrar aos segmentos envolvidos que suas participações estão sendo consideradas.

Dessa forma, o diagnóstico decorrente da autorreflexão institucional servirá de espelho para a indicação de soluções para a conservação ou modificação dos rumos da organização, considerando seus objetivos e metas, com base na sua visão, missão e valores.

A autoavaliação traz à luz a dimensão ampla dos resultados das ações que estão sendo vivenciadas no âmbito interno e externo da organização, de forma a não priorizar a quantificação ou qualificação dessas ações, mas demonstrar a eficiência e eficácia das mesmas, dado o seu caráter formativo e somativo. O papel formativo e o papel somativo no processo avaliativo apesar de serem distintos, na prática podem se confundir nos momentos de interseção e culminância das ações diagnósticas.

#### **5 Considerações Finais**

Pensar e refletir sobre a autoavaliação significa projetar-se na busca da qualidade num *continuum*, condição fundamental para lidar com as demandas do mercado global. Nesse sentido, o processo de autoavaliação assume sua posição de destaque dentro dessa projeção. A autoavaliação ou avaliação interna propõe à organização uma situação de olhar-se no espelho e ver refletida a imagem da realidade, com toda a sua beleza e, também, imperfeições.

Este momento de autoconhecimento é necessário à organização, pois retrata as

potencialidades e as limitações vivenciadas em determinado momento da sua trajetória, possibilitando a correção de situações negativas e a ratificação de pontos positivos identificados.

Para que o diagnóstico seja realizado de forma ética e transparente é necessário o comprometimento de todos os segmentos da empresa. E é a partir daí que começa o trabalho do gestor. É imprescindível que os setores/departamentos da organização se sintam acolhidos e motivados a participarem do processo de autoavaliação. A busca desse acolhimento é associada, muitas vezes, à situação de “consentimento” do gestor. É, inicialmente, através dele que se abrem as portas, para realização efetiva desse processo. A partir daí, as etapas subsequentes preveem para os sujeitos envolvidos momentos de sensibilização, motivação, participação, divulgação e comprometimento com os resultados. Considerando a dinamicidade da rotina de uma organização, a autoavaliação precisa ser cíclica e permanente.

A autoavaliação não se constitui apenas em instrumento de recolhimento de informações a ser apresentado a instâncias superiores de uma organização. Ela representa uma ferramenta imprescindível ao trabalho do gestor, pois monitora a qualidade do desempenho organizacional promovendo o planejamento consciente com base no diagnóstico sobre os pontos críticos que merecem prioridade. Esse planejamento acaba por legitimar o processo de avaliação interna ao demonstrar para os segmentos envolvidos que eles estão contribuindo para o desenvolvimento organizacional, através da consideração de suas participações.

A autoavaliação não deve ser considerada como controle, mas como mediadora de um processo de tomada de consciência, individual e coletiva, que leva a organização a uma autocrítica e (re)define seus caminhos com vistas à (trans)formação e melhora contínua da sua realidade, associada à sua missão.

A gestão organizacional afirma sua eficiência, eficácia e efetividade ao colaborar para o desenvolvimento pleno do processo de autoavaliação e aliar ao seu planejamento os indicativos do mesmo na busca da excelência, revelando o grau de correspondência entre as metas almejadas e os resultados alcançados.

A autoavaliação é um processo dinâmico, contínuo e de construção colaborativa, cujo resultado permite uma visão mais ampliada ao gestor sobre a realidade organizacional, levando-o à orientação de sua equipe para um planejamento mais consciente.

## 6 Referências

BAHIA SILVA, A. C. Reflexões sobre a experiência da construção de projetos pedagógicos nos cursos de graduação: avanços e recuos. In: Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior. *Desafios e caminhos para a construção do projeto institucional das IES em tempos de avaliação de qualidade*. Brasília: ABMES, ano 17, nº 24, junho, 1999.

CAPPELLETTI, I. F. Avaliação institucional: processo de autocrítica e transformação. In: Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior. *Por uma educação de qualidade para todos*. Brasília: ABMES, ano 15, nº 21, outubro, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração, teoria, processo e prática. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2022.

FERNANDES, M. E. A. *Avaliar a escola é preciso*. Mas...que avaliação? In: VIEIRA, S. L. (org.). *Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: Teoria e Prática*. 5ª ed. revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

MARUJO, M. P. *Gestão Sustentável: condição essencial e possível*. 3ª edição Revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: PerSe, 2021.

NASCIMENTO, A. F. M. do. *Avaliação institucional da teoria à prática*. In: Anais do Seminário Gestão de IES: da teoria à prática. Brasília: FUNADESP, 2000.

## Self-assessment as a Strategic Instrument for Management in Contemporary Organizations

### Abstract

Self-evaluation is a strategic instrument for the management of contemporary organizations, especially because it has become a strategic ally for continuous re-evaluation and for organizations to remain more responsive to the intense demands of a market of intense uncertainties and transformations. Thus, this study focuses on the importance of the entire self-assessment process as a factor in monitoring the quality of performance in educational organizations. For its effectiveness, the theoretical and methodological bases of institutional evaluation were considered from a transforming perspective. In this sense, the role of the organizational manager needs to be expanded to better meet the demands, facing the constant challenges of the specifics of an organization and its relationship with the local and global markets, always aiming at the most effective, efficient, effective development for the undertaking of participatory management.

**Key-words:** Self-evaluation. Organizational Management. Participatory Management.

## La autoevaluación como herramienta estratégica de gestión en las organizaciones contemporáneas

### Resumen

La autoevaluación es un instrumento estratégico para la gestión de las organizaciones contemporáneas, especialmente porque se ha convertido en un aliado estratégico para la reevaluación continua y para que las organizaciones permanezcan más receptivas a las intensas demandas de un mercado de intensas incertidumbres y transformaciones. Así pues, este estudio se centra en la importancia de todo proceso de autoevaluación como factor de control de la calidad del rendimiento en las organizaciones educativas. Para su eficacia se consideraron los fundamentos teóricos y metodológicos de la evaluación institucional en una perspectiva transformadora. En este sentido, el papel del gestor organizacional necesita ser ampliado para atender mejor las demandas, enfrentando los constantes desafíos de las especificidades de una organización y su relación con los mercados locales y globales, siempre con vistas a un desarrollo más eficaz, eficiente y efectivo para el emprendimiento de una gestión participativa.

**Palabras clave:** Autoevaluación. Gestión organizativa. Gestión participativa.

## **Informações dos Autores**

### **Mary Neuza Dias Galdino**

Doutorando em Psicologia – UFRRJ. Mestrado em Avaliação – Fundação Cesgranrio. Especialista em Transformação Digital na Educação - IGTI. Diretora Vice-Presidente do Instituto de Ciência, Tecnologia e de Inovação Sustentável Global.

E-mail: marygaldino.evaluation@gmail.com

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-5742-0079>

### **Marcelo Pereira Marujo**

Pós-Doutorado em Educação (UFF) e Teologia (PUC-Rio). Doutorado e Mestrado em Educação (UFRN). Bacharel em Administração (UFRRJ). Diretor Presidente do Instituto de Ciência, Tecnologia e de Inovação Sustentável Global.

E-mail: marcelo.orientador@oul.com.br

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-9958-8128>

## **Na quarta revolução industrial - ameaças e oportunidades para sustentabilidade no mundo do trabalho**

Ana Shirley de França Moraes

### **Resumo**

As Revoluções Industriais e sociais ocorreram em virtude da inteligência humana. Transformar as máquinas em algo pensante semelhante ao homem, possui certo sentido na Quarta Revolução Industrial. Este estudo deseja apresentar este tema, fundamentando-se em aportes teóricos que confirmem as ameaças e as oportunidades para a sustentabilidade e inovações, trazidas ao mundo do trabalho pelas tecnologias inteligentes. Por meio de pesquisa exploratória, tratou-se o tema, realizando a coleta de dados, com a utilização da pesquisa bibliográfica e documental.

**Palavras-Chave:** Quarta Revolução Industrial. Ameaças. Oportunidades. Sustentabilidade. Mundo do Trabalho.

### **Introdução**

Hoje se vê por um lado pessoas que se sentem ameaçadas pela evolução da ciência, principalmente, sob a ótica do trabalho, em função da evolução das máquinas que, passo a passo, vão substituindo os seres humanos; por outro lado, é perceptível como as evoluções e inovações trazem descobertas por meio do avanço da ciência, trazendo progressos ao mundo e à vida das pessoas, principalmente, na área da saúde, do conforto e do bem-estar. Contudo, essas duas correntes estão em constante tensão e precisam ser analisadas.

Assumir a necessidade de mudar a forma de ensinar e aprender é algo certo, mas é preciso conhecer muito bem a realidade que se desenha à nossa volta, as mudanças ocorridas no mercado de ocupações e as demandas do mundo de trabalho para o hoje e o futuro, as questões sociais impostas, as transformações tecnológicas, tudo deve ser considerado.

O momento é crucial. A atenção se volta para a observação da formação para o momento atual e futuro. Não é possível formar para o passado. Muitas profissões para as quais as pessoas estudam hoje se tornarão obsoletas em pouco tempo. Não há mais espaço para se acumular conhecimentos desnecessários, mas é preciso saber um pouco de tudo ou como continuar aprendendo. Com isso, não se deve temer a tecnologia, mas se preparar para conviver e lidar com ela, bem como saber receber seus benefícios e malefícios.

Este estudo pretende apresentar as mudanças trazidas pela Revolução Industrial 4.0, contextualizada ao ambiente socioeconômico e cultural, identificando alguns recursos tecnológicos disponíveis no Século XXI que impactam o mercado de ocupações e influenciam

positivamente e negativamente o mundo do trabalho, por meio das tecnologias inteligentes. Também serão relacionados os Direitos Humanos e o Direito ao Trabalho em relação à substituição do ser humano pelas máquinas pensantes.

O artigo se desenvolve por meio de pesquisa exploratória, quanto aos objetivos e, quanto à coleta de dados, se busca em fontes bibliográficas e documental os fundamentos para este estudo.

## **1 As Revoluções Industriais**

A Primeira Revolução Industrial trouxe mudanças à economia agrária. Era fundamentada no trabalho manual, em uma economia dominada pela fabricação em escala. Nesta época, surgiram novas profissões, e a quantidade de mercadorias produzidas deu um salto. As cidades cresceram vertiginosamente, pois a população almejava oportunidades de trabalho. Foi a Primeira Revolução Industrial que representou a consolidação do Capitalismo (TEIXEIRA, 2018).

Com o tempo, várias máquinas criadas pelo homem aceleraram o processo de produção, estimulando o aumento do consumo. Os produtos tiveram os seus custos reduzidos, e o comércio se tornou mais forte. Nesse período, surgiram grandes invenções que mudaram a história da Humanidade: o telefone, as lâmpadas a gás e o raio X, além da máquina de tear e do sistema de transporte, que sofreu uma evolução significativa.

A Segunda Revolução Industrial corresponde ao período da invenção da energia elétrica, das lâmpadas incandescentes e dos primeiros automóveis. A sociedade acompanhou também o desenvolvimento de redes de telégrafo, ferrovias, abastecimento de gás e água e sistemas de esgoto, além da criação do plástico, dos primeiros antibióticos e das vacinas. A linha de produção de veículos se destacava como um marco do sistema capitalista dos Estados Unidos.

Novas técnicas, como a criação da divisão do trabalho, agilizaram a fabricação de automóveis. O funcionário, cujos movimentos eram previamente definidos, realizava tarefas fragmentadas em uma posição fixa na linha de montagem, segundo padrões de tempo estabelecidos pela empresa. Além disso, a jornada de trabalho foi reduzida de 12 para 8 horas diárias, a fim de que os operários pudessem consumir mais. Com essas mudanças, o sistema se espalhou pelo mundo.

A Terceira Revolução se deu, a partir do advento dos computadores e após a Segunda Guerra Mundial. Esse período se caracterizou pelo desenvolvimento de atividades que aplicavam a robótica em parte das suas etapas produtivas. Assim, vieram os softwares, a microeletrônica, os chips, os circuitos eletrônicos, as telecomunicações e a informática em geral. Ocorreu também a

expansão de transmissores de rádio e televisão, da telefonia fixa e móvel e da internet.

Por intermédio dessas tecnologias, a produção ficou mais dinâmica, com custos de tempo e mão de obra redistribuídos. Foi possível a criação de produtos de maior qualidade para concorrer no mercado. Todos os setores da economia se beneficiaram, promovendo a sua globalização. Nesta época, certamente o mercado de ocupações foi afetado. Passaram-se a exigir mais formação e preparo técnico e, muitos trabalhadores, perderam seus postos de trabalho para máquinas criadas pelo homem.

A Quarta Revolução foi marcada pelo avanço das tecnologias da informação e comunicação. Juntamente com a parceria entre o mundo real e a realidade virtual, tornaram possível implantar a Indústria 4.0, que consiste, basicamente, em entregar as decisões sobre a rotina de produção das fábricas para as máquinas, as quais fornecem informações em tempo real. (SCHWAB, 2018).

Em 2012, um grupo de empresários e executivos alemães, além de alguns profissionais do governo, criaram o conceito da Indústria 4.0. Identificaram tanto a necessidade de modificar a forma de relacionamento com o consumidor, quanto o potencial da tecnologia de embasar essa transformação. Pouco tempo depois, países como China, Estados Unidos e Japão passaram a adotar essa nova concepção para promover a informatização e a digitalização de suas manufaturas (SCHWAB, 2018).

Os países pioneiros na implantação da Indústria 4.0 foram a Alemanha, Cingapura, EUA, Finlândia, Holanda, Israel, Noruega e Suécia. As indústrias e serviços destes locais saíram à frente das demais sociedades na implantação do modelo, bem como na coleta de bons resultados.

É importante ressaltar que a utilização da tecnologia inteligente não se resume às indústrias. A área de prestação de serviços e comércio, como Bancos, Escritórios, lojas, etc, também já usam o modelo. Já se verifica a inteligência artificial, atuando em vários setores da economia, no mundo. No Brasil, em passos mais lentos, também ocorre o uso desta nova tecnologia.

Torna-se importante observar o que diz Steven Pinker (2018) sobre o “Novo Iluminismo” que traz uma avaliação da condição humana neste milênio. O autor afirma que o progresso é uma herança do iluminismo, baseado na convicção de que a razão e a ciência podem impulsionar o florescimento humano, não só em relação a inovações, como também nos aspectos que dizem respeito aos sentidos e realizações afetivas, onde a vida, a saúde, a prosperidade, a segurança, a paz e a felicidade estão se ampliando, por conta das realizações humanas. (PINKER, 2018)

Na visão do autor, tudo que provém da tecnologia e a própria tecnologia são inovações humanas, daí a importância de seus feitos. O homem não pode temer a sua criação. Contudo, com

o passar do tempo, pode-se verificar que existem controvérsias, por mais valoroso que seja o feito humano em criar novas e inteligentes tecnologias, e este mesmo homem perde, quando efetiva a sua criação. O desemprego aumenta em índices consideráveis, o número de postos de trabalho diminui e, muitas vezes, o que seria um avanço ou evolução, passaria a prejudicar ao homem de forma drástica.

### Infográfico - Resumo da Evolução das Revoluções Industriais no Mundo



Fonte: Siemens, 2019.

## 2 As Tecnologias Inteligentes que impactam no Trabalho e no Mundo

Na Quarta Revolução Industrial, os trabalhadores da indústria fazem menos esforços manuais e repetitivos: a mão de obra se torna automatizada e a produção é realizada por máquinas e robôs. A vantagem é que os profissionais possuem um papel mais estratégico dentro das empresas e ocupam cargos que exigem conhecimentos técnicos. Assim, eles precisam desenvolver um perfil multidisciplinar e estar disponíveis para se adaptar rapidamente (TEIXEIRA, 2018).

Para posições estratégicas, é preciso mais formação, contudo, uma nova formação e preparação, polivalente, multidisciplinar, com múltiplas habilidades que o momento exige. Para tanto, as mudanças educacionais seriam urgentes (FORD, 2019).

Graças aos sensores e à conectividade, os produtos serão enriquecidos por diferentes

serviços. Na fábrica inteligente, os produtos e as máquinas são capazes de se comunicar e de se monitorar mutuamente. Eles detectam falhas e mostram, quando a manutenção é necessária. Além disso, é possível acompanhar remotamente todos os processos da cadeia de produção.

Com estas transformações, trazidas pelas novas tecnologias, onde automação e máquinas pensantes estão substituindo o homem em trabalhos, mudam as habilidades e as competências que as empresas estão procurando nas pessoas. Hoje e no futuro, as organizações exigirão competências e habilidades diferentes do que dizia a pesquisa divulgada em 2015, pelo Fórum Econômico Mundial. Peço menos, em cinco anos, 35% já não são as mesmas. Atualmente e para o futuro, são dez as habilidades e competências a serem necessárias e exigidas pelas empresas:

1	Resolução de problemas complexos
2	Pensamento crítico
3	Criatividade
4	Gestão de pessoas
5	Colaboração
6	Inteligência emocional
7	Capacidade de análise/julgamento e tomada de decisões
8	Orientação em servir
9	Negociação
10	Flexibilidade e adaptação

Fonte: Sebrae, 2020.

## 2.1 Algumas Tecnologias Inteligentes neste modelo 4.0

São muitas as tecnologias utilizadas. Porém, algumas podem-se destacar como as principais, pois trazem influências decisivas ao mundo do trabalho e ao mercado de ocupações.

### 2.1.1 A Robotização

A integração entre o físico e o digital têm mudado o panorama das organizações, melhorando seu alcance e aprimorando a experiência do consumidor. Mas, este mundo hiperconectado exige dos processos da empresa maior agilidade para atender à demanda de forma satisfatória, trata-se do

*Robotic Process Automation* (RPA - é uma aplicação tecnológica de automação de processos que utiliza softwares “robôs”).

Robotic Process Automation (RPA) é um **sistema capaz de criar robôs digitais inteligentes**, que são capazes de executar ações idênticas a um usuário humano, eliminando erros, inconsistências e aumentando a velocidade de execução e eficiência nos processos. Ou seja, um robô RPA funciona na camada de interface, **navegando entre sistemas como se fosse um usuário comum (WDG Automation, 2019)**.

Os robôs para automatização de processos são aliados, para que atividades operacionais, repetitivas e burocráticas sejam efetuadas de forma automática, direcionando assim os esforços humanos para funções mais estratégicas e criativas. Eles agilizam as operações, aumentam a produtividade e reduzem custos das atividades. Por tudo isto, as organizações estão investindo cada vez mais em softwares “robôs” que imitam a atuação de um ser humano, executando atividades preestabelecidas por um conjunto de regras e baseados em um sistema de dados.

De acordo com o Gartner, uma empresa de consultoria fundada em 1979 que desenvolve tecnologias, o mercado RPA cresceu mais de 63% em 2018, chegando aos US\$ 846 milhões, tornando-se o segmento de crescimento mais rápido do mercado de *software* corporativo global. Ainda segundo a consultoria, 85% das grandes companhias adotarão esta tecnologia até 2022 (SCHWAB, 2018).

A robotização de processos pode ser utilizada de maneira bastante ampla em uma organização, podendo ser aplicada em simples atividades de envio de e-mails, por exemplo, até a procedimentos mais complexos, como a adoção de bots para o atendimento ao cliente. Ainda podem atuar em sofisticadas ações de produção, dando soluções a situações sem qualquer interferência humana.

Podem ser físicos, performados em estrutura próxima à humana ou mera máquina, como podem vir de um sistema digital com voz e imagem. Sejam como for detém inteligência artificial para realizar variáveis atividades e funções, principalmente, substituir o homem nas organizações.

### 2.1.2 O Big Data Analytics

O Big Data Analytics pode ser entendido como um conceito de aglomerações de dados estruturados e não estruturados que são gerados a todo instante. O termo Big Data é antigo, porém,

só atualmente é que a geração dos dados digitais ficou mais intensa, em virtude dos métodos de compartilhamento e integração entre os meios. Esses procedimentos auxiliam as empresas a explorar os seus dados e usá-los para conhecer as novas tendências do mercado, a fim de criar oportunidades. Todos os dados são possíveis de serem analisados e com respostas quase em tempo real.

### 2.1.2.1 Os Cinco Pilares da Big Data Analytics

Para complementar o conceito, é fundamental entender as características por trás da Big Data Analytics que vão auxiliar no meio corporativo e competitivo (SIEMENS, 2019). São elas:

**Volume:** atualmente o volume já é grande e a tendência é só aumentar. É uma grande quantidade de dados gerada a cada segundo e ficam na faixa de zettabytes e brontobytes;

**Velocidade:** a velocidade segue na mesma proporção que o volume, ou seja, grande e rápida. Com isso, os dados são analisados no instante em que são criados; assim, tem-se o propósito de alcançar o processamento das informações em tempo real;

**Variedade:** com o aumento da velocidade e volume, vem a diversidade crescente. Os dados são provenientes de diversas fontes e interpretações;

**Veracidade:** os grandes volumes de dados analisados têm por objetivo servir como um guia para o planejamento com mais segurança. Com isso, é necessário estabelecer quais os dados são verídicos e atuais;

**Valor:** para que agregue valor à sua empresa, é necessário que se tenha um bom investimento na infraestrutura para que se possa obter informações úteis.

### 2.1.2.2 O funcionamento do Big Data Analytics pode-se dividir em três categorias de análise de dados

**Social Data:** são dados que contém perfis e comportamentos das pessoas, temos como exemplos as redes sociais;

**Enterprise Data:** são dados gerados especialmente por empresas, dados como operações e financeiros;

**Personal Data:** é a novidade, tem como base a integração entre os dispositivos por meio da internet, o principal exemplo são os smartphones.

O processo de análise de dados é capaz de explorar os dados, a fim de criar princípios para otimizar o entendimento de cenários e padrões. Isso tudo graças à análise bem cautelosa e exata. Todos esses padrões são elaborados com o objetivo de filtrar e levar as informações úteis. Por trás disso, tem todo um ciclo que começa com extração dos dados, organização, tratamento e compreensão.

### **2.1.2.3 Os principais benefícios da implantação do Big Data Analytics**

São muitos os benefícios no uso e implantação do Big Data Analytics, e alguns merecem destaque.

- A segmentação personalizada do público-alvo da sua empresa: É necessário que ocorra o estudo do comportamento desse público, seja por idade, comportamento e/ou região. Assim, é possível entregar ao cliente um produto de acordo com seu perfil;
- Redução de custo: o armazenamento de dados em nuvem é uma oportunidade que as empresas têm de realizar negócios mais eficientes.
- Tomadas de decisão mais rápidas e melhores: com a velocidade e inteligência da análise de dados, é possível que as empresas possuam todas as informações necessárias em tempo real, fazendo com que os gestores consigam tomar suas decisões com mais acerto.
- Desenvolvimento de produtos e serviços: feito com a coleta de dados concreta dos consumidores, e posteriormente a realização da mineração de dados (ou Data mining), onde um algoritmo é utilizado dentro de uma grande base de dados para reconhecer padrões e regras que possam auxiliar na tomada de uma decisão. Assim, é possível estabelecer as necessidades e desejos dos clientes, resultando no sucesso do produto.
- Análise de concorrência: conseguir se antecipar às necessidades e anseios do cliente é uma forma de sair na frente no meio competitivo. Além disso, é possível identificar caminhos diferentes e melhores do que aqueles seguidos pela concorrência.

Atualmente, muitas empresas já possuem dados que fazem parte do Big Data Analytics. Contudo, poucas fazem o uso estrategicamente, ou seja, aproveitando tudo o que o banco de dados oferece. O Big Data Analytics pode ser implementado independentemente do tamanho da empresa. No Brasil, poucas empresas utilizam para o planejamento estratégico.

O Big Data Analytics está cada vez mais presente e é capaz de mudar o cenário das empresas, principalmente, com o aumento espantoso de informações. Porém, esses benefícios não param. Com o avanço das tecnologias e da Indústria 4.0, este recurso que une tecnologia, inovação

e marketing será cada vez mais utilizado, até mesmo, por outras tecnologias inteligentes.

### **3 As Influências Positivas ou Negativas das Tecnologias e Inteligentes para a Sustentabilidade no Mundo do Trabalho**

O **impacto das tecnologias inteligentes no mundo do trabalho** é cada vez mais perceptível no dia a dia das empresas. Quem não inova fica para trás, dizem. O fato é que a tecnologia traz novas possibilidades na execução de tarefas e na potencialização de resultados. Contudo, sabe-se que não são só fatores positivos ocorridos na sua implantação. Muitas pessoas perdem seus empregos e postos de trabalho.

**Automatizar processos burocráticos**, vem liberando setores, para se dedicar a questões mais estratégicas da empresa. Porém, todo trabalho operacional é realizado pelas máquinas, sistemas, inteligência artificial que passam a desenvolver os processos que vão desde a emissão de um e-mail até se relacionar com o cliente. No caso dos robôs, passam a executar o trabalho, antes realizado por seres humanos.

Uma das maiores empresas de consultoria do mundo, a francesa Capgemini, realizou um estudo sobre a IA (Inteligência Artificial) em 2018. Em suas conclusões, apontou que quase 80% dos casos em que a inteligência artificial foi implementada nas empresas, mais empregos foram gerados (MARTIN. 2019). Contudo, duas questões se colocam: mesmo que ocorra o aumento de postos de trabalho, com o modelo educacional que hoje se ministra nas instituições de ensino em todos os níveis no Brasil, não se terá recursos humanos para tais ocupações; outro aspecto é a diferença que existe entre as duas sociedades a brasileira e a francesa, tanto no que se refere ao preparo profissional como escolar.

**Paula Bellizia**, Presidente da Microsoft Brasil, afirma (2019): Estamos na quarta revolução industrial, não na primeira. Essa transformação do trabalho vem acontecendo desde a primeira. O que ocorre agora é que a velocidade e a ruptura são maiores. Portanto, quando falamos do treinamento de técnicos, mudança cultural, de adaptar essas pessoas a lidar com toda essa tecnologia e melhorar o seu trabalho a partir dela, é muito importante. Vai depender de nós, empresas, governos, academia, preparar o ser humano para o que vem pela frente. Parar eu acho que a gente não vai conseguir. (MICROSOFT BRASIL, 2019)

Assim, ainda não é possível dizer se o **impacto das tecnologias inteligentes no mercado de trabalho** e de ocupações é mais positivo ou negativo na mão de obra humana. Essa questão e outras norteiam o estudo que se pretende desenvolver. Entretanto, faz parte da Inteligência coletiva

indagar e se preocupar (LÉVY, 2010) é evidente que as tecnologias inteligentes ao assumirem o trabalho humano levarão à necessidade premente de mudanças culturais e educacionais aos seres humanos.

Diz Pacheco, da Escola de Direito e Coordenador do grupo de ensino e pesquisa em inovação da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo (2019): “O gargalo não é que não vão ter novos empregos e novas funções. Vão ter, isso é uma certeza, a gente observa em vários países. O problema é, as pessoas vão conseguir ser contratadas para esses empregos? Isso é uma ameaça real: não a falta de emprego, mas a falta de qualificação”. (UOL, 2019)

Outra declaração importante é do empresário e escritor, fundador de empresa do segmento da área de software e robótica, do Vale do Silício, Martin Ford (2019): À medida que a robótica e as tecnologias avançadas de autosserviço são implantadas em todos os setores da economia, ameaçarão principalmente os empregos com salários mais baixos, que requerem níveis modestos de instrução e treinamento. No entanto, hoje esses empregos compõem a vasta maioria das novas colocações que estão sendo geradas pela economia[...] gerarão sequelas terríveis e cumulativas para o emprego a longo prazo (p,64).

#### **4 América Latina – O Trabalho e a Tecnologia**

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), uma das poucas instituições da Liga das Nações a se incorporar às Nações Unidas, quando esta foi criada, em 1945. A ONU foi fundada após a Segunda Guerra Mundial, e a OIT já existia, criada em 1919, logo depois da Primeira Guerra Mundial. Ambas perseguiram a visão de que a paz universal e duradoura só poderia ser estabelecida se fosse baseada na justiça social.

Nos últimos 25 anos, o número de trabalhadores que vivem em extrema pobreza diminuiu, mas o desemprego ainda é uma questão importante, com mais de 204 milhões de pessoas desempregadas em todo o mundo, segundo pesquisa da OIT em 2015. No Brasil, em 2020, o número de desempregados ultrapassa os 14 milhões. O que dificulta, até mesmo, a mensuração da ação da tecnologia sob o emprego.

Um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU é dedicado ao trabalho decente e ao crescimento econômico. As Nações Unidas esperam erradicar o trabalho forçado, a escravidão e o tráfico de pessoas, e alcançar um emprego pleno, produtivo e decente para todas as mulheres e homens até 2030.

Há tendências sociais e econômicas que ocorrem na América Latina que apontam setores em que novas oportunidades de trabalho devem ser criadas nos próximos anos e décadas. Algumas tendências do trabalho, segundo pesquisa OIT para a América Latina, em 2018. Contudo, com a implantação cada vez maior de tecnologias inteligente e da Pandemia do Covid19, fica mais difícil a abertura de novos postos de trabalho.

Segundo a pesquisa OIT, a parcela da população latino-americana com mais de 65 anos de idade passará de 8% em 2015 para 14% em 2035. Isso criará demanda por mão de obra em serviços para a terceira idade, tanto na área médica como em outros setores. Com isso, as oportunidades de trabalho aparecerão em áreas de atividades que sustente o envelhecimento da população, como cuidadores, instrutores de exercícios físicos e trabalhadores que façam reformas e adaptações de residências, assim como eventos para terceira idade, turismo segmentado para idosos, entre outras atividades.

Os latino-americanos são cidadãos preocupados com as mudanças climáticas. A atenção das pessoas a questões ambientais gera um potencial de trabalho na “economia verde”. Além dos empregos na produção de energia renovável, podem ocorrer a demanda por instaladores de painéis solares e trabalhadores do setor da construção nos projetos de “cidades verdes”. Valorização da plantação alimentícia, agribusiness, de urbanismo, etc.

Nos últimos anos, os consumidores latino-americanos têm procurado cada vez mais uma alimentação saudável, programas relacionados ao bem-estar, como os oferecidos por academias e métodos de transporte saudáveis, como a bicicleta. Essa tendência criará oportunidades de negócios e empregos em áreas como cultivo orgânico e cadeias de suprimento de alimentos orgânicos, preparo de refeições saudáveis, turismo rural, serviços para ciclistas e instrução em atividades como yoga e pilates, comércio de produtos naturais e fitoterápicos e muito mais. É a economia do bem-estar, gerando postos de trabalho (OIT, 2015).

O setor tecnológico é uma fonte promissora de carreiras para os trabalhadores latino-americanos. Dependendo das competências que conseguirem desenvolver, os trabalhadores deslocados de tarefas operacionais e repetitivas podem encontrar novas carreiras em áreas como a de reparos de computadores, desenvolvimento de software e gestão de centrais de dados, segurança de dados, gestão e produção de conteúdo para a internet, entre outras oportunidades.

Além de ser um setor que abrirá muitas oportunidades de trabalho, a tecnologia está mudando a forma como os empregos são definidos. Alguns especialistas afirmam que ela vai redefinir a própria natureza do trabalho. Esse é um desafio para as economias do mundo todo; contudo, na América Latina, o problema traz mais dificuldade para superá-lo, pois possui poucos

trabalhadores qualificados, e, por isso, há muitos postos de trabalho que podem ser automatizados facilmente e com rapidez.

Certamente, é preciso esforços de todos da sociedade: governos, instituições escolares, organizações governamentais e não governamentais da área do trabalho e similares, pesquisadores, famílias, grupos e comunidades várias.

## **5 Direitos Humanos e o Direito ao Trabalho na substituição do Ser Humano pelas Tecnologias**

Em 1941, a então primeira-dama dos Estados Unidos, Eleanor Roosevelt, disse a grevistas que sempre acreditou ser importante que todos os trabalhadores se unissem em uma organização trabalhista, porque “os ideais do movimento sindical organizado são ideais elevados”.

Cinco anos depois, quando liderou o comitê da ONU que elaborou a Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH), ela deu às organizações trabalhistas internacionais um importante papel no documento, com o objetivo de refletir sua visão de como o mundo deveria se desenvolver.

A Federação do Trabalho Norte-Americana mobilizou funcionários para a sede provisória da ONU enquanto a Declaração estava sendo elaborada. Junto a outros representantes de trabalhadores, Roosevelt defendeu a inclusão específica do direito à sindicalização.

Roosevelt também ajudou a garantir que o Artigo 23 mencionasse, em quatro parágrafos, o direito de “todos” ao trabalho, com remuneração igual por igual trabalho, sem discriminação. O direito de formar sindicatos e de se sindicalizar também é claramente enunciado.

No terceiro parágrafo, o Artigo 23 pede “remuneração justa e satisfatória” para garantir “uma existência compatível com a dignidade humana” para trabalhadores e suas famílias.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) passou a ser adotada em 10 de dezembro de 1948, e nela, o Artigo 23 se dedicou com mais direcionamento às questões dos Direitos Humanos relacionados ao trabalho. Transcrevem-se pontos fundamentais do artigo 23:

“- Todo ser humano tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego.

- Todo ser humano, sem qualquer distinção, tem direito a igual remuneração por igual trabalho.

- Todo ser humano que trabalhe tem direito a uma remuneração justa e satisfatória, que lhe assegure, assim como à sua família, uma existência compatível com a dignidade humana, e a que se acrescentarão, se necessário, outros meios de proteção social”.

- Todo ser humano tem direito a organizar sindicatos e neles ingressar para proteção de seus interesses”.

Contudo, são fundamentos doutrinários, mas que não defendem diretamente trabalhadores de situações, frente ao avanço de tecnologias. O que era um avanço no tempo da criação da Declaração Universal dos Direitos Humanos, hoje é uma doutrina que pouco auxilia os trabalhadores na prática. Os sindicatos, por sua vez, a cada dia perdem mais força de representação à luz da legislação trabalhista, até mesmo as próprias leis diminuem a proteção dos direitos trabalhistas. Assim, não há nenhuma legislação que verse sobre o trabalho humano x o trabalho tecnológico da máquina.

### **Considerações Finais**

Cada Revolução Industrial trouxe inovações e, no seu tempo, consolidava algo benéfico como inovação e, por um lado, ameaçador. Em todas elas, o trabalhador necessitou mudar seu modo de trabalho e, certamente, essas evoluções trouxeram contribuições positivas e negativas.

Na Quarta Revolução Industrial, que não só atinge a indústria, mas os serviços, os comércios e a sociedade como um todo, se têm nas tecnologias inteligentes seu grande pilar, fundamentadas nas ciências e nas inovações criadas pelo homem. Contudo, algumas questões permanecem: Como a tecnologia criada pelo homem agiria contra o homem? Será que a tecnologia criará uma nova classe hegemônica, detentora do poder tecnológico?

Por outro lado, é preciso agradecer e louvar a inteligência humana, que cria cada vez mais tecnologias, para o viver mais e melhor, com mais saúde, mais conforto e bem-estar.

A OIT aponta saídas para o trabalho na América Latina em áreas que crescerão efetivamente a partir de agora e para o futuro. Então, é importante que escolas e pessoas vislumbrem novas formações para novas profissões ou atividades direcionadas para o bem-estar, conforto, alimentação saudável, agribusiness, saúde do corpo e da alma, bem como na área da terceira idade.

É preciso se preparar para conviver com a tecnologia inteligente. Certamente será uma nova educação a responsável por manter o trabalho humano, a melhor convivência e a preparação para novas profissões que irão surgir. As escolas devem assumir a necessária mudança da educação, de forma que o homem possa se preparar e estar apto ao trabalho neste novo tempo.

Infelizmente, o Direito Trabalhista atual não possui bases legais para a proteção da classe trabalhadora, em relação à perda da atividade laboral para as tecnologias de qualquer espécie.

Por fim, algumas perguntas serão respondidas em futuro próximo: a Educação no Brasil e na América Latina acompanharão as necessárias de mudanças, para que pessoas possam acompanhar as transformações tecnológicas na sociedade e no mercado de ocupações? Será que a tecnologia criada pelo homem se voltará contra o próprio homem ou trará maior sustentabilidade à sua vida? Quem ganha e quem perde com o avanço tecnológico inteligente? É preciso acompanhar.

## Referências

BELIZIA, Paula. *4ª Revolução Industrial*. Disponível em: <[www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)>. Acesso em: 12 out. 2020.

*Competências para o novo: Inclusão na Economia Digital*. Disponível em: <[www.accenture.com](http://www.accenture.com)>. Acesso em: 09 jan. 2020.

*Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH)*. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org>>. Acesso em: 10 jan. 2020. (ONU, 1948)

*Inteligência Artificial vai acabar com Empregos*. Disponível em: <<https://www.uol/tecnologia/especiais/inteligencia-artificial-vai-acabar-com-empregos->>. Acesso em: 28 dez. 2019.

LÉVY, Pierre. *Inteligência coletiva – por uma antropologia do Ciberespaço*. São Paulo, Loyola, 2010.

MARTIN, Ford. *Os Robôs e o futuro do emprego*. São Paulo: Editora Best Business, 2019.

*Mercado de Robotização – RPA*. Disponível em: <<https://www.plugar.com.br/mercado-de-rpa-cresceu-mais-de-63-em-2018-diz-gartner>>. Acesso em: 27 dez. 2019.

*ONU News*. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2019/08/1682701>>. Acesso em: 29 dez 2019. Debate OIT sobre o futuro do trabalho na América Latina, 2019

PACHECO, Alexandre. Disponível em: <<https://www.uol/tecnologia/especiais/inteligencia-artificial-vai-acabar-com-empregos-htm>>. Acesso em: 10 de set. 2020.

*Pesquisa sobre Inteligência Artificial*. Disponível em: <[turning-ai-into-concrete-value-the-successful-implementers-toolkit.pdf](https://turning-ai-into-concrete-value-the-successful-implementers-toolkit.pdf)>. Acesso em: 29 dez. 2019.

PESQUISAS. *Accenture Corporate Citizenship, New Skills Now Survey, 2017*. Disponível em: <[https://www.accenture.com/\\_acnmedia/pdf-63/accenture-new-skills-now-inclusion-in-the-digital.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-63/accenture-new-skills-now-inclusion-in-the-digital.pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2020.

PINKER, Steven. *O novo Iluminismo: Em defesa da razão, da ciência e do humanismo*. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2018.

SIEMENS. *Revoluções industriais*. Disponível em: <<https://press.siemens.com/br/pt/comunicadodeimprensa/siemens-no-brasil-siemens-debate-tendencias-e-oportunidades-proporcionadas>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

*Revoluções Industriais*. Siemens. Disponível em: <[https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/5916/1527872239Siemens\\_e-book\\_Industria\\_4.0.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/5916/1527872239Siemens_e-book_Industria_4.0.pdf)>. Acesso em: 22 dez. 2019.

SCHWAB, Klaus. *A Quarta Revolução Industrial*. Rio de Janeiro: Edipro, 2018.

SCHWAB, Klaus *Aplicando a Quarta Revolução Industrial*. Rio de Janeiro: Edipro, 2018.

SEBRAE. *Futuro dos Trabalhos*. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/futuro-dos-trabalhos-voce-sabe-qual>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

TEIXEIRA, Francisco M. P. *Revolução Industrial - o Cotidiano da História*, São Paulo: Saraiva, 2017.

*World Economic Forum, The Future of Jobs*, Chapter 1 – The Future of Jobs and Skills, 2015.

*BIG-DATA-ANALYTICS*. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/big-data-analytics-us>>. Acesso em: 13 dez. 2019.

## **In the fourth industrial revolution - threats and opportunities for sustainability in the world of work**

### **Abstract**

The Industrial and Social Revolutions occurred by virtue of human intelligence. Transforming machines into something thinking similar to man has a certain meaning in the Fourth Industrial Revolution. This study aims to present this theme, based on theoretical contributions that confirm the threats and opportunities for sustainability and innovation brought to the world of work by intelligent technologies. Through exploratory research, the theme was treated, carrying out data collection, using bibliographic and documentary research.

**Key-words:** Fourth Industrial Revolution. Threats. Opportunities. Sustainability. World of Work.

## **En la cuarta revolución industrial: amenazas y oportunidades para la sostenibilidad en el mundo laboral**

### **Resumen**

Las revoluciones industrial y social se produjeron en virtud de la inteligencia humana. Transformar las máquinas en algo que piense de forma similar al hombre tiene un cierto significado en la Cuarta Revolución Industrial. Este estudio pretende presentar este tema, basándose en aportaciones teóricas que confirman las amenazas y oportunidades para la sostenibilidad y las innovaciones aportadas al mundo del trabajo por las tecnologías inteligentes. Por medio de investigación exploratoria, el tema fue tratado, realizando la colecta de datos, con el uso de investigación bibliográfica y documental.

**Palabras clave:** Cuarta Revolución Industrial. Amenazas. Oportunidades. Sostenibilidad. El mundo del trabajo.

### **Informações dos Autores**

#### **Ana Shirley de França Moraes**

Mestrado em Educação - na área de Administração – UERJ. Mestrado em Psicopedagogia. Especialização EaD - Uniseb. Bacharelado em Administração e Licenciatura Plena em Letras.

E-mail: anashirleyfm@yahoo.com.br

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-0485-0972>

## Enfoque Biopsicossocial: Qualidade de Vida no Trabalho

Amanda de Souza da Silva

Sidinéia Andrade de Oliveira

Tainara dos Santos Bueno

Paulo César Schotten

### Resumo

Para que as pessoas desempenhem tarefas com alta qualidade, as organizações precisam se preocupar com a qualidade de vida de seus funcionários quer seja nos aspectos biológicos, psicológicos ou sociais. O objetivo da pesquisa foi estudar a qualidade de vida dos empregados do comércio na região do Vale do Ivinhema, MS. Bibliograficamente foram apresentados estudos sobre qualidade de Vida no Trabalho e o enfoque Biopsicossocial. Metodologicamente, essa pesquisa foi classificada como qualitativo quanto aos métodos de análise, descritivo quanto aos objetivos e como levantamento de dados em relação aos procedimentos técnicos. Foi possível identificar e analisar as condições dos profissionais que ficaram abalados fisicamente, mentalmente, psicologicamente, devido as frustrações, ansiedade, medo, trauma, entre outros sintomas causados pela pandemia.

**Palavras-chave:** QVT. Fatores Físicos. Psicológicos. Sociais.

### 1. Introdução

Conhecer os comportamentos, mudanças, hábitos gerados dentro e fora das organizações são necessários para que planos de contingência e assistência aos colaboradores sejam criados e venham a manter a produtividade e possibilitar qualidade de vida para os trabalhadores. Recentemente, a Organização Mundial da Saúde – OMS, conforme apresenta Ghebreyesus (2020), a sociedade mundialmente foi afetada por um período de grandes incertezas com o surgimento de uma nova cepa tipo de vírus que ainda não havia sido identificada em seres humanos a nova corona vírus Covid-19.

Muitos profissionais ficaram abalados fisicamente, mentalmente, psicologicamente, devido as frustrações, ansiedade, medo, trauma, entre outros sintomas. Diante desse cenário à gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) vem desempenhando novos papéis dentro e fora das organizações, qualificando empresas e pessoas, ou seja, realizando medidas com inovações, melhorias e qualidade de vida. Ressalta-se que o termo Qualidade de Vida no Trabalho, conforme apresentam Souza; Marques; Jorge, (2014, p. 02) foi utilizado pela primeira vez no final da década

de 1960 especificando as condições terríveis das quais os trabalhadores da época viviam.

A Gestão da qualidade de vida no trabalho (QVT), complementa Limongi-França (2004), vem ganhando importância no âmbito das organizações e espaços nas discussões acadêmicas e empresariais. Estudos realizados a qualidade de vida no trabalho (QVT), podem ser multifacetados, pois tornou-se um fator estratégico para melhorar a produtividade interna de uma organização, seja ela pública ou privada.

Nesse contexto surge então o problema que norteia essa pesquisa: Como está a condição e a qualidade de vida dos funcionários do comércio regional após o impacto causado pela pandemia? Para que, esse objetivo seja atingido foi definido como objetivo geral estudar a qualidade de vida dos empregados do comércio na região do Vale do Ivinhema, MS.

A importância dos resultados alcançados é apresentar um panorama geral e a partir de uma visão crítica entender esse processo de qualidade de vida no trabalho. Os resultados alcançados servirão como guia para a tomada de decisões dos empregados das empresas em buscas de ações que iram melhorar as condições vida, trazendo estruturas ao qual beneficiara tanto a empresa quanto os funcionários e clientes. As tomadas de decisões para um bom planejamento estratégico, possibilitarão com que a empresa identifique os riscos analisados e traga-os soluções a serem tomadas de acordo com a necessidade da organização de seus funcionários.

Para atingir esse objetivo esse artigo foi dividido em 5 seções distintas: Na seção 1 apresenta-se os objetivos e importância do estudo. Na seção 2 apresenta-se o referencial teórico que delineou e direcionou os conhecimentos envolvidos na pesquisa. Na seção 3 apresenta-se a metodologia de pesquisa. Na seção 4 são apresentados os dados e as análises gerais relacionados à pesquisa. Por fim, na seção 5, apresenta-se as considerações finais do trabalho.

## **2. Qualidade de Vida no Trabalho**

A Organização Mundial de Saúde (OMS), conforme apresentado por Woqol Group (2012, p.2) define Qualidade de vida como a percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto da cultura e do sistema de valores nos quais ele vive em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações.

Para Gill e Feinstein (1994), a qualidade de vida pressupõe o bem-estar físico, funcional, emocional e mental do indivíduo, assim como em relação a elementos relevantes da vida da pessoa, como trabalho, família, amigos, entre outros, avaliados e mensurados à luz da percepção que o indivíduo faz acerca dos fatores que a compõem. De acordo com Cassar (2010, p.3) trabalho pode

ser definido como toda energia física ou intelectual empregada pelo homem com finalidade produtiva.

A QVT apresentado por Limongi-França (1996, p.143) como o conjunto de ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. A Portaria nº.3.214 Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) do Ministério do Trabalho (BRASIL, 1978) contém uma série de normas regulamentadoras que consolidam a legislação trabalhista, relativas à segurança e medicina do trabalho. A classificação dos riscos na Norma Regulamentadora n5 (NR-5), afirma que o ambiente de trabalho pode apresentar cinco tipos de riscos: físicos, químicos, biológicos, acidentes e ergonômicos (Brasil,1978). A classificação dos riscos, conforme Norma Regulamentadora n5 (NR5), é apresentada no quadro 1:

**Quadro 1.** Classificação de Riscos NR-5

<b>RISCOS</b>	<b>CONCEITOS</b>
<b>Físicos</b>	Provenientes de fatores como ruídos, vibrações, pressões anormais, temperaturas extremas, radiações ionizantes, infrassom e ultrassom.
<b>Químicos</b>	Provenientes da exposição a substâncias, compostos ou produtos que possam penetrar no organismo pela via respiratória, nas formas de poeiras, fumos, névoas, gases, vapores, etc. que pela natureza da atividade de exposição, possam ter contato ou ser absorvidos pelo organismo através da pele ou ingestão.
<b>Biológicos</b>	Provenientes de diversos tipos de micro-organismos que possam infectar o indivíduo por vias respiratórias, contato com a pele ou ingestão. São exemplos de agentes biológicos as bactérias, fungos, bacilos, parasitas, protozoários, vírus, entre outros.
<b>Ergonômicos</b>	Provenientes de diversos tipos de micro-organismos que possam infectar o indivíduo por vias respiratórias, contato com a pele ou ingestão. São exemplos de agentes biológicos as bactérias, fungos, bacilos, parasitas, protozoários, vírus, entre outros.

Fonte: Adaptado Classificação NR-5

A qualidade de Vida no Trabalho (QVT), de acordo com Para Gramms e Lotz (2017) é um termo que tem sido utilizado para expressar a ampla experiência que a pessoa vivência em relação ao trabalho e que um único conceito ou uma só definição podem não exprimir a subjetividade contida no significado de QVT, que, além de contemplar os aspectos inerentes à organização, é indissociável dos fatores que compõem a qualidade de vida como um todo.

A QVT é como conjunto de ações de uma empresa, para que essas ações aconteçam Limoni-França (1996) destaca que a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, embora historicamente a QVT esteja mais associada a questões de saúde e segurança no trabalho, seu conceito passou na atualidade a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos relacionados a outros fatores, abrangendo associações com produtividade, legitimidade, experiência, competências gerenciais e mesmo integração social.

Mais recentemente, a abordagem da QVT de Sant'Anna; Kilimnik, (2011), passou a considerar as condições globais do local no qual se desenvolve o trabalho, com destaque para o cargo, o relacionamento entre as pessoas, setores e as políticas organizacionais. Com isso, a ênfase da QVT, que antes era focada em combater o sedentarismo e o stress, passou a se dar no equilíbrio entre trabalho e lazer, extrapolando os limites internos das organizações e passando a envolver tópicos voltados ao bem-estar do indivíduo como um todo.

Na visão de Guest (1979), a qualidade de vida no trabalho pode ser visto como um termo genérico que contempla os sentimentos das pessoas acerca de todas as dimensões que envolvem o trabalho, incluindo recompensas econômicas e benefícios, segurança, condições de trabalho, relações organizacionais e interpessoais e seu significado intrínseco na vida do trabalhador. Qualidade de vida no trabalho e a qualidade de vida global embora sejam distintas, para Goulart (2004) são mutuamente influenciadoras; mas insatisfações no trabalho podem causar desajustes na vida familiar e nas relações sociais fora do trabalho, enquanto insatisfações na vida pessoal exercem papel pernicioso sobre o ofício.

O crescente interesse pela QVT para Ferreira (2016), pode ser dividido e fundamentado em três conjuntos de diretrizes para investigação do tema:

- Ponto de vista social: congrega o trabalho na vida das pessoas e suas diversas implicações (econômica, política, tecnológica e cultural). Busca harmonizar o bem-estar do trabalhador e a satisfação dos clientes/cidadãos sem se abster dos imperativos de eficiência e eficácia.
- Ponto de vista das organizações: utiliza e vê a QVT como uma forma de compreender e combater ou amenizar diversos problemas existentes nos ambientes corporativos.
- Ponto de vista acadêmico: busca a reflexão sobre o papel e o campo de intervenção das ciências do trabalho e da saúde, o que é fundamental para a evolução da abordagem clássica de QVT.

## 2.1 Enfoque biopsicossocial

O conceito Biopsicossocial (BPS) expresso por Limongi-França (2001) declara que este tem suas raízes na medicina psicossomática, que classifica o homem por meio de uma visão integrada, na qual todo ser humano é um complexo sócio psicossomático, ou seja, é constituído por potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que reagem simultaneamente às mais variadas condições de vida.

Variadas combinações e intensidades apresentadas Limongi-França (2008), nesses três níveis ou camadas, as manifestações podem ser mais visíveis e específicas em um ou outro aspecto, embora todas sejam sempre interdependentes. Assim as camadas do aspecto BPS, são:

- A Camada biológica refere-se às características físicas do indivíduo, tanto aquelas herdadas ao nascer quanto as adquiridas durante toda a vida. Incluem-se aí o metabolismo, as resistências e as vulnerabilidades de seus órgãos ou sistemas.
- A camada psicológica refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada ser humano e o seu modo de perceber e posicionar-se diante das pessoas e das circunstâncias as quais ele vivencia.
- A camada social incorpora os valores, as crenças, o papel que desempenha na família, no trabalho e em todos os grupos e comunidades a que cada pessoa pertence e de que participa. O meio ambiente as localizações geográficas também formam a dimensão social.

A dinâmica e a interdependência dessas camadas de acordo com Limongi-França (2008) dizem que, embora com características específicas, interferem, simultaneamente, umas nas outras. Essa inter-relação das dimensões biológica, psicológica e social é inerente a cada ser humano e cada uma dessas características humanas contém aspectos muito especiais e diferenciam-se em termos de funcionamento e modos de reação, mas são totalmente interdependentes. Com essas dimensões básicas, o corpo humano reage às situações da vida, dentro ou fora da empresa. Em função da integração dessas dimensões, o organismo, diante de cada reação desencadeada pelos diferentes estímulos a que está submetido, tende a uma volta ao equilíbrio. Mas esses impactos e as tensões que eles provocam deixam marcas e modificam as pessoas, inclusive seus corpos.

Nesse sentido, Mendes (1996) coloca que uma sociedade, por meio da produção social, poderá produzir tanto a saúde como a doença. A compreensão sobre saúde passa de uma condição de dependência de técnicas, especializações e compreensão mecanicista dos mecanismos do corpo humano, para um estado em constante construção, sendo produzida coletivamente, nas relações

sociais e subjetivas. Gradualmente, emerge outro conceito de saúde que implica mudanças no entendimento do processo saúde-doença e das práticas sanitárias. Mendes (1996, p. 237) define saúde como: o resultado de um processo de produção social que expressa a qualidade de vida como uma condição de existência dos homens no seu viver cotidiano, um viver "desimpedido", um modo de "andar a vida" prazeroso, seja individual, seja coletivamente.

No corpo de cada ser humano, França- Avelino (2005), pontua que estão as marcas de sua história, de seu esforço, de suas perdas e de suas vitórias. Na visão do autor, todo processo biopsicossocial desencadeia-se a partir de impactos internos e externos ao corpo e essas manifestações também podem ser percebidas de forma inesperada pelas pessoas com as quais convivemos. Continua o autor ainda afirmando que como seres únicos, as dimensões biológica, psicológica e social são totalmente ligadas, vividas e desencadeadas de forma simultânea e, muitas vezes, as dimensões mobilizam-se, mas a tensão manifesta-se em apenas uma das dimensões e outras vezes, por hábitos culturais, não damos atenção para sinais que não aparentam ameaça imediata ao organismo.

A Visão BPS integrada no trabalho de Limongi-França (2008) norteia os padrões de relações de trabalho, carga física e mental requeridos para cada atividade, atinge desde o significado do trabalho em si até o relacionamento e satisfação das pessoas no seu dia-a-dia. A psicossomática de acordo com França-Avelino (2005), (psico = mente, soma =corpo) é uma terminologia da Medicina que considera um total de integração entre os processos biológicos, mentais e físicos, admitindo [...] que qualquer vivência do indivíduo ou qualquer processo do seu corpo, pode ser observável ou não, envolve a mobilização e as reações simultâneas no corpo como um todo, levando-se em conta que a manifestação pode predominar em uma ou em outra área. Nessa visão, para o autor toda pessoa na empresa interage com suas próprias crenças e histórias, combinadas com os moldes da empresa, formando uma dinâmica psicossocial, referindo-se a Psico porque está presente em cada pessoa de forma particular e Social porquê é compartilhada e reconhecida pelas pessoas que estão comprometidas com tarefas, responsabilidades e funções em determinada empresa, doença raramente é bem vista durante o trabalho.

Para o empregador, a doença significa queda de produtividade, comprometimento nos resultados da empresa, França-Avelino (2005) destaca a necessidade de rever as condições, os processos de trabalho, os problemas com sindicatos e pressão da fiscalização, além do comprometimento da imagem da empresa junto à comunidade e à opinião pública. O autor afirma ainda que para o grupo de trabalho, ela sinaliza problemas no próprio processo de trabalho, ou gera reações negativas de maior pressão, para manter o desempenho e, em alguns casos, quando os

sistemas das pessoas são muito frequentes, há suspeita de uso secundário da doença, isto é, supervalorização das dores e sintomas para não trabalhar ou faltar sem “perder” o dia.

Os desdobramentos mais frequentes dentro da empresa para França - Avelino (2005) é quando surgem queixas psicossomáticas, queda de produção, despesas médicas e administrativas sem retorno, clima interpessoal negativo, indicação de problema pessoal e diagnóstico de problemas. Mesmo assim, na visão do autor, muitas falsas crenças perturbam e inviabilizam políticas e cuidados mais específicos com a saúde biopsicossocial.

Em 1990, o Governo Federal instituiu a Lei nº 8080, denominada Lei Orgânica da Saúde, que determina, em seu art. 2º, que a saúde é um direito fundamental do ser humano, De acordo com Conselho Nacional de Saúde. De acordo com Perez; Bottega; Merlo (2017), foi por meio da Lei Orgânica da Saúde que o Governo Federal regulamentou o Sistema Único de Saúde (SUS), que, entre outras atribuições, passou a ser responsável pela execução de ações de saúde do trabalhador, não sendo mais atribuição do Ministério do Trabalho e Emprego, tampouco do Ministério da Previdência Social.

As doenças relacionadas com o ambiente laboral e os acidentes de trabalho para Correa; Boletti (2015), são as principais causas de afastamento temporário além de comprometerem a função física e a qualidade de vida dos acometidos. De acordo com a Lei no. 8.213/91, as doenças ocupacionais são divididas em: doenças profissionais e doenças do trabalho. A doença profissional, assim entendida produzida ou desencadeada pelo exercício do trabalho peculiar a determinada atividade e constante da respectiva relação elaborada pelo Ministério do Trabalho e da Previdência Social. E de acordo com Justiça do Trabalho- TST (1991), a doença do trabalho é causada ou adquirida em função das condições especiais em que o trabalho é realizado, como ruídos, ventilação e temperatura.

Inúmeras condições podem ser consideradas como doenças ocupacionais apresenta Corrêa; Boletti, (2015), entre elas: doenças osteomusculares relacionadas com o trabalho (DOR; p. ex., tendinite, tenossinovite, bursites, epicondilites, cistos sinoviais, síndromes por compressão neural, deformidades); doenças respiratórias (p.ex., asma, asbestose, silicose, antracose, bissinose, siderose); perda auditiva induzida por ruído; doenças de pele (p. ex., dermatites, câncer de pele); e doenças psicossociais (p. ex., estresse, ansiedade, depressão), [...] além dos movimentos repetitivos associados a dor outros fatores contribuem para a ocorrência dessas lesões, como permanência na mesma posição por longos períodos, carregamento de peso, alterações na saúde física e mental, exposição a agentes químicos, físicos, biológicos e radiativos, a não utilização de equipamentos de proteção e segurança, alto nível de estresse e ansiedade

Higiene e segurança do trabalho para Araújo (2020), é de importância por pelo menos dois fatores: o acidente deve ser considerado um custo aos cofres públicos e também aos da empresa, ou seja, cuidar do bem-estar e da segurança do trabalhador deve ser visto como investimento, e não como um custo; a falta de cuidado com o bem-estar do trabalhador no seu ambiente laboral diminui a sua produtividade e esse fica suscetível a adquirir doenças laborais. Na visão do autor, nenhum desses casos é de interesse da empresa, então é de grande importância a segurança dos trabalhadores e o seu bem-estar em ambiente laboral é um investimento e não um custo, além de ser ético.

### 3. Metodologia

Método científico é um conjunto de procedimento intelectual e técnicos utilizados para atingir o conhecimento. Gil (1999), para que seja considerado conhecimento científico, é necessário a identificação dos passos para sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar ao conhecimento.

Quanto a classificação dessa pesquisa, em relação ao seu objetivo essa pesquisa é descritiva. Na visão de Gil (2010) pesquisa descritivas são aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis. Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles, ou seja, é comum por ser pesquisas que investigam opiniões, atitudes, valores e crenças, onde trata a realidade pesquisada na comunidade.

Em relação aos procedimentos técnicos, classifica-se essa pesquisa como Levantamento de coleta de dados. Medeiros (2019) descreve pesquisa de levantamento como tipo de pesquisa para obtenção de dados ou informações sobre características ou opiniões de um grupo de pessoas, selecionado como representante de uma população, em termos estatísticos [...], implicam em geral, a construção de instrumentos de coleta de dados, como questionários, entrevistas e formulários.

Voltado ao método de análise essa pesquisa é quantitativa por **utilizar dados estatísticas e cálculos com o intuito de quantificar informações para realização de estudo**. Na visão de Knechtel (2014) a pesquisa quantitativa é uma modalidade de pesquisa que atua sobre um problema humano ou social, é baseada no teste de uma teoria e composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico, com o objetivo de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não.

Operacionalmente essa pesquisa desenvolveu-se a partir do objetivo de estudar a qualidade

de vida dos empregados do comércio no Vale do Ivinhema, MS. Para a coleta de dados utilizou-se como método o questionário, desenvolvido através do Google Forms e divulgado através das mídias sociais como WhatsApp, Instagram e E-mail. O questionário, segundo Gil (1999, p. 128) pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

O questionário foi desenvolvido com 24 questões estruturadas e fechadas, aplicado para 138 pessoas localizadas no Vale do Ivinhema, MS no período de julho a agosto de 2022. Como efeito para a apuração da pesquisa foi utilizada a escala de likert de cinco pontos, no qual os respondentes poderiam apresentar a sua opinião acerca do questionário, sendo estes os pontos: (1) Concordo Totalmente, (2) Concordo Parcialmente, (3). Não sei dizer, (4) Discordo Parcialmente e (5) Discordo Totalmente. Na análise dos dados, foi utilizado a análise descritiva e com ajuda de Planilhas Excel.

## **4 Pesquisa**

### **4.1 Caracterização do respondente**

A primeira parte da pesquisa foi dedicada às características demográficas da amostra (idade, gênero, cidade onde reside). Identificou-se que dentre os respondentes, pessoas até 20 anos representavam de 14,2%, de 20 a 25 anos é de 23,9%, de 26 a 30 anos é de 18,7%, de 31 a 35 anos é de 13,4%, de 36 a 40 anos é de 10,4% e mais de 40 anos é de 19,4%. Em relação ao gênero, 26,9% são do gênero Masculino e 73,1% são do gênero Feminino. Por fim, quanto ao local de residência a amostra demonstrou que 67,2% são residentes em Batayporã, 21,6% residem em Nova Andradina e 11,2% residem em outras cidades.

### **4.2 Apresentação dos dados da pesquisa**

Uma vez aplicada a pesquisa e tabulados os dados, as respostas obtidas foram demonstradas na tabela 1.

Tabela 1 Enfoque Biopsicossocial: Qualidade de vida no trabalho

Afirmativa	CT	CP	NSD	DP	DT
Você considera-se uma pessoa com boa saúde	42,3%	45,3%	5,1%	6,6%	0,7%
Você pratica atividades físicas	16,8%	39,4%	3,6%	20,4%	19,7%
Você tem ido constantemente à médicos	23,4%	27%	2,2%	28,5%	19%
Você toma remédios para dores musculares/físicas	16,1%	27,7%	4,4%	19,7%	32,1%
Você toma remédios para outros problemas que não sejam de ordem físicas	21,9%	14,6%	0,7%	12,4%	50,4%
Você se alimenta bem	29,2%	48,9%	4,4%	12,4%	5,1%
Você tem dificuldade para locomover-se	2,9%	8,8%	1,5%	18,2%	68,6%
Sua saúde foi afetada pelo covid	11,7%	17,5%	4,4%	12,4%	54%
Sua saúde piorou depois do isolamento da covid	8,8%	20,4%	4,4%	19,7%	46,7%
Você tem se irritado com facilidade	33,6%	32,1%	2,9%	17,5%	13,9%
Você tem sentido dor de cabeça frequentes	24,1%	32,8%	0%	15,3%	27,7%
Você sente-se animado para trabalhar	26,3%	42,3%	5,1%	15,3%	10,9%
Você acorda disposto todo dia	13,1%	41,6%	4,4%	26,3%	14,6%
Você tem objetivos claros para sua vida	50,7%	31,6%	6,6%	6,6%	4,4%
Você está feliz com sua vida pessoal	41,2%	35,3%	7,4%	10,3%	5,9%
Você está feliz com seu trabalho	38%	31,4%	12,4%	9,5%	8,8%
O seu relacionamento com as outras pessoas é bom	52,6%	40,9%	2,9%	2,9%	0,7%
Você sai para jantar fora com seus amigos	12,4%	34,3%	2,9%	25,5%	24,8%
Você sai para jantar fora com sua família	25,5%	38,7%	1,5%	19,7%	14,6%
Você mantém relacionamentos saudáveis com as pessoas	48,9%	40,9%	4,4%	4,4%	1,5%
Você gosta de estar com outras pessoas	48,2%	34,3%	5,1%	10,9%	1,5%
Você participa de festas	19,7%	51,1%	1,5%	16,8%	10,9%
Você prefere ficar sozinho	22,6%	38,7%	6,6%	17,5%	14,6%
Depois da pandemia você tem ficado mais em casa	49,6%	31,4%	2,2%	10,2%	6,6%

Legenda: (CT = Concordo totalmente; CP = Concordo Parcialmente; NSD = Não sei dizer; DP – Discordo Parcialmente e; DT = Discordo Totalmente.

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

A pesquisa teve como objetivo verificar a qualidade de vida das pessoas do comércio da região do Vale do Ivinhema, MS em relação aos fatores físico, psíquico e social. O primeiro fator analisado dentro das respostas tratava-se do aspecto físico. Observa-se na tabela 1 que 87,6% dos respondentes se consideram com boa saúde concordando totalmente ou parcialmente com a afirmação. 7,3 % dos respondentes discordaram da afirmação e o restante dos respondentes, representados por 5,1 % não souberam responder a afirmação.

A pesquisa mostra também que 56,2 praticam esporte ao passo que 40,1 não praticam. Percentual parecido encontramos no quesito se os respondentes iam ou não constantemente em médicos quando 50,4 % concordam com a afirmação e 47,5 discordaram. Os restantes dos

*Revista Ação Sustentável Global, Rio de Janeiro – RJ – Brasil, – Vol. 2, N. 3 – Jul. / Dez. 2022*

respondentes não souberam responder a essa questão.

No uso ou não de remédios para dores físicas, 43,8 afirmaram tomar remédios para dores físicas ao passo que 36,5 % concordaram total ou parcialmente com a afirmação se tomam remédios para dores não físicas.

Na questão da alimentação, nota-se na pesquisa que 78,1 % dos respondentes consideraram que se alimentam bem enquanto 17,5 % não concordaram com essa afirmação, logo, entendem-se que na visão desses respondentes eles não se alimentam bem. Dando prosseguimento, procurou-se saber se os respondentes tinham problemas para locomover-se e apenas 11,7% dos respondentes consideraram ter alguma forma de dificuldade.

Ainda na questão física procurou-se identificar como o respondente vê sua saúde após a pandemia do COVID. Notou-se e está demonstrado na tabela 1 66,48% dos respondentes não consideram que sua saúde tenha sido afetada pelo Covid e ainda destaca-se número parecido representa a percepção de que a saúde do respondente não teria piorada depois do isolamento da COVID, ou seja, 66,4% dos respondentes discordaram total ou parcial dessa afirmação.

Dando sequência à análise, é possível avaliar, através do questionário aplicado e dados tabulados a questão psicológica do enfoque biopsicossocial dos funcionários do comércio do Vale do Ivinhema, MS. Nesse quesito vale destacar que 65,7% dos respondentes afirmam que tem se irritado com facilidade 56,9% afirmam ter sentido dores de cabeças frequentes. Ainda nessa linha, 68,6% sentem-se animados para trabalhar, 54,7% afirmam que acordam dispostos todo dia, 82,3% afirmam ter objetivos claros para sua vida.

Ainda na questão psicológica, nota-se nos resultados obtidos que 76,5% afirmam estar feliz com a vida pessoal e 69,4% dos respondentes afirmam estar feliz com seu trabalho.

Por fim, na questão social, destaca-se que os respondentes mostraram-se feliz no seu relacionamento social, corroborado pela concordância em 93,5% na afirmativa se o seu relacionamento com as outras pessoas é bom. Ainda confirmando essa percepção, nota-se que 45,7% dos respondentes afirmam sair para jantar fora com os amigos, 64,2% costuma sair para jantar fora com familiares, além de que 70,8% afirma que participa de festas.

Em relação a qualidade dos relacionamentos, 89,8% afirma manter relacionamento saudáveis com as pessoas, 82,5% gosta de estar com outras pessoas. Nesta mesma percepção, destaca-se que 61,3 também destaca que gosta de estar sozinho, enquanto 81% afirmam que tem ficado mais em casa após a pandemia do COVID.

### 4.3 Análise da pesquisa

Os dados, uma vez tabulados e analisados, conforme apresentado na subseção 4.2 levam a algumas percepções relacionadas à qualidade de vida dos empregados no comércio no Vale do Ivinhema, MS.

Entre os principais pontos a serem destacados à partir dos dados é a percepção de que a pandemia não tenha afetado diretamente à saúde do trabalhador, pelo menos não em sua maioria. Posto isso, pode-se considerar que:

- Fisicamente o público atingido pela pesquisa considera-se bem, embora, em média, os dados apontam que 50% praticam atividades físicas, visitam médicos e tomam remédios tanto para dores musculares quanto para dores não musculares. Não apresentam dificuldade para locomover-se, na sua percepção alimentam-se bem e não considera que a saúde tenha piorado após a pandemia.
- Psicologicamente, os resultados alcançados apontam que o respondente irrita-se facilmente mas sente-se animado para trabalhar e está feliz com sua vida pessoal e com seu trabalho. Destaca-se que a grande maioria apresenta tem objetivos claros em sua vida, o que é bastante promissor a título de avaliação psicológica do indivíduo.
- Socialmente o grupo avaliado surpreendeu positivamente ao apresentar que sai para jantar com amigos e/ou familiares, mantém relacionamento saudáveis com as pessoas, gosta de estar com pessoas e participa de festas. Nota-se também que na percepção dos respondentes há uma gama de respondentes que também gosta de ficar em casa e tem ficado mais em casa após a pandemia.

Os resultados alcançados não são totalmente conclusivos pois vários fatores foram pesquisados e destes, não foi separado para confronto com uma situação antes da pandemia. Independente disso é possível afirmar que o público pesquisado encontra-se bem física, psicológica e socialmente.

### 5 Considerações Finais

Este artigo objetivou estudar a qualidade de vida dos empregados do comércio na região do Vale do Ivinhema, MS. Uma vez analisado foi possível afirmar que, em linhas gerais, o funcionário do comércio do Vale do Ivinhema, MS encontra-se bem física, psicológica e

socialmente.

Ressalta-se a importância do tema e o quanto estudos nessa área podem contribuir para o desenvolvimento dos funcionários do comércio, servindo como instrumento norteador de ações a serem adotadas pelo comércio em geral em busca de melhor qualidade de vida e conseqüentemente melhor produtividade.

Como pesquisa, apresenta-se algumas deficiências e limitações visto que trata-se de um estudo de cunho acadêmico com o objetivo de trabalho do conclusão de curso de Administração e, portanto, algumas variáveis não foram aprofundadas. Destaca-se também como limitação da pesquisa que as percepções foram exclusivamente em cima dos dados tabulados e não houve envolvimento ou estudo com fins mais psicológicos, acompanhado por um profissional dessa área. Por fim destaca-se que a amostra apresentou uma discrepância entre o número de habitantes/população e representatividade do município na amostra. Para fins de objetivo desse estudo não implica em desqualificação, mas para aplicação de seu resultado na prática comercial precisa ser reaplicado com representatividade.

Posto isso, informa-se que esse trabalho não é e nem objetivou ser um fim em si mesmo e, neste caso, algumas recomendações para estudos futuros podem ser apresentadas como o aprofundamento das variáveis que foram apresentadas nesse estudo e a avaliação por um profissional de psicologia que poderá melhor entender o que os dados representam. Outro ponto que pode ser utilizado como referência é o público-alvo da pesquisa que pode ser mais representativo em quantidade e em paridade população/participante que levaria a uma posição mais concreta do comportamento regional.

## Referências

ARAÚJO, Eduardo Moraes. *Introdução: higiene e segurança no trabalho*. Curitiba - PR: Intersaberes, 2020.

CAVASSANI, Amarildo Pereira, *et al.* *Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações*. XIII SIMPEP. p.1-8. BAURU- SP. NOVEMBRO, 2006.

FRANÇA, Ana Cristina L. *Psicologia do trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2008.

FRANÇA, Ana Cristina L.; RODRIGUES, Avelino L. *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. 4.ed. São Paulo: Grupo GEN, 2005.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar*. 8 ed. Record, Rio de Janeiro/São Paulo, 2004.

GRAMMS, Lorena Carmen; LOTZ, Erika Gisele. *Gestão da qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Editora Intersaberes. 2019.

KLEIN, L. L., PEREIRA, B. A. D.; LEMOS, R. B. Qualidade de vida no Trabalho: Parâmetros e avaliação no serviço público. *Revista de Administração Mackenzie*, 19, 20(3). p.35.

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

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas das empresas na sociedade pós-industrial*. 2. ed. Atlas: São Paulo, 2004.

LAKATOS, Eva Maria MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

organização Mundial da Saúde declara Novo Coronavírus uma Pandemia | ONU NEWS. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/onu-news/2020/03/11/>>. Acesso em: 27 abr. 2022.

PEREIRA, Thaís Thomé Seni Oliveira; BARROS, Monalisa Nascimento dos Santos; AUGUSTO, Maria Cecília Nobrega de Almeida. O cuidado em saúde: o paradigma biopsicossocial e a subjetividade em foco. *Mental*. 2011, vol.9, n.17, pp. 523-536. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-44272011000200002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-44272011000200002)>. Acesso em: 25 abr. 2022.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO. PONTO TEL. 2021. Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/qualidade-de-vida-no-trabalho>>. Acesso em: 25 abr. 2022.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos; CRUZ, Myrt Thânia de Souza (org.). *Gestão de pessoas*

no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, p.144. 2019.

SIGNIFICADO BIOPSIKOSSOCIAL. *Significados*. 2011. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/biopsicossocial/#:~:text=Biopsicossocial%20%C3%A9%20um%20modelo%20da,restri%2Dse%20aos%20fatores%20biol%C3%B3gicos>>. Acesso em: 25 abr. 2022.

SOUZA, Naylla Morais D.; RODRIGUES, Talita G.; FRACASSO, Bruno; *et al. Fisioterapia: Saúde do Trabalhador*. Grupo A, 2021. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556901701/>>. Acesso em: 29 mai. 2022.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectiva. *Caderno de pesquisas em administração*. São Paulo. v.08. jan/mar. 2001.

## **Biopsychosocial Approach: Quality of Life at Work**

### **Abstract**

For people to perform tasks with high quality, organizations need to be concerned with the quality of life of their employees, whether in biological, psychological, or social aspects. The research goal was to study the quality of life of commercial employees in the city of Batayporã, located in the region of Vale do Ivinhema, MS. Bibliographically, studies on quality of life at work and the biopsychosocial approach were presented. Methodologically, this research was classified as qualitative in terms of analysis methods, descriptive in terms of objectives, and data collection concerning technical procedures. It was possible to identify and analyze the conditions of professionals who were physically, mentally, and psychologically shaken due to frustrations, anxiety, fear, and trauma, among other symptoms caused by the pandemic.

**Keywords:** QVT, Physical, Psychological and Social Factors.

### **Enfoque biopsicosocial: calidad de vida en el trabajo**

### **Resumen**

Para que las personas realicen tareas de alta calidad, las organizaciones deben preocuparse por la calidad de vida de sus empleados, ya sea en los aspectos biológicos, psicológicos o sociales. El objetivo de la investigación fue estudiar la calidad de vida de los empleados de comercio en la región de Vale do Ivinhema, MS. Bibliográficamente, se presentaron estudios sobre la calidad de vida en el trabajo y el enfoque biopsicosocial. Metodológicamente, esta investigación se clasificó como cualitativa en cuanto a los métodos de análisis, descriptiva en cuanto a los objetivos y como encuesta de datos en cuanto a los procedimientos técnicos. Fue posible identificar y analizar las condiciones de los profesionales que se vieron afectados física, mental y psicológicamente, debido a las frustraciones, la ansiedad, la enfermedad, el trauma, entre otros síntomas causados por la pandemia.

**Palabras clave:** QLW. Factores físicos. Psicológico. Factores sociales.

### **Informações dos Autores:**

#### **Amanda de Souza da Silva**

Graduanda do Curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS.

E-mail: mandasouza26031996@gmail.com

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-8856-1387>

#### **Sidinéia Andrade de Oliveira**

Graduanda do Curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS.

E-mail: neiaandrade2017@gmail.com

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-6578-7802>

#### **Tainara dos Santos Bueno**

Graduando do Curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS.

E-mail: taibueno\_@outlook.com

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-8965-3221>

#### **Paulo César Schotten**

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco, Brasil (2021).

Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS – Brasil.

E-mail: paulo.schotten@ufms.br

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-2053-7310>

## Remuneração Variável: Contribuições para o desenvolvimento profissional

Cátia Regina França de Sousa Gaião da Silva

Anderson da Silva Gomes de Souza

Nicolly da Silva Batista Santiago

### Resumo

Na gestão de Recursos Humanos, o processo de Cargos e Salários é fundamental na governança do capital humano para atingir os objetivos da instituição. Neste contexto, a remuneração variável é fator de influência para o desenvolvimento da carreira profissional, visto que um sistema de recompensas atrativo, justo e equilibrado, atrai e retém bons profissionais e também influencia a perenidade da instituição. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva e a coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica e de campo. Como instrumento de coleta utilizou-se um questionário e uma entrevista. A interpretação dos dados foi qualitativa. Concluiu-se que, a organização do processo de Cargos e Salários é fundamental na Gestão de Recursos Humanos, visto que através dele a empresa pode oferecer aos seus funcionários oportunidades de crescimento profissional com as diretrizes contidas em um Plano de Cargos e Salários e também oferecendo um tipo de remuneração que atenda as necessidades dessas pessoas.

**Palavras-chave:** Cargos, Carreiras e Salários. Remuneração Variável. Sustentabilidade.

### Introdução

O setor de Recursos Humanos (RH) é responsável pelos processos que envolvem a gestão dos funcionários na instituição prezando por manter a boa relação no ambiente de trabalho. A área é responsável por cuidar das pessoas e esse engajamento se traduz para a empresa no bom uso de seus recursos e redução de custos e para os colaboradores significa possibilidade de satisfação e desenvolvimento profissional com seu trabalho.

Dentre os principais processos que o setor de Recursos Humanos possui estão a Atração e Seleção (A&S), responsável por atrair candidatos, analisar currículos e realizar a seleção desses candidatos; o processo do Treinamento e Desenvolvimento (T&D), onde são tratados o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários; e o processo objeto de investigação deste trabalho: Cargos e Salários (C&S).

Cargos e Salários é o processo do RH responsável por organizar as políticas salariais, a estruturação de cargos e a remuneração com o objetivo de reter o tipo de mão-de-obra que a

organização necessita e comprometer os funcionários com as mudanças organizacionais, possibilitando a eles as promoções, de acordo com as políticas de remuneração e objetivos organizacionais.

Por isso, investiga-se nesta pesquisa as contribuições da remuneração variável para o desenvolvimento profissional dos funcionários, pois é primordial gerir todo o capital humano pertencente a instituição de forma sustentável para se atingir os objetivos da organização em curto, médio e longo prazo, mas também proporcionar aos funcionários condições de realização na carreira. Logo, para se alcançar uma gestão sustentável se faz necessário que as ações estejam alinhadas com as cinco dimensões da Sustentabilidade: Política, Cultural, Social, Ambiental e Econômica.

A fim de exemplificar esta temática no ambiente organizacional, este trabalho investiga *in loco* uma filial da empresa que será denominada nesta pesquisa como *Empresa Alfa*. É uma empresa do setor industrial e está localizada no bairro de Campo Grande na cidade do Rio de Janeiro.

Então, como questão problematizadora desta investigação questiona-se o seguinte: de que forma a remuneração variável contribui para o desenvolvimento da carreira dos funcionários? As problemáticas decorrentes identificadas estão em torno de: estruturação do Plano de Cargos e Salários que não atendam questões para o encarreiramento; programas de Treinamento e de Desenvolvimento mais voltados para a execução de tarefas e que não contemplam o crescimento profissional dos funcionários; entendimento precário sobre a importância da Sustentabilidade relacionada aos Cargos e Salários; ausência de incentivos voltados para o bem estar dos funcionários e; fragilidade no *endomarketing* devido a não divulgação das políticas de desenvolvimento funcional e da remuneração.

Assim, justifica-se essa temática visto que os conhecimentos que serão apresentados ao longo deste trabalho, possivelmente, poderão ser pertinentes para compreender o processo de Cargos e Salários, tais como, os benefícios do Plano de Cargos e Salários (PCS), as contribuições da remuneração variável e a importância do entendimento da gestão sustentável em prol da dimensão Econômica.

Por conseguinte, este trabalho está dividido em oito partes: Introdução com o Problema de Pesquisa e as Problemáticas. Os Objetivos Geral e Específicos. A Metodologia utilizada para realizar a pesquisa. A Fundamentação Teórica com os temas Cargos, Salários, Carreira e Remuneração; Plano de Cargos e Salários (PCS) e Sustentabilidade. Os Resultados e as Análises

obtidas. A Conclusão e as Recomendações.

O objetivo geral desta pesquisa é investigar o subsistema de recursos humanos, Cargos e Salários, e apresentar as contribuições da remuneração variável para o desenvolvimento dos funcionários e conseqüentemente ser um dos indicadores da sustentabilidade econômica institucional. Os Objetivos intermediários investigam o seguinte: apresentar a importância de um Plano de Cargos e Salários; entender a projeção salarial associada ao encarecimento; explicar os benefícios e vantagens da remuneração variável; demonstrar a importância da Sustentabilidade em prol de suas dimensões.

## **Metodologia**

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa descritiva, que tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito de seu conteúdo. Na pesquisa descritiva não há interferência do investigador, que apenas procura perceber, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece.

É importante que se faça uma análise completa desses questionários para que se chegue a uma conclusão.

Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 102), os estudos descritivos “pretendem unicamente medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem”.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002, p. 37) “obtem os dados a partir de trabalhos publicados por outros autores, como livros, obras de referência, periódicos, teses e dissertações” e a pesquisa de campo, segundo Lakatos e Marconi (2005, p.186) “é aquela utilizada como o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Como instrumentos de coleta foram realizados um Questionário e uma Entrevista. A entrevista individual foi conduzida pelos pesquisadores e segundo Gil (2002, p. 115), “entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação”.

O questionário, segundo Lakatos e Marconi (2005, p.201):

É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

O questionário foi composto de 22 perguntas: objetivas, fechadas e abertas, onde o respondente poderia assinalar mais de uma opção e também com respostas mais completas o que possibilitou os resultados deste estudo.

Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo porque está orientado para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. O método qualitativo permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar construtos a respeito do assunto em vigor. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004).

## **Fundamentação Teórica**

Na contemporânea Gestão de Recursos Humanos a prática da remuneração apresenta-se como ferramenta da área que apoia a estratégia dos recursos humanos. Nesse contexto, com a finalidade de alcançar um bom desempenho organizacional, a empresa deve reconhecer de alguma maneira o desempenho do seu colaborador. Para isso, uma das formas de manter um funcionário satisfeito seria praticar uma remuneração justa e equilibrada. "Para manter os colaboradores satisfeitos a produtividade, uma das primeiras preocupações na gestão com pessoas é a existência de um sistema de salários e recompensas financeiras e não financeiras atrativo, justo e equilibrado". (OZAKI & SANTOS, 2014).

Então, examinar o processo de Cargos e Salários e a composição da remuneração se faz necessária para a compreensão desta importante contribuição para o desenvolvimento profissional dos funcionários.

## **CARGOS, SALÁRIOS, CARREIRA E REMUNERAÇÃO**

## ➤ CARGOS

Em cargos são definidos os principais elementos e critérios que estruturam os processos das demais áreas, conforme Paschoal (2001, p.34), "o ideal é a descrição do cargo ter desde o início o objetivo de ser a única fonte sobre os cargos para a Administração de cargos e salários."

Para Chiavenato (2010, p. 229), "a avaliação dos cargos é o processo através do qual se aplicam critérios de comparação dos cargos para se conseguir uma valoração relativa interna dos salários dos diversos cargos".

Este procedimento tem por finalidade analisar e comparar o conteúdo dos cargos, diante das funções que irão operar dentro da organização.

## ➤ CARREIRA

Carreira é a trajetória profissional percorrida por uma pessoa ao longo de sua vida. A carreira do trabalhador deve começar no processo de ingresso no exercício do cargo e prosseguir através do desenvolvimento profissional e de sua atuação dentro da empresa, seguindo até sua aposentadoria (CHIAVENATO, 2014).

Uma carreira constitui cargos e empresas, os conhecimentos acumulados e as competências e habilidades desenvolvidos para elevar-se profissionalmente.

Segundo Corral (2010, p.53):

Traçar metas, criar, planejar, pensar e repensar para criar um plano de carreira de forma que lhe proporcione uma boa ascensão profissional. Nessa fase de elaboração, o profissional deve tentar enxergar longe, mantendo um objetivo pré-estabelecido, pois assim fica mais difícil desanimar diante dos obstáculos.

Comenta-se que o Plano de Carreira competente é aquele que segue algumas diretrizes que visam apontar seus objetivos de forma efetiva proporcionando ao colaborador ascensão profissional. Queiroz e Leite (2011, p.1790) dizem que "o Plano de Carreira é parte tangível do processo de gestão de carreira, que possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão".

## ➤ SALÁRIOS

Segundo Paschoal (2001, p. 11), "O salário se origina basicamente do valor do cargo e, dentro dele, as eventuais variações têm origem, de um lado, nas qualificações e, de outro, na performance dos seus ocupantes, de acordo com a política salarial da organização".

O responsável pelo subsistema de cargos e salários não pode esquecer que ocorre

comparação salarial entre os colaboradores, o que geralmente cria muitos conflitos.

Nascimento (2001), afirma que:

As finalidades da Administração de Cargos e Salários são: ordenar os salários dos trabalhadores de acordo com a maior ou menor habilidade e responsabilidade que o cargo exige de seu ocupante, atendendo ao preceito de igualdade salarial para trabalho igual; adequar os salários da empresa aos salários praticados no mercado, visando não perder seus funcionários para as empresas concorrentes; e utilizar os estímulos salariais objetivando aumentar a eficiência do trabalhador, melhorando a produtividade do trabalho como condição primordial ao crescimento e sobrevivência da empresa. (Nascimento, 2001, p. 6).

### ➤ REMUNERAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2004, p 265):

[...] o sistema de remuneração deve ser desenhado para atingir vários objetivos: atrair e reter talentos na organização, motivar e comprometer o pessoal, aumentar a produtividade e qualidade no trabalho, controlar os custos laborais, dar tratamento justo e equitativo às pessoas e cumprir a legislação trabalhista.

Chiavenato (2010, p. 279) completa: “remuneração é uma retribuição e recompensa dada ao colaborador conforme os serviços, resultados e desempenhos prestados para uma organização ou empresa”.

Logo, remuneração é todo o ganho reconhecido conforme recebido em troca da força de serviço e deve agradar tanto o empregado (quem recebe) quanto à empresa (quem paga).

### ➤ REMUNERAÇÃO FIXA

Por Remuneração Fixa entende-se os valores pagos a título de Salário Base, e, ainda os itens referentes a Política de Benefícios. De acordo com Franco (2012, p. 136), “a remuneração fixa é aquela definida por contrato e representada por salário base de uma pessoa. É o que se paga para um determinado cargo na estrutura organizacional, levando em consideração alguns requisitos para a ocupação de cargos”.

Como nesse sistema, os cargos da organização estão dispostos em ordem de importância, a remuneração também é estipulada de acordo com o grau de importância de cada cargo.

### ➤ REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A remuneração variável é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes

ou da organização. Inclui formas de remuneração variável de curto prazo, como as comissões, a participação nos lucros e nos resultados, e de longo prazo, como bônus executivo. Para Araújo (2006, p. 74) “a remuneração variável tem como foco principal as pessoas no sentido de recompensá-las por suas competências e resultados proporcionados à organização”.

Segundo Pontes (2011, p. 369):

No entanto, mais recentemente passou a ser mais adotada para todos os profissionais da empresa através da modalidade participação nos lucros ou resultados, causada pela sua regulamentação através, inicialmente, de medida provisória e lei a partir de 19 de dezembro de 2000.

Conforme Araújo (2006, p.75), há alguns tipos de remuneração variável mais utilizados nas organizações, são elas:

- Comissões de vendas:

A comissão de vendas é o tipo de remuneração variável mais comum e mais praticada no mercado. É uma forma de gratificação para os vendedores, que os incentiva a aumentarem o volume de vendas continuamente.

- Participação nos Lucros e Resultados:

A participação nos lucros é uma forma de incentivar o trabalho dos colaboradores por meio da divisão de uma parte dos ganhos com todos.

- Premiações Financeiras:

As premiações financeiras normalmente são oferecidas no fim de um ano, após a verificação do resultado das equipes. Pode ser distribuído para um time ou de forma individual, dependendo do tipo de formato da empresa.

- Bônus:

O bônus pode ser pago em vários salários ao longo do ano, podendo ser uma gratificação por algum fato específico.

- Participação Acionária:

É a remuneração oferecida para aqueles que são sócios da organização, de acordo com quotas ou ações, dependendo do tipo societário da empresa.

- Gratificação por Habilidades:

É um adicional oferecido para os colaboradores da organização de acordo com as suas habilidades e qualificações.

- Gratificação Funcional:

É uma forma de recompensar financeiramente aqueles que tenham uma alta carga de

responsabilidade na empresa, oferecendo um retorno pelo conjunto de atividades desenvolvidas na organização.

Usa-se grande parte do processo para dotação remuneratória aos cargos com base na política salarial estipulada para a organização, o objetivo da remuneração variável, segundo Chiavenato (2002, p. 257), "é o de fazer do empregado um aliado e um parceiro nos negócios da empresa".

### **Plano de Cargos e Salários (PCS)**

Conforme Silva et al (2021, p. 34), "o Plano de Cargos, ainda hoje, é baseado em muitas empresas no sistema tradicional, onde para cada posição há uma série de atividades pelas quais o trabalhador é responsável, que apoia os demais planos de desenvolvimento de pessoas".

O Plano de Cargos e Salários costuma ser o primeiro passo das empresas quando decidem organizar os processos de gestão de pessoas. O enquadramento dos empregados no novo PCS obedecerá aos requisitos técnicos equivalentes e às habilidades necessárias, conforme estabelecido em cada grupo dos cargos que constituem o plano.

Para Silva (2002, p. 78):

O plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização. Esse plano tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais.

A existência do PCS contribui para a implementação de política de pessoal eficaz e direciona o corpo funcional para a execução da estratégia de gestão de pessoas que se pretende adotar na organização. Satisfazendo-as pessoalmente e auxiliando as organizações no alcance de seus objetivos, através da remuneração.

### **Sustentabilidade**

É de conhecimento geral que é imprescindível a sustentabilidade dentro das organizações, por ser grande aliada por garantir bem-estar e segurança para os colaboradores, trazendo qualidade para superar as expectativas, garantindo a satisfação e confiança com os mesmos e um relacionamento à longo prazo, tendo também o desenvolvimento de ações sustentáveis com a finalidade de diminuir os impactos ao meio ambiente. Segundo Marujo

(2017, p.21): "Sustentabilidade é uma condição de ser, estar e vivenciar todas as atividades humanas na contemporaneidade de maneira mais responsável e comprometida".

Conforme essa ideia, o conceito de sustentabilidade funciona na trajetória do exemplo mecanicista e reducionista. Existe uma ligação intensa através do problema de valorização do meio ambiente e o princípio do comportamento humano.

Marujo (2017, p. 22) completa: "certamente, a sustentabilidade é uma condição necessária para nossa vida. A sociedade humana precisa de atividades que contemplem propostas capazes de favorecer mais a coletividade".

Neste sentido, todo esse sistema coloca em destaque o aspecto crucial para se obter efetividade dos seus objetivos, seja no interior da organização ou no exterior da mesma. Trata-se de um empreendimento estratégico global/local possível de ser desenvolvido, necessário e simultaneamente, fundamentado nas dimensões da sustentabilidade: política, social, econômica, ambiental e cultural (MARUJO, 2011).

A seguir, Marujo (2017, p.28), discorre sobre as cinco dimensões da Sustentabilidade:

- Dimensão Política: espreita todas as relações governamentais da empresa sendo interna ou externa, com as tendências e inovações que ocorrem junto da globalização.
- Dimensão Social: possui uma preocupação quanto a harmonização das necessidades de igualdade relacionada ao crescimento do capital no mundo ajudando membros da sociedade que se encontram em uma condição desfavorável.
- Dimensão Ambiental: diretamente relacionada à preservação do meio ambiente, envolve também a qualidade de vida e saúde tendo uma relação importante com as demais dimensões, pois caracteriza evidentemente a sustentabilidade como um ponto sistêmico e de responsabilidade.
- Dimensão Cultural: é a inserção dos valores das pessoas, contemplando o bem-estar e a qualidade de vida socioambiental, trabalhando os mecanismos para que resultem em ações que compreendem os costumes e tradições das pessoas gerando a sustentabilidade cultural.
- Dimensão Econômica: relacionada ao mercado global, inovações e as tecnologias, esta traz consigo questões importantes para a manutenção e o progresso das organizações diante de diversas situações envolvendo mais economias sustentáveis.

A sustentabilidade econômica é a manutenção de capital natural, que é uma condição necessária para não haver decréscimo econômico (BARTELMUS, 2003).

Freitas (2012, p 21) defende que a dimensão econômica da sustentabilidade "evoca a pertinente ponderação, o adequado „*trade-off*” entre eficiência e equidade". Nesse sentido,

trata-se, portanto, da busca de equilíbrio entre a contínua produção de bens e serviços e a justa distribuição de riquezas. O autor, ainda completa: "A dimensão econômica deve ser vista como o desenvolvimento da economia com a finalidade de gerar melhoria na qualidade de vida das pessoas" (2012, p 22).

## Resultados e Análises

A fim de exemplificar a temática abordada no ambiente empresarial, a equipe de pesquisadores fez uma visita *in loco* em uma empresa que aqui será denominada como *Empresa Alfa* para realizar uma entrevista com o gestor de recursos humanos desta empresa, que foi fundada em 1945 no México. É uma empresa de panificação e líder no continente Americano, possui compromisso de construir uma companhia sustentável, altamente produtiva e plenamente humana, assim como inovadora, competitiva e orientada à satisfação total de seus clientes e consumidores e está presente em 24 países.

O centro de vendas, localizado no bairro de Campo Grande, Rio de Janeiro, é o objeto de investigação *in loco* desta pesquisa, possui cerca de 60 funcionários distribuídos em 13 cargos. A empresa possui um Plano de Cargos e Salários (PCS) implementado que auxilia na gestão da carreira e remuneração de seus funcionários.

A empresa tem como Missão, Visão e Propósito, os seguintes compromissos:

### MISSÃO

Alimentos deliciosos e nutritivos nas mãos de todos.

### VISÃO

Em 2020 transformamos a indústria da panificação e expandimos nossa liderança global para servir melhor mais consumidores.

### PROPÓSITO

Construir uma empresa sustentável, altamente produtiva e plenamente humana.

### ORGANOGRAMA

Foi solicitado durante a entrevista o organograma, mas por se tratar de um documento confidencial, não foi possível a equipe de investigadores terem acesso ao mesmo.

## ➤ Análise dos Dados

Os dados coletados na pesquisa de campo estão dispostos a seguir:

A empresa possui um setor de Recursos Humanos responsável pela Atração e Seleção, administração do Plano de Cargos e Salários e realizar o Treinamento e Desenvolvimento.

O processo seletivo é realizado de acordo com a descrição de cargos que a empresa possui. A atração dos funcionários para as vagas em aberto é feita através de sites, como Vagas.com e LinkedIn e a seleção é feita pelo RH após o candidato ser entrevistado pelo gestor do departamento.

A empresa possui um Plano de Cargos e Salários que organiza e padroniza os cargos internos. Para administrar os cargos é utilizado o software Portal RH, uma ferramenta onde é possível gerir o ponto dos funcionários, ter acesso a remuneração e também auxiliar na gestão dos funcionários.

São utilizados dois tipos de remuneração, a fixa e a variável. Na análise da remuneração de alguns cargos, especificamente o cargo de promotor e repositor recebem apenas a remuneração fixa, já os cargos de vendedor, supervisor e gerente recebem a remuneração fixa e a variável, de acordo com as metas mensais e anuais estabelecidas pela empresa.

Para realizar promoções, a empresa utiliza os mecanismos de promoção horizontal, onde o mesmo cargo pode ter níveis hierárquicos distintos, como o de supervisor que possuem níveis A, B, C e D, onde A é o nível mais alto e D o mais baixo da hierarquia e essas promoções são feitas com base nos resultados obtidos por meio das avaliações de desempenho periódicas que são realizadas. Os critérios utilizados para promoção são: alcance de metas, absenteísmo, produtividade.

As avaliações de desempenho são realizadas para que a empresa possa ter conhecimento de quais funcionários estão aptos para serem promovidos e quais precisam de aprimoramento.

Sendo assim, esses funcionários, após a avaliação, são encaminhados para o programa de Treinamento e Desenvolvimento da empresa para aprimorarem ou adquirirem o conhecimento e/ou habilidades necessárias para se adequar a vaga que está ocupando ou que irá ocupar.

A produtividade dos funcionários é avaliada através de análises e relatórios, também provenientes das avaliações de desempenho.

O *endomarketing* é implementado com reconhecimentos mensais de seus colaboradores, premiações por alcance de metas e também promoções com o objetivo de engajar a equipe e obter um time comprometido capaz de gerar resultados além do esperado.

A empresa oferece incentivos e benefícios aos funcionários: plano de saúde e plano dentário para todos e o auxílio estudantil somente para funcionários que têm filhos. Oferece

também o *Total Pass* que oferece descontos em academias, farmácias, lojas e lanchonetes, entre outros benefícios.

A Empresa Alfa possui um Programa de Responsabilidade Social que tem como objetivo apoiar atividades que estejam relacionadas aos principais desafios da sociedade.

Quanto à sustentabilidade, a empresa possui ações, mesmo que limitadas, em prol das dimensões econômica, social e ambiental. Neste sentido, a organização implementou um projeto chamado REMAR cujo objetivo está focado na maior rentabilidade dos processos, otimizando os mesmos, tornando-os mais eficazes e eficientes; esse projeto abrange todos os processos de todos os departamentos da empresa e também é utilizado para criar processos para determinadas ações.

Visando a proteção do meio ambiente, a Empresa Alfa adquiriu carros elétricos, diminuindo a emissão de CO<sup>2</sup> e utiliza energia elétrica 100% proveniente de fontes renováveis em suas fábricas e dentro da dimensão social a empresa realiza de 6 em 6 meses corridas com seus colaboradores onde cada km percorrida é convertido em doações.

## Conclusão

Esta pesquisa abordou na gestão de Recursos Humanos o processo de Cargos e Salários e teve como questão problematizadora investigar *de que forma a remuneração variável contribui para o desenvolvimento da carreira dos funcionários?* Quanto ao objetivo proposto, pode-se afirmar que o mesmo foi atingido, uma vez que a pesquisa elucidou os objetivos específicos citados no Referencial Teórico e explanação dos dados desta pesquisa, onde apresentou-se a importância de um Plano de Cargos e Salários, entendeu-se a projeção salarial associada ao encarecimento, também explicou-se os benefícios e vantagens da remuneração variável e foi demonstrada a importância da Sustentabilidade em prol de suas dimensões.

Sobre a empresa pesquisada, esta possui um Plano de Cargos e Salários que abrange todos os cargos da empresa. No entanto, foi percebido que a empresa não demonstra com clareza as oportunidades de crescimento e promoção dentro da organização, notou-se também que há uma fragilidade nos incentivos não financeiros que a empresa oferece para realizar o reconhecimento mensal dos funcionários, visto que é realizado com base apenas no alcance das metas estipuladas aos funcionários e não considerando também os obtiveram um melhor desempenho no mês.

Sobre a Sustentabilidade, a empresa abordada possui ações que contemplam as

dimensões social e ambiental, possui também ações limitadas que não atendem totalmente a dimensão econômica. Entretanto, a organização não realiza ações que contemplem as dimensão cultural e política.

Conclui-se que, a organização do processo de Cargos e Salários é fundamental na Gestão de Recursos Humanos, visto que através dele a empresa pode oferecer aos seus funcionários oportunidades de crescimento profissional com as diretrizes contidas em um Plano de Cargos e Salários e também oferecendo um tipo de remuneração que atenda as necessidades dos funcionários. Deste modo, compreende-se que a remuneração oferecida aos funcionários influencia no desenvolvimento profissional, podendo assim utilizar a remuneração variável para a estimulação e desenvolvimento dos mesmos.

### **Recomendações**

Recomenda-se que seja realizado continuamente o monitoramento do PCS das instituições, tendo em vista a responsabilidade deste documento garantir que a política de remuneração seja praticada de forma condizente e coerente com a cultura da empresa.

No âmbito da Sustentabilidade, recomenda-se que a empresa desenvolva ações que contemplem além das dimensões social, ambiental e econômica, as demais dimensões da Sustentabilidade e que demonstrará o avanço da empresa na adaptação de técnicas e novos hábitos do cenário contemporâneo, proporcionando mudanças dentro da entidade e reconhecimento externo.

A partir da realização desta pesquisa recomenda-se ainda que *Empresa Alfa* analise as informações contidas neste trabalho e caso considere pertinente, utilize-as para compreender quais as contribuições da remuneração variável para o desenvolvimento dos funcionários e assim possa implementar ações em prol do encarecimento profissional deles, visando também sua perenidade e sucesso no mercado. Recomenda-se ainda que mais pesquisas sejam feitas sobre os assuntos abordados aqui.

## Referências

ARAÚJO, Luis C. G. de. *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

BARTELMUS, P. *Desmaterialização e manutenção do capital: dois lados da moeda da sustentabilidade*. Economia Ecológica, 2003.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. 2ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri: Manole, 2014.

CORRAL, Janaina Azevedo. *Como conquistar o seu emprego*. São Paulo: Universo dos Livros, 2010.

FLICK, U. *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FREITAS, Juarez. *Sustentabilidade: direito ao futuro*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos de metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARUJO, Marcelo Pereira. *Sustentabilidade e responsabilidade socioambiental: a formação em administração orientada pelas crenças*. Rio de Janeiro: PodEditora, 2011

MARUJO, Marcelo Pereira. *Recursos Humanos e Sustentabilidade: reflexões*. 1 ed. São Paulo: PerSe, 2017.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de Cargos e Salários*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PASCHOAL, Luiz. *Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OZAKI, Yaeko; SANTOS, Ivan José dos. *Remuneração e Benefícios*. Valinhos: [ s. n. ], 2014.

PORTAL RH. Plano de cargos e salários. Disponível em <[www.rhportal.com.br/](https://www.rhportal.com.br/)> Acesso: Mai, 2020.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de cargos e salários*, 15ª ed. São Paulo. LTr, 2011.

QUEIROZ, Claudio; LEITE, Christiane. *O elo da gestão de carreira: o papel do empregado, da liderança e da organização*. São Paulo: DVS, 2011.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Mariadel Pilar Baptista. *Metodologia de pesquisa*. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, Cátia Regina F. de S. Gaião e; MARUJO, Marcelo Pereira (Org.); MOURA, Claudio Burlas de; POTSCH, Fernando, THIVES JUNIOR, Juarez Jonas; ASSIS, Marcelino Tadeu de; GERHEIM, Marcia de Souza; JACOB, Paola Domingues; FAISSAL, Reinaldo; REDOVALIO, Sandra Martins;

GARCIA, Vanessa Coelho. *Recursos Humanos: Carreira e Remuneração*, 3ª edição revisada, atualizada e ampliada. Rio de Janeiro: Programa Editorial Faculdade Cesgranrio, 2021.

SILVA, Mateus de Oliveira. *Cargos e salários*. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Gente, 2002.

## Variable Pay: Contributions to Professional Development

### Abstract

In Human Resources management, the process of Positions and Salaries is fundamental in the governance of human capital to achieve the goals of the institution. In this context, the variable remuneration is an influential factor in the development of the professional career, since an attractive, fair and balanced reward system attracts and retains good professionals and also influences the perpetuity of the institution. The methodology used was descriptive research and data collection was carried out through bibliographic and field research. A questionnaire and an interview were used as a collection tool. The interpretation of the data was qualitative. Concluiu-se que, a organização do processo de Cargos e Salários é fundamental na Gestão de Recursos Humanos, visto que através dele a empresa pode oferecer aos seus funcionários oportunidades de crescimento profissional com as diretrizes contidas em um Plano de Cargos e Salários e também oferecendo um tipo de remuneração que atenda as necessidades dessas pessoas.

**Keywords:** Positions, Careers and Salaries. Variable Remuneration. Sustainability.

## Retribución variable: contribuciones al desarrollo profesional

### Resumen

En la gestión de Recursos Humanos, el proceso de Cargos y Salarios es fundamental en la gobernanza del capital humano para alcanzar los objetivos de la institución. En este contexto, la retribución variable es un factor influyente para el desarrollo de la carrera profesional, ya que un sistema de recompensas atractivo, justo y equilibrado atrae y retiene a los buenos profesionales e influye también en la perpetuidad de la institución. La metodología utilizada fue la investigación descriptiva y la recogida de datos se llevó a cabo mediante investigación bibliográfica y de campo. Como instrumento de recogida se utilizaron un cuestionario y una entrevista. La interpretación de los datos fue cualitativa. Conclui-se que, a organização do processo de Cargos e Salários é fundamental na Gestão de Recursos Humanos, visto que através da mesma a empresa pode oferecer aos seus funcionários oportunidades de crescimento profissional com as diretrizes contidas em um Plano de Cargos e Salários e também oferecendo um tipo de remuneração que atenda as necessidades dessas pessoas.

**Palabras clave:** Puestos, carreras y salarios. Remuneración variable. Sustentabilidade.

### **Informações dos Autores:**

#### **Cátia Regina França de Sousa Gaião da Silva**

Mestre em Administração. Bacharel em Administração. Professora do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Cesgranrio.

E-mail: [profa.catiarfrana@yahoo.com](mailto:profa.catiarfrana@yahoo.com)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-0101-0126>

#### **Anderson da Silva Gomes de Souza**

Graduando em do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Cesgranrio.

E-mail: [anderson2016souza27@gmail.com](mailto:anderson2016souza27@gmail.com)

ORCID: [ORCID: https://ORCID.org/0000-0002-0903-0167](https://ORCID.org/0000-0002-0903-0167)

#### **Nicolly da Silva Batista Santiago**

Graduanda em do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Cesgranrio.

E-mail: [nicollysbs27@gmail.com](mailto:nicollysbs27@gmail.com)

ORCID: [ORCID: https://ORCID.org/0000-0002-0801-5084](https://ORCID.org/0000-0002-0801-5084)

## SAF como novo Modelo de Gestão do Futebol: estudo do investimento no Futebol brasileiro

Gabrieli Muller de Souza

Marcio Severo de Sousa,

Elan Diego Oliveira Nascimento

Isabelly Ibiapino Peres

Paulo Cesar Schotten

### Resumo

Esta pesquisa trata-se de um estudo sobre as sociedades anônimas de futebol, onde buscou-se identificar o estágio atual dos clubes brasileiros que optaram pelo emprego da SAF em suas atividades, tendo como estudo de caso os clubes do Cruzeiro de Minas Gerais, do Vasco da Gama e do Botafogo do Rio de Janeiro. Bibliograficamente, para subsidiar a pesquisa, foi explorado sobre o Projeto de Lei nº 5.082/2016, que cria a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e estabelece procedimentos de governança e de natureza tributária para a modernização do futebol, além de destacar a legislação que rege o processo de implantação de SAF. Metodologicamente trata-se de uma pesquisa descritiva. Foi possível identificar a abordagem teórica da lei e estudá-la a fim de entender seu intuito, destacando nesse artigo seus principais pontos. Por fim, analisou-se três clubes brasileiros que já se tornaram clube-empresa e finaliza-se por constituir uma análise situacional nos clubes mencionados.

**Palavras-chave:** SAF. Sociedade Anônima. Futebol.

### 1 Introdução

Essa pesquisa trata-se de um estudo sobre as sociedades anônimas de futebol (SAF), e busca-se aqui analisar os casos de SAF no Brasil. A SAF é um projeto lei que foi sancionado no ano de 2021 como uma alternativa para os clubes que passam por dificuldades financeiras.

O futebol movimenta valores financeiros consideráveis com fontes de receita e gastos. Segundo a CBF (2021), em seu relatório “Impacto do Futebol Brasileiro 10 na Economia”, com mais de 7 mil clubes registrados, o futebol no Brasil movimenta aproximadamente 53 bilhões de reais.

Entre todos os problemas que circundam o meio do futebol, conforme aponta Andrade, Lima e Carneiro (2022), a parte extracampo, ou também conhecido por “fora das quatro linhas”, é o que ganha mais relevância, tudo que acontece é um estímulo para gerar polemias e especulações, no entanto ao se tratar sobre a possibilidade da criação de clubes empresas muito

se diverge, porém, há alguns fatores que levam a acreditar que essa ação é muito importante para o redirecionamento do esporte.

Para se ter uma ideia, no Brasil no ano de 2016 a receita bruta total auferida pelos 27 (vinte e sete) clubes mais ricos<sup>1</sup> totalizou o montante de R\$ 4,452 bilhões, segundo dados de estudo realizado pelo Banco Itaú BBA2 (2017). Ademais, a despeito da crise econômica ocorrida nos últimos anos, no ano de 2016 as receitas brutas totais tiveram crescimento de 20% (vinte por cento) em relação ao ano de 2015.

Tais números comprovam que o “negócio” futebol, além de movimentar bilhões de reais por ano no País se mostra extremamente resistente a crises financeiras se comparado com outros negócios. Isso se dá em grande parte, pelo “fator paixão dos torcedores” que consomem o “produto futebol” com o coração.

Os quatro times europeus que mais arrecadaram em 2015, como aponta Petrochi (2017), Manchester United, Barcelona, Real Madrid e Bayern de Munique, juntos, tiveram uma receita bruta de aproximadamente EUR 2,521 bilhões. Já no Brasil Benradt (2019) aponta que Palmeiras, Flamengo, São Paulo e Corinthians, juntos, totalizam uma receita bruta de aproximadamente EUR 415 milhões, ou seja, praticamente um sexto do que arrecadam os times europeus. Em números totais, ainda há um abismo entre o nosso país e o velho continente.

Benradt (2019) aponta ainda o Estado, muitas vezes agindo além de suas atribuições, tentou sem sucesso socorrer os clubes de futebol com medidas paliativas e assistencialistas. A última delas, o PROFUT8, já se mostrou infrutífera, assim como outras iniciativas legislativas pretéritas, tais como a “Lei Zico” (Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993) e a “Lei Pelé” (Lei nº 9.615, de 25 de março de 1998). Continua o autor apontando que as iniciativas legislativas anteriores trataram do tema de maneira superficial, deixando de lado especificidades e incentivos que realmente tivessem algum impacto. Isso pode ser comprovado ao analisarmos a forma jurídica adotada pelos clubes de futebol profissional no Brasil atualmente.

Nessa mesma linha o autor aponta ainda que embora a Lei Pelé faculte a constituição dos chamados “clube-empresa”, ou seja, a constituição de sociedades empresárias com fins lucrativos a partir da prática esportiva, a esmagadora maioria das agremiações ainda adota a forma associativa. Nesse caso, aponta o autor, surge o Projeto de Lei nº 5.082/2016 que institui a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), um mecanismo legal que oferece uma terceira via aos clubes profissionais para modernizar suas gestões, transformando o modelo amador em profissional, por meio da criação de uma nova forma jurídica empresarial (ou tipo societário),

que, estabelece procedimentos de governança e de natureza tributária para a modernização dos clubes.

De acordo com Campos (2022), o futebol representa para o brasileiro não só apenas um esporte, como também, uma paixão. Diante disso, continua o autor, ao ver que um clube tradicional no cenário brasileiro, carece de condições para se manter de pé, o Estado como uma forma de não permitir que uma história seja destruída por conta da dívida, assume um papel de suma importância, que é a proteção ao desporto.

Cumprir observar que este artigo teve objetivo principal identificar o estágio atual dos clubes brasileiros que optaram pelo emprego da SAF em suas atividades, tendo como estudo de caso os clubes do Cruzeiro de Minas Gerais, do Vasco da Gama e do Botafogo do Rio de Janeiro.

Justifica-se a aplicação da pesquisa por ser um assunto bastante discutido recentemente no noticiário brasileiro e, embora noticiado falta um estudo concentrado e comparativo de cada situação. Nesse contexto, aplica-se a pesquisa e os resultados obtidos com a pesquisa poderão elucidar dúvidas de interessados no assunto ou até mesmo motivar clubes e associações a busca de parcerias dentro da concepção do SAF.

Para atender ao objetivo proposto, esse artigo está dividido em cinco partes distintas, a saber: Na seção introdutória destaca-se a importância da pesquisa e os objetivos traçados. Na seção dois, apresenta-se conteúdos teóricos que subsidiam e direcionam a pesquisa. A seção três apresenta a metodologia utilizada. A seção quatro destaca-se os casos de SAF no Brasil. Por fim, na seção 5 apresentou-se as considerações finais.

## **2 SAF**

O Projeto de Lei é de autoria do ex-Deputado Federal Otavio Leite (PSDB/RJ), que cria a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e estabelece procedimentos de governança e de natureza tributária para a modernização do futebol.

### **2.1 Conceito**

A sociedade anônima é um tipo societário que possui fins lucrativos, com capital social dividido em ações e seus sócios são chamados de acionistas e têm responsabilidade limitada ao preço das ações adquiridas ou subscritas. Chagas (2018, p. 265) conceitua a sociedade anônima como uma sociedade constituída por meio de um ato institucional ou estatutário, à luz dos

requisitos estabelecidos pela normativa regente. Ora, tendo em vista a livre negociabilidade das ações das companhias e o papel socioeconômico que exercem, forçoso convir que o procedimento de constituição das companhias deve ser mais rigoroso.

De acordo com a Sports Value (2021), os altos gastos somados às gestões altamente criticadas pelo público, fazem com que os clubes brasileiros acumulem dívidas exorbitantes. Afirma ainda o site que, a partir dos balanços divulgados pelos clubes é notório o tamanho desta dívida, inclusive divulgado em seus relatórios de finanças do ano de 2020, e de acordo com o referido relatório, nota-se que, juntos os 20 principais clubes brasileiros devedores somam dívidas que ultrapassam a casa dos 10 bilhões de reais, representando aproximadamente 40% do valor de mercado dos clubes brasileiros.

Aponta Ernst e Young (2021) que, 96% das equipes das cinco principais ligas de futebol europeias (Alemanha, França, Espanha, Inglaterra e Itália) são entidades privadas, e no Brasil, apenas três dos 40 clubes que disputam as duas principais series do futebol nacional são empresas, limitadas ou sociedade-anônima. Afirma ainda que, na primeira divisão das cinco maiores ligas do futebol europeu, 92% dos clubes são empresas, enquanto na segunda divisão esse percentual é de 96%, muito diferente do que ocorre no Brasil atualmente, onde 92% dos clubes ainda se mantêm como associações.

Na concepção de Nakamura e Cerqueira (2021), mesmo que muitos clubes passassem a ter uma administração muito mais competente, adotando algumas das melhores práticas observadas no mundo corporativo, nenhum dos clubes mais importantes está estruturado como empresa, do ponto de vista societário. Todos eles ainda são clubes no modelo associativo, sem fins lucrativos.

Rodrigues (2021) ao analisar os dados obtidos pela Comissão Brasileira de Futebol (2021) afirma que, é notório que mesmo com as mudanças legislativas de todos estes anos, a fim de profissionalizar cada vez mais o futebol brasileiro, a saúde financeira dos clubes, em geral, continua muito ruim e vem piorando com o passar do tempo, tendo recentemente sido agravada pela pandemia da Covid-19, com uma estimativa de perda, da CBF, no ano de 2021, de até R\$ 4 bilhões. O autor aponta ainda que, em decorrência deste cenário da situação financeira de nossos clubes de futebol, apresenta-se o projeto de lei 5.516 de 2019, pelo então presidente do Senado Federal Rodrigo Pacheco, que previa a criação da SAF que seria sancionado pelo presidente Jair Bolsonaro, tornando-se a Lei 14.193 de agosto de 2021.

Nesta mesma linha, o autor apresenta ainda que os principais pilares dessa Lei são: a possibilidade de pedir recuperação judicial, permissão de emissão de debêntures e separação das

dívidas civis e trabalhistas sem ter que repassar a nova empresa, por meio de um Regime Centralizado de Execução

(RCE) e aponta segundo Art. 2º da Lei 14.193/2021, SAF poderá ser criada a partir de instituições já existentes, dessa forma surge como alternativa para clubes que já desempenham as atividades de futebol. Nesses casos, abrangidos pelos incisos I e II, a SAF constituída assumiria os direitos e deveres vinculados a atividade do futebol profissional. Além disso, também há a possibilidade da criação de uma Sociedade Anônima de Futebol sem nenhuma relação com um clube de futebol pré-existent, destacando:

Art. 2º A Sociedade Anônima do Futebol pode ser constituída: 20 I - pela transformação do clube ou pessoa jurídica original em Sociedade Anônima do Futebol; II - pela cisão do departamento de futebol do clube ou pessoa jurídica original e transferência do seu patrimônio relacionado à atividade futebol; III - pela iniciativa de pessoa natural ou jurídica ou de fundo de investimento (RODRIGUES, 2021, p. 86).

Na Europa, diversos países iniciaram este processo de transformação de seus clubes de futebol em sociedades empresariais muito antes do que vem acontecendo no Brasil. Segundo Proni (2000) a difusão desse modelo de gestão em sociedades anônimas poderia afetar profundamente o antigo equilíbrio de forças, transformando radicalmente os mercados de futebol mais desenvolvidos.

Aponta Ernst e Young (2021) que é evidente quanto em relação aos maiores clubes do mundo, o interesse de grandes empresas em investir no futebol, tanto empresas nacionais, mais presentes em ligas como a Alemanha por exemplo, como estrangeiras evidenciado nas demais ligas. Ainda de acordo com o estudo, nas maiores ligas do mundo 35% dos clubes são controlados por empresas estrangeiras, em que 50% destes, são americanos ou chineses.

Rodrigues (2021) aponta que a SAF trouxe diversos avanços em comparação a Lei Zico e a Lei Pelé, que desde 1993 já possibilitavam que um clube de futebol se transformasse em uma sociedade empresária. A grande diferença é que agora, com normas específicas para uma Sociedade Anônima do Futebol, referentes a captação de recursos com a entrada no mercado de capitais e principalmente um regime tributário próprio, existem incentivos reais para essa migração de estrutura societária.

A SAF apresentado por Benrad (2021) é um tipo societário próprio, cujos dispositivos foram adaptados à realidade das agremiações do País, de modo a criar as ferramentas jurídicas necessárias a criação e desenvolvimento de um ambiente mais propício ao fomento econômico

da exploração da atividade futebolística no País, trata-se de um mecanismo legal que oferece uma terceira via aos clubes profissionais para modernizar suas gestões. Passemos então a analisar os principais aspectos trazidos pelo Projeto de Lei nº 5.082/2016.

Conforme Nascimento (2013) com o enorme alcance proporcionado pelos televisores e com os inúmeros seguidores do esporte, surgiram vários contratos de propagandas, de patrocínios e de direitos de transmissão de imagem. Desse modo, na visão do autor, o futebol alcançou uma escala de comércio internacional, onde jogadores se transferiam para clubes estrangeiros com mais facilidade e campeonatos, como a Copa do Mundo, eram fenômenos, tanto para a parte comercial, quanto para a cultural dos países. Desta forma, o futebol nacional se tornou uma espécie de exportador de matéria prima, transferindo jogadores, ainda em fase de aperfeiçoamento, para o mercado internacional a fim de quitar dívidas pendentes. Por fim, o autor afirma ainda que em contrapartida, os times estrangeiros que compram estes jogadores, lucram bem mais com os jovens. Assim, de certa forma, as associações brasileiras colaboram para o enriquecimento dos clube-empresas do restante do mundo.

O principal problema do atual modelo de acordo com Perrucci (2006) está na forma de administração dos clubes brasileiros, que ainda se mantem amadora. O fato de o amadorismo permanecer na gestão dos clubes nacionais se deve principalmente ao modelo associativo, adotado pela maioria dos times brasileiros, que não exige uma estrutura mais elaborada, visto que esse molde não é voltado para a arrecadação de capitais para obter lucro, tornando-o inadequado para a atual indústria do futebol.

Nesse sentido Caldas (2019) diz que, mesmo que o profissionalismo tenha chegado até os gramados, o amadorismo tem prevalecido nos escritórios dos grandes cartolas que comandam os clubes brasileiros, sendo eles os principais responsáveis pelas dívidas milionárias, tendo em vista que muitos agiam com gana por obter resultados a curto prazo e acabavam sacrificando o futuro dos clubes.

Além do exposto, Rodrigues (2021) aponta que os projetos de clube-empresa apresentados no Brasil ainda visam oferecer incentivos para as equipes que aderirem ao novo sistema, dessa forma, haverá mais oportunidade de arrecadação de capitais e isso contribuirá para a quitação das dívidas, possibilitando aos clubes realizarem novos investimentos

Figueiredo e Queiroz (2020) esclarecem que, apesar de o projeto não ser considerado como o ideal para salvar as finanças dos clubes de futebol, ele pode significar um passo inicial para uma melhor revolução futura, sendo que atrair novos investimentos seria um avanço para iniciar a profissionalização do futebol brasileiro.

## 2.2 Legislação

A SAF é um novo tipo societário, e não de uma nova aplicação de um tipo societário já existente (sociedade anônima instituída pela Lei nº 6.404/76), uma vez que possui regras específicas e é regida por lei própria:

Artigo 1º do Projeto de Lei 5.516/19, o ‘‘PL S.A.F.’’: Art. 1º É Sociedade Anônima do Futebol, sujeita às regras específicas desta Lei e, naquilo que esta Lei não dispuser, às da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, a companhia cuja atividade principal consista na prática do futebol em competições profissionais. § 1º Para os fins desta Lei, considera-se: I – Clube: a associação, regida pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, titular de patrimônio relacionado à prática do futebol; e II – Entidade de Administração: a confederação, federação ou liga, constituída sob a forma de associação ou sociedade empresária, que administra, dirige, regulamenta ou organiza competição profissional de futebol (SENADO FEDERAL, 2019, online)

É necessário destacar que a Sociedade Anônima do Futebol, como o nome já sugere, é uma Sociedade Anônima. Assim, obriga que os clubes que aderem o formato de clube empresa cumpram todos os requisitos que compõem uma companhia, como estabelece o Artigo 1.089 da Lei das Sociedades Anônimas, que reza: “[...] a sociedade anônima rege-se por lei especial, aplicando-lhe, nos casos omissos, as disposições deste Código” (BRASIL, 1976, online).

Nesse sentido, Benrad (2019) afirma que apesar do nome semelhante ao da Sociedade Anônima, a SAF será regida por legislação própria e usará a Lei 6.404/76 (Lei das Sociedades Anônimas) apenas como subsidiária e complementar. Como o próprio nome já insinua, os objetos desse novo modelo societário são todos ligados ao futebol. Seguindo para o ponto chave do Projeto, o autor ainda diz que a administração da SAF será composta pelo Conselho de Administração, que será um órgão obrigatório, e pela Diretoria onde os diretores deverão exercer suas atividades de forma exclusiva, criando assim uma espécie de administração bipartida, ou seja, administrada por dois órgãos. Além disso, aponta o autor, o Conselho Fiscal integra a administração da SAF atuando como órgão independente, com a finalidade de fiscalizar a gestão do tipo societário, sendo essa função crucial devido aos altos valores envolvidos no mercado do futebol.

A sociedade anônima caracteriza-se conforme aponta Martins (1999), pela sua natureza institucional e, ao contrário das sociedades contratuais, em que a pessoa do sócio é de fundamental importância para a vida da pessoa jurídica, a sociedade anônima é *intuitus pecúnia*,

ou seja, o importante em verdade é o capital. O autor aponta que sociedade anônima é a sociedade em que o capital é dividido em ações limitando-se a responsabilidade do sócio ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas. Afirma ainda que o tipo societário anônimo foi incorporado ao ordenamento jurídico brasileiro através do Código Comercial Brasileiro de 1850, porém, essas empresas eram abertas com um tempo determinado e mediante a autorização do governo. Quando findasse o prazo estabelecido, a sociedade era dissolvida.

Camilo Junior (2016) aponta que a SAF permite uma regulação mais eficiente para um setor relevante da economia através do direito societário, alterando o regime já existente para dirigir uma atividade específica. Neste caso, afirma o autor que ao propor a adoção de um modelo de sociedade anônima aos clubes, o legislador estabelece a utilização de uma forma e de institutos específicos que já estão sedimentados e já são de conhecimento geral, gera-se a expectativa de uma gestão mais transparente e a adoção de um processo de tomada de decisões mais estruturados pela mera submissão ao regime legal.

Uma das vias para a constituição da SAF, na visão de Campinho (2020), pode ser através da transformação da associação sem fins lucrativos ou da Entidade de Administração em SAF. Neste caso, aponta o autor que, a transformação é uma espécie de reorganização societária por meio da qual altera-se o tipo societário, sem, contudo, acarretar na sua dissolução ou na sua liquidação. Tal hipótese se mostra mais viável em clubes que não possuam muitos associados. Para Castro, Gama e Manssur (2016) a mudança na natureza jurídica implica na mudança do status jurídico dos associados em sócios, que passariam a ter uma série de novas responsabilidades que podem não ser atrativas.

Ao formar sua SAF, comenta Campinho (2020), o clube será dividido em ações que serão adquiridas por investidores, ou seja, os acionistas do clube e esses investidores possuem o mesmo limite da responsabilidade das S/A's comuns. O autor define que a responsabilidade dos acionistas de uma S/A, também se aplicam aos investidores dos clubes. Neste caso, na sociedade anônima a responsabilidade para todos os acionistas é sempre limitada, ou seja, a responsabilidade de cada um fica restrita ao preço de emissão das ações que venha diretamente subscrever na fase de constituição da companhia ou por ocasião do aumento do seu capital social, ou que, posteriormente, venha adquirir de outro acionista.

O Projeto de Lei 5.082 de 26 de abril de 2016, também conhecido como PL clube-empresa, proposto pelos Deputados Federais Otávio Leite (PSDB/RJ) e Domingos Sávio (PSDB/MG) possuía a seguinte emenda inicial: “Cria a via societária, e estabelece procedimentos de governança e de natureza tributárias, para modernização do futebol, e dá outras providências”

(CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2016, online).

### **3 Metodologia**

Este artigo é classificado como pesquisa descritiva. Pesquisas descritivas são conceituadas por Oliveira (2018) como pesquisa que descreve e esclarece problemas e acontecimentos ocorridos no cotidiano, realizando observações e conexões exercidas através das influências do ambiente no qual se encontram. Ainda segundo o autor, baseia-se no argumento de que todos os problemas sociais podem ser entendidos e resolvidos de forma clara, onde se busca obter conhecimento e comparar várias situações relacionadas ao comportamento das pessoas. Pesquisa descritiva na concepção de Gil (2022), têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno e podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.

A finalidade da pesquisa foi exploratória, já que objetivou estudar um tema muito específico, resultando numa maior familiaridade com o tema. A abordagem da metodologia foi qualitativa.

Os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração dessa pesquisa, foram através da busca de informações encontradas em artigos e sites do meio digital. A aplicação da pesquisa deu-se nos meses de agosto e setembro de 2022 e relatam a situação atual em que as SAFs estudadas estão.

Frente ao problema em questão, identificar o estágio atual dos clubes brasileiros que optaram pelo emprego da SAF em suas atividades, tendo como estudo de caso os clubes do Cruzeiro de Minas Gerais, do Vasco da Gama e do Botafogo do Rio de Janeiro. A escolha por esses clubes deu-se por acessibilidade, visto ter mais conteúdo divulgado e debatido nas redes de comunicação e, outros possíveis clubes estão em fase de estudos para implantação, não tendo os pesquisadores acesso aos dados e informações motivadoras.

### **4 Casos de SAF no Brasil**

Atualmente no Brasil temos 3 casos específicos e mais avançados em relação da constituição da SAF. Nesta seção apresenta-se o nível de evolução de cada um dos casos, exemplos de clubes brasileiros que passaram pela transição para um clube empresa.

Conforme informação apresentada por Sampaio (2022) o empresário norte-americano John Textor veio ao Brasil para assinar o contrato com a proposta de oferta vinculante para a compra de 90% da SAF do clube por R\$ 400 milhões. O autor afirma ainda que o contrato prevê um pagamento inicial de R\$ 50 milhões ao clube associativo, com os outros R\$ 350 milhões sendo investidos na SAF. A intenção é fazer com que o Botafogo tenha fluxo de caixa e consiga operar de maneira satisfatória durante o período de *due diligence* — processo de investigação na qual os riscos do negócio são avaliados para o investidor. O procedimento pode durar entre 60 e 120 dias.

Leiras (2022) aponta que o contrato do Botafogo com o empresário americano John Textor prevê uma série de obrigações para garantir a evolução da nova SAF não só nas finanças, mas também na relevância esportiva no cenário nacional. Os termos preveem pagamento de R\$ 150 milhões até a assinatura do contrato e um orçamento mínimo para o futebol. Afirma ainda o autor que para estimular a competitividade do Botafogo dentro de campo, o clube amarra uma cláusula de orçamento mínimo no futebol, que trata do investimento na folha do time profissional. É um reajuste anual de pelo menos 50% da receita bruta em comparação com o ano anterior.

Maia (2022) aponta que no caso do Botafogo, o clube carioca também contratou a corretora XP para auxiliar na captação de recursos por parte de investidores, no entanto, a decisão tomada pelos dirigentes foi ainda mais radical, uma vez que o clube resolveu abrir mão de 100% (cem por cento) de suas ações para atrair o interesse de investidores, ou seja, em nome de uma gestão capaz controlar as dívidas e gerar resultados tanto 27 desportivos quanto econômicos, a entidade optou por entregar totalmente a administração do clube a terceiros, o que representa uma ação de alto risco jurídico, entretanto, não se pode dizer muito a respeito das consequências das medidas adotadas por cada entidade pois segundo o autor, somente o tempo dirá.

Logo após a aprovação do projeto em Lei, conforme aponta Capelo e Leiras (2022), ainda no final de 2021, alguns clubes que faziam parte da Série B do Brasileiro nesse mesmo ano, iniciaram a sua transformação para a SAF, sendo um deles Botafogo. Destaca ainda que no início de 2022, o Botafogo iniciou o processo de negociação de 90% da empresa por R\$ 400 milhões com a Eagle Holding, do empresário americano John Textor, mantendo 10% aos acionistas minoritários.

Capelo (2022) aponta alguns pontos positivos da SAF do Botafogo, destacando:

- a) Tem uma cláusula de performance, na qual a preocupação é que o Textor faça investimentos para Botafogo se tornar competitivo.
- b) Do primeiro ao sétimo ano ter “folha compatível com as melhores práticas da Série A”, esse ponto está pouco detalhado, palavras um pouco vagas, mas se percebe a preocupação dos envolvidos.
- c) Valor reajustável ano a ano pelo IPCA ou em 50% da receita bruta do ano anterior, o que for maior. Se arrecada R\$ 200 milhões, no ano seguinte a folha salarial tem que representar R\$ 100 milhões.
- d) É uma maneira inteligente para o Textor fazer investimentos no futebol, o Botafogo SAF tem que ser competitivo. É um jeito legal de fazer isso acontecer. Não é demandar títulos, se não conquistar Libertadores pegamos de volta.
- e) Mecanismos que estimulam busca por performance sem assustar investidor.
- f) O Discurso do investidor é bem alinhado com a realidade do Futebol Brasileiro.

Por outro lado, alguns pontos são apresentados como negativos no início da SAF do Botafogo, como destaca Garcia (2022):

- a) Botafogo está com atraso na entrega de diversas obrigações financeiras que constam no acordo assinado com acionistas.
- b) A falta da documentação representa os primeiros descumprimentos contratuais da empresa.
- c) Alguns reclamam da falta de transparência.
- d) Os relatórios são cláusulas que deveriam ser entregues regularmente para auditar o controle do endividamento e, assim, tornar possível que sejam propostas medidas de correção nas contas da SAF Botafogo.
- e) Não vem sendo cumprido é a atualização e entrega dos balancetes da SAF até o 15º dia de cada mês.
- f) Insatisfação dizem respeito às apresentações prévias de avaliações independentes para a aprovação do clube dos jogadores negociados, o que nunca ocorreu.
- g) Falta de esclarecimentos sobre possível empréstimo das ações da SAF do Botafogo na operação de aquisição de John Textor no Lyon, da França.

O Cruzeiro, conforme apresentado em seu site oficial (2021) é um tradicional clube de futebol brasileiro, sediado em Minas Gerais, bicampeão brasileiro de 2013 e 2014 e o bicampeão da Copa do Brasil em 2017 e 2018.

Em dezembro de 2021, aponta Oliveira (2022) o ex-jogador Ronaldo Nazário, firmou um

contrato de intenção de compra vinculada à possibilidade real de saneamento das finanças do clube Cruzeiro, disposto a destinar algo em torno de R\$ 400 milhões ao clube, com a garantia de 90% do controle sobre a nova entidade.

Ressalta-se como aponta Jankavski, Guimarães e Oliveira (2021) que o clube investiu em jogadores com altos salários, apostando na continuidade em ganhar títulos, o que acabou não acontecendo e somando a má gestão do futebol viu as dívidas do clube aumentando. Afirma ainda que, sem conseguir manter o elenco caro, o desempenho esportivo foi piorando cada vez mais, sendo rebaixado para a segunda divisão do campeonato brasileiro e não conseguindo retornar a elite do futebol no ano seguinte, caminhando para uma nova permanência na série B em 2022.

Com a aprovação da SAF e os vetos da parte tributária sendo derrubados, Carvalho (2021) apresenta o Cruzeiro como um dos pioneiros na mudança para a Sociedade Anônima do Futebol. Maia (2022) aponta que no caso do Cruzeiro Esporte Clube, a instituição possui uma alta representatividade no meio do futebol nacional, uma vez que, além de já ter completado 100 anos de existência, possui também uma das maiores torcidas do futebol brasileiro, o que é altamente positivo não só para o lado emocional dos jogadores que necessitam de apoio como também para uma empresa que necessita de mercado consumidor razoável para atingir as receitas desejadas.

O autor afirma ainda que dessa forma, tanto o nome do clube, as cores, o escudo, uniforme, tradição e torcida, representam para uma empresa ativos de muito valor. Aponta ainda o autor que no âmbito empresarial, entende-se por ativo todo e qualquer recurso capaz de gerar receita para a empresa, assim, apesar da dívida exorbitante existe sim a possibilidade de adquirir recursos capazes de viabilizar o empreendimento, além disso, a entidade se tornou esse ano o primeiro clube SAF do país de maneira oficial e, portanto, poderá utilizar de benefícios criados pela lei para criar um novo perfil de dívida.

Maia (2022) considera que entre os benefícios, o mais relevante, ao menos em primeiro momento, é o chamado RCE (Regime Centralizado de Execuções), que, como já explicado anteriormente, permite que o clube concentre dívidas de diferentes naturezas em um único juízo com um prazo muito maior para o pagamento das dívidas.

Arruda (2021) destaca os pontos positivos da SAF do Cruzeiro:

- a) Parte do capital a ser aplicado pelo investidor irá para a montagem do time.
- b) Parte do dinheiro servirá para quitar a dívida.
- c) A SAF responderá pelo débito se não for capaz de gerar receitas suficientes à associação civil.

Hernandez (2021) aponta outro benefício para o modelo SAF do cruzeiro, destacando que os clubes que optarem pela SAF terão vantagens tributárias e de mercado para se tornarem clube-

empresa por meio da SAF.

### 4.3 Vasco da Gama

Quanto ao projeto SAF do Vasco da Gama, do Rio de Janeiro, Capelo (2022) afirma que o clube espera usar seus projetos esportivos e financiamentos para manter distância de outros grandes clubes.

Nesse sentido, o clube Cruz-Maltino associou-se recentemente ao grupo estrangeiro 777 Partners para a venda da SAF por aproximadamente R\$ 700.000.000,00 (setecentos milhões de reais). Recentemente concluiu o acordo com o grupo americano após 3 (três) meses de negociação, após a decisão da cúpula (que demonstra ser favorável ao acordo, a entidade receba o valor de 700 milhões por 70 % das ações da empresa e ainda há a possibilidade de receber uma taxa adicional pela reforma do estádio São Januário que pode levar esse valor a quase bilhões de reais.

O autor aponta ainda que o Vasco constituirá sua sociedade anônima e transferirá a ela seus ativos e direitos relativos ao futebol e essa empresa, por sua vez será vendida ao grupo 777 Partners que passará a administrá-la. Destarte, apresenta ainda o autor que o presidente do clube carioca assinou um pré-acordo com o grupo americano que contempla o pagamento de R\$ 70.000.000,00 (setenta milhões de reais) para que o clube lide com as despesas curto prazo, que será feito por empréstimo convencional e passará por crivo fiscal e, efetivado o acordo, a empresa aportará os outros R\$ 630.000.000,00 (seiscentos e trinta milhões de reais).

Montalvão (2022) apresentou a situação do Vasco da Gama, destacando o endividamento, apontando que o Vasco tem um patrimônio negativo de R\$ 500 milhões, hoje tem uma receita baixa pela diminuição em razão da baixa performance esportiva. A 777 vai comprar 70% do capital da SAF, pagando R\$ 700 milhões, dinheiro que será integralizado no caixa da Vasco SAF. O Vasco detém 30%, avaliado em R\$ 300 milhões, o que faz que a companhia tenha o valor inicial de R\$ 1 bilhão. Aponta ainda o autor como vantagens do SAF do Vasco da Gama:

- a) O pagamento da dívida do Clube, que gira em torno de R\$ 700 milhões.
- b) Após a aprovação do projeto, o Gigante da Colina voltará a ser protagonista no futebol.
- c) A 777 Partners assume os R\$ 700 milhões de endividamento do Clube
- d) R\$ 700 milhões de aportes, dinheiro novo, capital externo investido no Brasil.
- e) Existem cláusulas de investimento no futebol

Com o acordo efetivado, na visão de Maia (2022) o clube carioca cederá ao grupo americano boa parte do seu poder de governança e decisão, já que somente 30% da SAF pertencerá à associação e outros 70% à empresa americana que decidirão as administrativas, financeiras e até mesmo as questões de futebol do dia-a-dia do clube, no entanto, as questões ligadas à identidade da instituição como nome, escudo, hino e questões históricas do clube não ficarão sob o jugo do grupo americano, pois o clube carioca tem esse poder de veto. Já a parte administrativa do clube, afirma o autor que será constituída por um CEO, um diretor financeiro, um diretor

jurídico e outros diretores para as demais áreas estratégicas, como o marketing, por exemplo. Essa estrutura responderá a um Conselho de Administração e um Conselho Fiscal, que serão formados por membros indicados por cada um dos sócios e esses membros nomeados exercerão suas funções de acordo com a vontade dos acionistas.

Vale mencionar, de acordo com Maia (2021), que a 777 Partners remunerará a associação Clube de Regatas Vasco da Gama pelo aluguel do Estádio São Januário, que continua sob o comando da associação. Por fim, o clube elaborou a partir do plano de recebimento do dinheiro por parte do grupo americano uma forma de pagamento de suas dívidas, de forma que a SAF vascaína terá de dedicar 20% de suas receitas correntes mensais para o pagamento de dívidas cíveis e trabalhistas, o qual é organizado pelo Regime Centralizado de Execuções, do qual o Vasco já faz parte apesar de ainda não ser oficialmente uma SAF e, nesse sentido, o clube terá o prazo de 6 a 10 anos para zerar as dívidas da associação e, caso isso não se consume, a dívida será transferida e incorporada à empresa.

O site Valor (2022) acredita que o Vasco conseguirá cumprir com as metas de dívida, uma vez que o clube carioca possui a quinta maior torcida do Brasil com cerca de aproximadamente 10.131.991 (dez milhões, cento e trinta e um mil, novecentos e noventa e um torcedores) que já demonstraram muito entusiasmo com as interações em redes sociais como o twitter e, naturalmente, quando o clube se reforça com bons atletas e um bom técnico (algo que já está em curso) e possui um projeto financeiro sólido, os torcedores passam a frequentar mais o estádio, a comprar mais produtos do clube, a aderir mais ao sócio torcedor e também acompanhar mais pela televisão, o que pode gerar um aumento expressivo para o clube vascaíno que, até o momento, parece ser o clube com melhor projeto SAF para alavancar tanto as finanças quanto o futebol.

#### **4.4 Análise situacional**

Comparando as SAF entende-se que as mesmas estão em fase diferente de maturidade. O Botafogo e o Cruzeiro estão mais avançados o processo enquanto o Vasco está em estágios iniciais. Embora haja essa diferença de maturidade pode-se destacar algumas semelhanças entre a composição da mesma. Posto isso, nota-se também nos dados apresentados que os pontos positivos das SAFs estudadas podem ser classificados como apresentado no quadro 1.

Quadro 1 -Pontos positivos encontrados nas SAFs estudadas

Ponto	Cruzeiro	Botafogo	Vasco
Entrada de Capital	X	X	X
Investimentos em Jogadores	X	X	X
Autonomia de decisão	X	X	
Reestruturação das dívidas	X	X	X
Gestão profissional	X	X	X
Atração de 'dinheiro novo'	X	X	
Transparência e fiscalização, submetendo-a ao controle da CVM, o que deve impulsionar a profissionalização do esporte	X	X	X
Mecanismos de captação de recursos.		X	
Possibilidade de investimentos internos e externos.	X	X	X

**Fonte:** autores, 2022.

O SAF tem como um dos grandes benefícios a profissionalização da gestão da empresa e do futebol. Coaracy (2021) diz que, quem de fato demonstrou ter entendido o que a Lei da SAF se propõe foi o time do Botafogo, ao apresentar ao mercado um modelo viável para fins de captação de recursos, demonstrando verdadeiro pioneirismo no futebol. A lei representa uma nova possibilidade para que os clubes possam ter acesso a inúmeros benefícios, um deles é não ver seus aportes financeiros a mercê de gestores incapazes de demonstrar qualquer resultado satisfatório. Quando fala-se em SAF significa mercado profissional, onde tudo acontece distante do costumeiro amadorismo do modelo associativo e da retórica que o clube é do torcedor que nada contribui financeiramente.

Além dos pontos positivos, necessário se faz apresentar os pontos negativos dos modelos de SAFs pesquisados, na percepção dos pesquisadores. O resultado obtido está apresentado na Tabela 2.

Quadro 2 - Pontos negativos encontrados nas SAFs estudadas

Ponto	Cruzeiro	Botafogo	Vasco
Interesses do dono acima do da torcida			
Autonomia de decisão	X	X	X
Futebol ir à falência			
Após o período de transição, ficam submetidos uma carga fiscal superior às associações civis, porém inferior às demais empresas	X	X	X

**Fonte:** os autores (2022).

Um dos pontos negativos apresentados para quem defende que o clube não se torne uma SAF é justamente o fato de que o time passaria a ter um dono. Essa, inclusive, foi a opinião da jornalista Milly Lacombe, no “UOL News Esporte” (2021). A jornalista é completamente contrária a privatização dos clubes, e relata que é necessário um caminho oposto, socializar os times, dar o poder a quem ama o time não a quem quer ganhar dinheiro com o time, time não é para dar lucro, time não é uma planilha de custo-benefício, futebol é socialização, é paixão, é circulação de afetos, é um circuito enorme de afetos e a gente está matando isso, afirmou a jornalista. De acordo com uma matéria publicada pelo O Globo, um dos grandes riscos do SAF é que o interesse do dono esteja acima ao da torcida.

Grafietti (2021), consultor do Itaú BBA ao "O Globo" alerta que há um risco de um novo acionista mudar o modelo de negócios, investindo muito menos do que se esperava, deixando de ser uma equipe competitiva para ser um formador e negociador de direitos de atletas.

### **Considerações Finais**

Tendo em vista as assertivas ao longo do texto é possível afirmar que, o futebol é uma das manifestações socioculturais mais vivenciadas da sociedade brasileira. O futebol transcendeu sua importância cultural e emocional para se tornar um negócio muito lucrativo (se bem administrado), faturando bilhões de reais todos os anos, gerando para as mais diversas classes milhares de empregos, diretos e indiretos. Como vimos, quase todos os clubes de futebol profissional do país não acompanharam a evolução econômica desse esporte.

O estudo mostra que para os clubes extremamente endividados, a melhor opção seria a de se tornarem empresa, entretanto, os clubes que estejam em situação mais favorável não teriam motivos para aderir a lei em primeiro momento. Por mais que por um lado perderiam a estrutura jurídica de associação, por outro lado seriam beneficiados com a prerrogativa de poderem usufruir do benefício da recuperação judicial se tornando uma sociedade empresária com o perfil de sociedade anônima.

Apesar de haver certa euforia com a aprovação da SAF, o modelo não é a solução para os clubes serem vitoriosos. A lei é um meio para que os clubes consigam se reestruturar. A profissionalização do futebol, governança e gestão são os principais pilares para a mudança de um time, sendo ele associativo

ou empresa. Uma empresa mal gerida também acumula dívidas e inclusive pode ir à falência. Assim como a SAF, o modelo associativo com uma gestão séria, também pode gerar bons resultados dentro e fora de campo.

## Referências

ANDRADE, José Fernando de, LIMA, José Otávio Perez, CARNEIRO, Bruno César. 2022. Modernização e gestão no futebol. **Revista Eletrônica Ciência & Tecnologia Futura**. ISSN 2763-9150.

BENRADT, Pedro Henrique Adoglio Benradt. Football Corporation (Bill No. 5,082/2016): the modernization of Brazilian football through corporate law. **Post-graduate Lato Sensu in corporate law – LLM – Insuper - Instituto de Ensino e Pesquisa: São Paulo, 2019.**

BENRADT, Pedro Henrique Adoglio. **Sociedade Anônima do Futebol (PL nº 5.082/2016): A modernização do futebol brasileiro por meio do direito societário.** Programa de Pós-graduação Latin Legum Magister em Direito Societário. Data da Defesa: 2019. Orientadora: Prof. Ana Cristina Von Gussek Kleindienst Buzato. Disponível em: [http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/2497/PEDRO%20HENRIQUE%20ADOGLIO%20BENRADT\\_trabalho.pdf?sequence=1](http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/2497/PEDRO%20HENRIQUE%20ADOGLIO%20BENRADT_trabalho.pdf?sequence=1). Acesso em: 12 maio 2022.

CAMPOS, Leonardo Souza. **O futebol brasileiro com o advento do clube empresa.** Escola de Direito e Relações Internacionais, Curso de Direito, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUCGOIÁS). 2022. Disponível em <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/3759/1/TCC-ARTIGO%20%2C%20B05%2C%20LEONARDO%20-%202022-1%20-rev.pdf>. Acesso em: 22 set. 2022.

CAPELO, Rodrigo. **Modelo de SAF.** 2022. Disponível em <https://www.fogaonet.com/noticias-do-botafogo/capelo-elogia-modelo-saf-botafogo-clausula-performance-organizacao-se-comporta-melhor-cruzeiro/>. Acesso em: 27 set. 2022.

CAPELO, Rodrigo. Vasco entra em acordo com 777 Partners para venda da SAF, com investimento de R\$ 700 milhões. 21 de fevereiro de 2022. **Negócios do esporte.** Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2022/02/21/vasco-acerta-venda-da-saf-que-administrara-futebol-para-777-partners-veja-detalhes.ghtml> Acesso em: 12 ago. 2022.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Relatório impacto do futebol brasileiro.** Disponível em: < [https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843\\_346.pdf](https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843_346.pdf) > Acesso em: 15 set. 2022.

ERNST & YOUNG. **Estudo da EY traz panorama da gestão dos clubes europeus quanto à transformação em clube-empresa e analisa perspectivas para o Brasil.** Disponível em: < 39 [https://www.ey.com/pt\\_br/news/2021-press-releases/01/estudo-da-ey-traz-panorama-dagestao-dos-clubes-europeus](https://www.ey.com/pt_br/news/2021-press-releases/01/estudo-da-ey-traz-panorama-dagestao-dos-clubes-europeus)> Acesso em: 08 ago. 2022.

FIGUEIREDO, André Luiz Marquete; QUEIROZ, Eduardo Figueiredo. **O clube empresa e a**

**sociedade anônima do futebol.** 2020. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/320337/o-clube-empresa-e-a-sociedadeanonima-do-futebol>. Acesso em: 14 maio 2022.

GARCIA, Diego. **SAF Botafogo descumpre contrato e não apresenta relatórios financeiros.** 2022. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/diego-garcia/2022/09/04/saf-botafogo-descumpre-contrato-e-nao-apresenta-relatorios-financeiros.htm#:~:text=Alguns%20reclamam%20da%20falta%20de,e%2C%20consequentem%20o%20endividamento>. Acesso em: 27 set. 2022.

HERNANDEZ, Luã. **Os atrativos do modelo da SAF do Cruzeiro em relação aos outros clubes-empresa no Brasil.** 2021. Disponível em <https://gauchazh.clicrbs.com.br/esportes/noticia/2021/12/os-atrativos-do-modelo-da-saf-do-cruzeiro-em-relacao-aos-outros-clubes-empresa-no-brasil-ckxi65bt500a30188hugjy0ou.html> Acesso em 27 set. 2022.

ITAÚ BBA. **Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros | 2017. Dados Financeiros de 2016.** Set. 2017. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2020/07/Analise-dos-Clubes-Brasileiros-de-Futebol-2020-ItauBBA.pdf> Acesso em: 26 ago. 2022.

LEIRAS, Thayuan. **Contrato do Botafogo com Textor prevê R\$ 150 milhões até assinatura e aumento mínimo anual na folha do futebol.** 2022. Disponível em <https://www.lealjunior.com.br/Noticias/Espportes/Contrato-do-botafogo-com-textor-preve-r-150-milhoes-ate-assinatura-e-aumento-minimo-anual-na-folha-do-futebol-61993>. Acesso em 27 set. 2022.

MAIA, Gustavo Romão. **Direito desportivo:** o advento das saf (sociedade anônima de futebol) e a criação de um modelo de gestão empresarial no futebol brasileiro. 2021. Disponível em <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/3965/2/TCC%20GUSTAVO%20ROMA%CC%83O.pdf>. Acesso em: 27 set. 2022.

MONTALVÃO, Tauan. **Osório mostra pontos positivos da SAF e mira protagonismo do Vasco no futebol.** 28 de março de 2022. Disponível em <https://vasconoticias.com.br/noticias/osorio-mostra-pontos-positivos-da-saf-e-mira-protagonismo-do-vasco-no-futebol/> Acesso em: 27 set. 2022.

NAKAMURA, Wilson Toshiro; CERQUEIRA, Sérgio de Albuquerque. **A Nova Era do Futebol Brasileiro e Clubes Geridos como Negócio. Carta Executiva • Rev. adm. contemp. n,25, ano. 4,** 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021210055>.

NASCIMENTO, Antônio Rodrigues. **Futebol e relação de consumo.** São Paulo: Editora Manole, 2013.

PERRUCCI, Felipe Falcone. **Clube Empresa:** modelo brasileiro para transformação dos clubes de futebol em sociedades empresárias. Programa de Mestrado da Faculdade Milton Campos. Data da Defesa: 2006 Orientador: Prof. Alexandre Bueno Cateb. Disponível em: [file:///C:/Users/gabri/Downloads/dokumen.site\\_clubeempresa.pdf](file:///C:/Users/gabri/Downloads/dokumen.site_clubeempresa.pdf). Acesso em: 23 fev. 2022.

PETROCCHI, Thiago. **Manchester United vai ao topo dos clubes com maior receita.**2017. Disponível em <https://ataquemarketing.com/gestao/manchester-united-vai-ao-topo-dos-clubes-com-maior-receita/>. Acesso em 22 set. 2022.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **A metamorfose do futebol.** Campinas: UNICAMP, 2000.

RODRIGUES, Matheus Gerolamo. **Clube empresa:** Sociedade Anônima de Futebol como alternativa de refinanciamento das altas dívidas dos clubes de futebol brasileiros. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa Faculdade de Economia e Administração. Disponível em [https://repositorioinsper.cloud/bitstream/11224/3219/1/Matheus%20Gerolamo%20Rodrigues\\_Trabalho](https://repositorioinsper.cloud/bitstream/11224/3219/1/Matheus%20Gerolamo%20Rodrigues_Trabalho). Acesso em: 22 set. 2022.

RODRIGUES, Sérgio Santos. **O clube empresa no Brasil:** mais necessidade do que virtude. 2021. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/opiniaio/2021/02/4904549-o-clube-empresano-brasil-mais-necessidade-do-que-virtude.html>. Acesso em: 10 maio 2021.

SAF do Botafogo é registrada com capital social de R\$ 356 milhões. 17 de março de 2022. Disponível em: <https://www.fogaonet.com/noticias-do-botafogo/saf-botafogo-registrada-capital-social-r-356-milhoes/>. Acesso em: 27 set. 2022.

SAMPAIO, Rodrigo. **SAF Botafogo:** entenda os planos e como será o investimento de John Textor. 2022. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/saf-botafogo-entenda-os-planos-e-como-sera-os-investimentos-de-john-textor,ceb65b37bfddc430fcbce6561c17b95e7yij5alu.html>. Acesso em: 27 set. 2022.

VALOR ECONÔMICO. Flamengo lidera ranking de maiores torcidas no Brasil, 15 de junho de 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/06/15/flamengo-lidera-ranking-de-maiores-torcidas-no-brasil-veja-lista.ghtml>. Acesso em: 12 ago. 2022.

## **SAF as a new Soccer Management Model: a study of investment in Brazilian Soccer**

### **Abstract**

This research is about a study on soccer limited liability companies, where it was sought to identify the current stage of Brazilian clubs that have opted for the employment of SAF in their activities, having as case study the clubs of Cruzeiro of Minas Gerais, Vasco da Gama and Botafogo of Rio de Janeiro. Bibliographically, to subsidize the research, it was explored about the Bill No. 5.082/2016, which creates the Football Joint Stock Company (SAF) and establishes procedures of governance and tax nature for the modernization of soccer, besides highlighting the legislation that governs the process of implementation of SAF. Methodologically, this is a descriptive research. It was possible to identify the theoretical approach of the law and study it in order to understand its intent, highlighting in this article its main points. Finally, three Brazilian clubs that have already become corporate clubs were analyzed and a situational analysis of the mentioned clubs was made.

**Keywords:** SAF. Joint-stock Company. Soccer.

## **SAF como nuevo modelo de gestión del fútbol: estudio de la inversión en el fútbol brasileño**

### **Resumen**

Esta investigación trata de un estudio sobre las sociedades anónimas de fútbol, donde se buscó identificar la etapa actual de los clubes brasileños que han optado por el empleo de SAF en sus actividades, teniendo como caso de estudio los clubes de Cruzeiro de Minas Gerais, Vasco da Gama y Botafogo de Río de Janeiro. Bibliográficamente, para subsidiar la investigación, se exploró sobre el Proyecto de Ley nº 5.082/2016, que crea la Sociedad Anónima de Fútbol (SAF) y establece procedimientos de gobernanza y de naturaleza tributaria para la modernización del fútbol, además de destacar la legislación que rige el proceso de implementación de la SAF. Metodológicamente, se trata de una investigación descriptiva. Se ha podido identificar el planteamiento teórico de la ley y estudiarla para comprender su intención, destacando en este artículo sus puntos principales. Por último, se analizan tres clubes brasileños que ya se han convertido en clubes históricos y se concluye haciendo un análisis de la situación de los clubes mencionados.

**Palabras clave:** SAF. Sociedad anónima. Fútbol.

### **Informações dos Autores:**

#### **Gabrieli Muller de Souza**

Graduanda do Curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS.

E-mail: gabrieli.muller48@gmail.com

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-5598-1278>

#### **Marcio Severo de Sousa,**

Graduando do Curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS.

E-mail: severosevero5@gmail.com

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-4509-7084>

#### **Elan Diego Oliveira Nascimento**

Graduando do Curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS.

E-mail: elan.nascimento90@gmail.com

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-6752-9964>

#### **Isabelly Ibiapino Peres**

Graduanda do Curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS.

E-mail: isabellyperes@outlook.com

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-8058-8862>

#### **Paulo César Schotten**

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco, Brasil (2021).

Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS – Brasil.

E-mail: paulo.schotten@ufms.br

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-2053-7310>

## **Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS): ferramenta para a sustentabilidade da carreira do gestor e da organização**

Cátia Regina França de Sousa Gaião e Silva

Jéssica Lemos

Juliana Oliveira Marinho

Luana Morais

Reinaldo Faissal

### **Resumo**

Este trabalho investiga o processo de Cargos e Salários na sustentabilidade da carreira do Gestor de Recursos Humanos e da Organização e como o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) pode ser um mecanismo para promover nestes profissionais a percepção a respeito do quão este mecanismo pode gerar intrinsecamente a motivação neles, pois pode remeter ao entendimento de sua validade como agente para empreender o crescimento profissional. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva e a coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica e de campo. A interpretação dos dados foi qualitativa. Conclui-se que o PCCS vem avançando significativamente como um mecanismo fomentador da motivação intrínseca dos profissionais visando seu crescimento e engajamento para um aprimoramento e aperfeiçoamento da carreira e como consequência, a organização atinge um dos seus principais objetivos, que é o crescimento com segurança, ampliando assim sua sustentabilidade organizacional.

**Palavras-chave:** Plano de Cargos, Carreiras e Salários. Motivação. Sustentabilidade.

### **Introdução**

O Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) é de suma importância para a Gestão dos Cargos e Salários no setor de Recursos Humanos porque possibilita o planejamento e a organização dos cargos de acordo com sua relevância e com isso a remuneração alinha-se aos cargos ajudando a aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores e também a organização financeira da instituição.

Nesse contexto, o PCCS é um mecanismo para promover nas pessoas percepção a respeito do quão este mecanismo pode gerar intrinsecamente a motivação nelas, pois é esta motivação que faz com que os indivíduos dêem o melhor de si, influenciando a melhoria das atitudes dos funcionários no ambiente de trabalho e a vontade de cumprir metas e objetivos e com isso, atingir resultados satisfatórios dentro da organização. Logo, um mecanismo externo pode ser percebido como fator motivador ao remeter ao entendimento de sua validade como

agente para empreender o crescimento profissional.

Então, no contexto motivacional da gestão com pessoas, o PCCS deveria ser um mecanismo motivador na alavancagem da carreira do gestor de recursos humanos, visto que é um instrumento que, quando bem elaborado e implantado de forma assertiva, produz equidade e fomenta colaboradores motivados e satisfeitos, colaborando assim para o crescimento da organização. Dessa forma, torna-se um dos fatores críticos que pode impulsionar a carreira do Gestor de RH.

Além disso, o PCCS não só fomenta o incentivo para a carreira do gestor, mas também a de outros profissionais. Neste sentido, o Gestor de Recursos Humanos torna-se um agente para incentivar a criatividade, a autoconfiança, a autonomia e a iniciativa dos outros colaboradores na organização, ajudando-os a interagir efetivamente com os processos produtivos sempre considerando suas competências. Assim, profissionais motivados geram mais produtividade, melhoria no clima organizacional e promovem mais engajamento de si e dos outros colaboradores.

Logo, a carreira do Gestor de Recursos Humanos tem relevância, pois essas condições no ambiente de trabalho remetem a sustentabilidade organizacional, visto que profissionais motivados geram uma entrega de trabalho com mais comprometimento e conseqüentemente, isso impacta positivamente a perenidade da organização.

Para um melhor entendimento dessa temática, este estudo apresenta a empresa *JL Empreendimentos*, que é uma empresa de grande porte e reconhecida mundialmente no segmento de indústria de construção, indústria de recursos e energia e transporte fabricando equipamentos de construção e mineração. O problema de pesquisa investiga o seguinte: o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) pode ser um mecanismo motivacional para impulsionar a carreira? As problemáticas em torno do problema investigado versam sobre não ter um PCCS bem definido para que o trabalhador possa ter uma perspectiva na carreira; a falta de um PCCS pode desmotivar os funcionários e com isso acarretar baixo desempenho dos funcionários e até perder talentos para outras empresas; poucas informações no mercado de trabalho sobre Carreiras para Gestores de RH e; falta de políticas de remuneração e recompensas de acordo com o mercado de trabalho.

Para isso, este estudo está organizado conforme a seguir: na parte I, a Introdução, discorre sobre o assunto deste trabalho. A parte 2 trata do problema de pesquisa e as problemáticas. Na parte 3 discorre-se sobre os objetivos: geral e específicos. A parte 4 trata da Metodologia empreendida nesta pesquisa. Na parte 5 aborda-se o Referencial Teórico abordando os temas

Cargos e Salários (C&S); Motivação e Carreira; e a Sustentabilidade e a carreira do Gestor de RH. A parte 6 trata dos Resultados e Análises. A parte 7 trata da Conclusão e a parte 8 cuida das Recomendações.

## Objetivos

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar o processo de Cargos e Salários na gestão de Recursos Humanos e compreender os fatores críticos de sucesso na carreira do Gestor de RH e se na sua perspectiva o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) é um mecanismo motivador no impulsionamento da carreira. Os Objetivos intermediários são os seguintes: apresentar conceitos de cargos e salários; investigar teorias motivacionais na gestão de recursos humanos; verificar características motivacionais para o encarecimento e; explicar a importância da sustentabilidade.

## Metodologia

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa descritiva, que exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987 p. 112):

Os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exatada dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação[...] às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo e uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa de campo segundo Lakatos & Marconi (2005, p.186) “é aquela utilizada como o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para

o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”. Já a pesquisa bibliográfica segundo Gil (2002, p. 37) “obtem os dados a partir de trabalhos publicados por outros autores, como livros, obras de referência, periódicos, teses e dissertações”.

Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo porque

está orientado para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. O método qualitativo permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar construtos a respeito do assunto em vigor. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004).

## **Fundamentação Teórica**

### **CARGOS E SALÁRIOS (C&S)**

No subsistema de Cargos e Salários (C&S), o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) destaca-se como um importante instrumento na gestão de recursos humanos, pois possibilita à empresa uma melhor organização dos cargos de acordo com a prioridade dentro da empresa e com isso remunerar de maneira adequada a cada competência e função (SILVA, 2021).

Então, o Plano de Cargos, Carreiras e Salários pode ser utilizado como estratégia organizacional, pois delimita custos e investimentos direcionando a gestão de acordo com os recursos existentes, bem como projetando crescimentos pré-estabelecidos, além de contribuir com a retenção de talentos e redução da rotatividade dentro da organização.

Nesse contexto, a importância do PCCS é relevante, pois além de influenciar a motivação e o engajamento dos colaboradores fazendo com que os profissionais vejam o instrumento como fortalecedor da carreira, a empresa pode planejar seu futuro e isso facilita a busca e aquisição de novos talentos, além de reter os que já fazem parte do quadro da organização.

Para construir o Plano de Cargos, Carreiras e Salários, primeiramente a organização precisa fazer uma pesquisa interna para entender a prioridade dos colaboradores e como poderá agir. Segundo Assis (2020, p. 2), o Plano de Cargos, Carreiras e Salários trata-se de:

Um conjunto de ferramentas que disciplinam e que orientam as decisões envolvendo cargos, pessoas e carreiras. Um plano de cargos e salários, por exemplo, estabelece as diretrizes, normas e procedimentos para promoções, antecipações, aumentos salariais por desempenho, reclassificações, deslocamentos laterais, compensação de aumentos legais e afins. Um plano de cargos e salário também estabelece a política salarial que está sendo adotada - moderada, passiva ou agressiva - e essa política irá gerar impactos importantes em outros subsistemas da gestão de pessoas.

Logo, entender a composição do PCCS é condição fundamental para a elaboração deste importante instrumento. Ele é composto das políticas da instituição referentes à remuneração, bem como a descrição dos cargos que compõem a estrutura organizacional.

Na composição da remuneração, o salário origina-se no valor do cargo e dentro dele as variações que têm origem nas qualificações e performance dos seus ocupantes, de acordo com a política salarial da organização. O valor do cargo é definido pelos seus requisitos, que são determinados por sua complexidade e responsabilidade e a cada cargo o valor deve corresponder a mais de um valor salarial e definir uma faixa de valores para uma tolerância acima ou abaixo para contemplar diferentes ocupantes.

Na descrição de cargos, se descreve as tarefas daquele respectivo cargo, cria-se uma hierarquia de cargos, são estabelecidos os salários, políticas e benefícios e define-se critérios para o avanço no plano de carreira.

Segundo Silva (2021), para inserir em qualquer organização um Plano de Cargos, Carreiras e Salários é preciso realizar um processo chamado de Modelagem de Cargos que compõem:

- Descrição do cargo: nesta etapa constará tudo que a pessoa que for ocupar determinado cargo irá fazer, como será realizado, onde e por que faz.
- Análise de Cargos: composta pelos os requisitos mentais e físicos; responsabilidades e condições de trabalho.
- Desenho: nesta etapa é o detalhamento do conteúdo do cargo, o que esperar da pessoa que for ocupar o cargo, a estrutura e dimensionamento, relação com os outros cargos, responsabilidade do cargo.

## **Motivação e Carreira**

Motivação é o que faz com que os indivíduos deem o melhor de si e façam o possível para conquistar o que almejam, é simplesmente aquilo que motiva pessoas para uma ação. Desde os primórdios, a motivação é um grande desafio quando se trata de Gestão de Pessoas. Segundo Chiavenato (2010, p. 312), de modo geral, motivação é:

Tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocada por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Objetivando subsidiar teoricamente este estudo no que concerne sobre a motivação e a carreira, merecem visibilidade as Teorias Motivacionais e dentre essas teorias que suportarão essas reflexões, pode-se destacar aqui a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que seguem:

### **Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

A noção de necessidade permeia a maior parte dos conceitos no campo da motivação. Sendo considerada como ponto de partida do comportamento motivacional: a necessidade, usada com o sentido de estado de carência, está presente em um bom número de teorias. A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow contribuiu para enfocar investigações mais profundas sobre o porquê do comportamento humano.

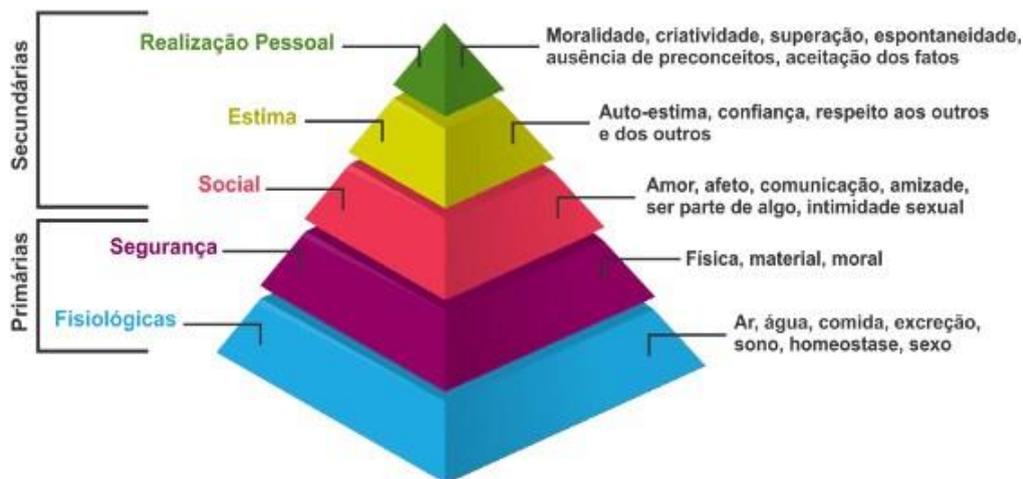
Segundo Robbins (2005, p. 152), “a teoria mais conhecida sobre motivação é provavelmente a das necessidades, de Abraham Maslow”, que é apresentada por uma pirâmide. Maslow estabelece que o ser humano possui necessidades que podem ser hierarquizadas partindo das mais simples e fundamentais as mais complexas. Assim, propõe dois tipos de necessidades: as primárias que se encontram na base da hierarquia e se referem às fisiológicas e às de segurança; as secundárias estão relacionadas a aspectos afetivo-sociais, de estima e de autorrealização. E mais, à medida que as necessidades fundamentais vão sendo satisfeitas, dão lugar às mais altas, ou seja, para subir para o próximo nível da pirâmide, a pessoa precisa satisfazer o nível anterior (VERGARA, 2009).

Segundo Periard (2018), a hierarquia de necessidades de Maslow é a ideia que o ser humano se esforça para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. É uma divisão hierárquica onde as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das de nível mais alto.

Segundo a teoria de Maslow, cada indivíduo tem que realizar essa hierarquia para conseguir atingir sua plena realização, atingir suas necessidades e tornar-se mais feliz, o que impacta diretamente no ambiente de trabalho e nas relações pessoais. Conhecer sobre a

Pirâmide de Maslow pode ajudar profissionais a entenderem melhor sobre suas motivações. Maslow definiu cinco necessidades do ser, disposta na pirâmide abaixo:

Figura 1: Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: Eugenio (2021, s. p.).

Necessidades básicas (fisiológicas): relacionadas ao ser humano biológico, é a mais importante, é o manter-se vivo, comer, beber, dormir e todas as necessidades primordiais. No ambiente de trabalho condiz com o horário flexível, intervalos e outras necessidades.

Necessidades de segurança: relacionadas a sentir-se seguro. No ambiente de trabalho condiz com um ambiente estável, plano de saúde etc.

Necessidades Sociais: estão relacionadas a relações humanas, sentir-se parte de um grupo, ter carinho, afeto. No trabalho: conquistar amizades.

Necessidades de Estima/Status: é reconhecer suas capacidades e ser reconhecido por outras pessoas, sentir-se respeitado, com prestígio e auto-estima. No ambiente de trabalho é ter responsabilidades pelos resultados, ser reconhecido pelos outros, *feedback*, etc.

Necessidade de auto-realização: diz sobre o crescimento, fazer o que gosta, autonomia, independência, controle e auto realização pessoal. No âmbito do trabalho é ter desafios, necessidades de influenciar nas decisões, ter autonomia.

Para mudar de uma etapa para a etapa posterior, o indivíduo deve estar satisfeito, quando uma etapa está satisfeita o elemento motivador faz outra necessidade ser destaque na motivação.

## Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg dividiu os fatores que alteram o comportamento do indivíduo em dois grupos: os higiênicos (extrínsecos) e os motivacionais (intrínsecos) (BERGAMINI, 2008).

Essa teoria explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir a motivação e baseia-se nos fatores positivos chamados de fatores de motivação ou intrínsecos que estão ligados ao conteúdo do trabalho. Estes fatores parecem estar relacionados com a satisfação do trabalhador e os fatores negativos chamados fatores de insatisfação do trabalhador.

De acordo com essa teoria, não basta as pessoas ficarem satisfeitas com o ambiente de trabalho, os benefícios ou mesmo os salários que recebem para se sentirem motivados (MACÊDO, 2007).

Os fatores higiênicos ou extrínsecos são os de manutenção, administrados e decididos pela empresa e fora do controle das pessoas, que previnem a insatisfação e giram em torno do contexto do cargo, como salário, condições ambientais, regulamento interno, etc. A ausência destes fatores é elemento desmotivador, porém a presença não motiva. São também chamados de insatisfatórios, extrínsecos ou ambientais.

Os fatores motivacionais ou intrínsecos são aqueles relacionados a motivações internas do indivíduo, geradas nele próprio, então, de certa maneira, sob seu controle. Pode-se citar como exemplo o sentimento de crescimento individual, de responsabilidade e auto realização. A presença destes fatores gera motivação, aumento de produtividade e satisfação. São também chamados de satisficientes ou intrínsecos.

A teoria proposta por Herzberg é compatível com a de Maslow, embora ambos os autores apresentassem pontos de vista diferentes. Enquanto que Maslow centraliza sua atenção nas necessidades humanas, Herzberg o faz referindo-se também aos incentivos utilizados para a satisfação das mesmas, onde os “fatores de higiene” se relacionam diretamente com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow; e os fatores de motivação encontram correspondência com as necessidades de estima e de auto realização da Hierarquia das Necessidades (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Segue, abaixo, a figura comparativa das duas teorias abordadas:

Figura 3: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg



Fonte: Chiavenato (2002, p. 401).

Assim, pode-se dizer que a motivação na carreira do gestor de RH coaduna com as duas teorias tratadas neste estudo, visto que abordam tanto as necessidades humanas da pessoa representada pelo gestor de RH, quanto aos incentivos profissionais buscados por ele nas organizações no empreendimento de sua carreira que satisfaçam essas mesmas necessidades.

Nesse entendimento, a carreira é importante tanto para o gestor de RH quanto para a organização, pois as pessoas vistas como unidades básicas destas, são dotadas de conhecimento, o que é considerado hoje como o principal gerador de valor e de riqueza para as organizações.

Segundo Barbieri (2014, p.20):

O papel da empresa na geração do conhecimento é o de fornecer um ambiente adequado para o trabalho individual e o trabalho em equipe, que somados produzem capital intelectual. Para que esse conhecimento seja gerado é necessário: que as necessidades dos colaboradores estejam atendidas, que eles estejam satisfeitos, motivados, sentindo que podem participar das decisões, podendo opinar, tendo objetivos bem definidos, trabalhando com lideranças esclarecidas e com colegas que tenham habilidades complementares à sua.

Diante disso, o capital intelectual de uma organização se dá pela soma dos conhecimentos ali existentes e estão relacionados diretamente à produtividade e geração de lucro de uma organização, por isso, fala-se da relação direta dos profissionais com o desenvolvimento das organizações, pois o investimento no capital humano traz muitos benefícios para as empresas.

## A sustentabilidade e a carreira do gestor de RH

As dimensões da Sustentabilidade estão relacionadas à conservação e à manutenção de um cenário global à longo prazo. Segundo Marujo (2017 p. 30), “portanto, considera-se que a sustentabilidade em todas as dimensões se converte num potencial considerável e favorecedor de estratégias para o desenvolvimento sustentável das organizações, do mercado e da sociedade contemporânea”.

As atividades das pessoas precisam ser pensadas e praticadas de forma mais responsável e comprometida com questões importantes para a sobrevivência e com a melhoria constante da qualidade de vida das pessoas desta geração e das futuras. Segundo Marujo (2017 p. 37).

Sendo assim, até quando vamos continuar tratando a natureza enquanto capital e, ainda, buscando o lucro financeiro e econômico a qualquer custo? Portanto, precisamos repensar nossas ações para com um planeta que, por si só, é sustentável; pois, são as nossas ações humanas, que estão insustentáveis.

Na economia, a Sustentabilidade é utilizada como adjetivo de desenvolvimento. Desenvolvimento este que é primordial na carreira do gestor de RH que para ser completo precisa entender as dimensões da sustentabilidade, política, social, ambiental, cultural e econômico, essas dimensões ajudam a entender e pôr em prática na gestão a sustentabilidade, uma vez que elas se entrelaçam e fornecem estratégias para executá-las com mais eficiência

De acordo com Marujo (2017), para entender-se de sustentabilidade precisa-se compreender as suas dimensões de forma isoladas. São elas:

- Dimensão Política

Contempla esferas governamentais e considera fatores econômicos e sociais, pois todas as esferas governamentais precisam aderir à sustentabilidade para que a mesma seja repassada de forma consciente a população, como um reflexo de boas ações, abrangendo todas as organizações e instituições, esfera municipal, federal, estadual etc.

- Dimensão Social

Busca a harmonização e igualdade para que uma sociedade seja sustentável e incentiva a conservação do meio-ambiente. A sustentabilidade é de fundamental importância para toda comunidade para que a mesma seja saudável.

- **Dimensão Ambiental**

Esta dimensão talvez seja a mais representativa da Sustentabilidade, tendo em vista que precisa-se preservar a natureza para a própria sobrevivência, devem-se pensar sempre na sustentabilidade não só pelo presente momento, mas para as futuras gerações que habitaram o planeta, quando preserva-se, cuida-se para o bem de todos e mantendo as reservas naturais e saudáveis.

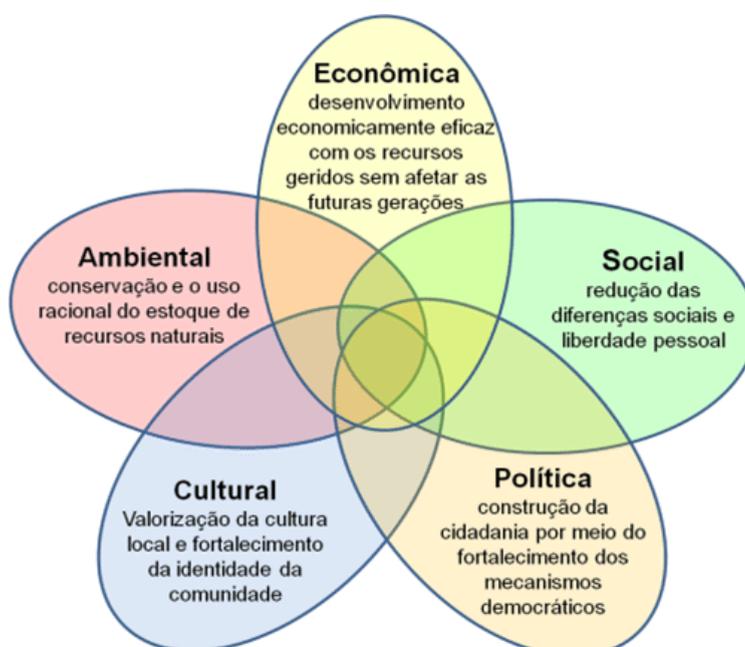
- **Dimensão Cultural**

Nesta dimensão trabalha-se com pontos e fatores delicados, uma vez que lida-se diretamente com a conscientização do ser humano, das ações culturais trabalha-se com o clima e cultura e trabalho sociocultural para melhor conscientização do bem estar e qualidade de vida.

- **Dimensão Econômica**

Esta dimensão é uma das mais influenciadas, deve ser vista e desenvolvida com afinidade de geração e melhoria na qualidade de vida das pessoas, buscas incessantes de economias mais sustentáveis e está sempre relacionada ao crescimento de mercado.

Figura 4: Dimensões da sustentabilidade



Fonte: <https://dicaorganizada.com.br/sustentabilidade/sustentabilidade-domestica/> (2021).

Segundo Marujo (2017), há tempos compreende-se que a sustentabilidade não é apenas uma necessidade, mas sobretudo, uma questão de sobrevivência. Nas organizações, os funcionários são os recursos mais importantes para manter as empresas funcionando a todo vapor, mas para isso acontecer os recursos humanos precisam ser sustentáveis.

Sustentabilidade vem desde a educação e é a base fundamental para se pensar nas cinco dimensões da sustentabilidade e ter um direcionamento para agir e que essa ação afeta ao seu redor, a sociedade, afeta globalmente. Segundo Marujo (2017 p. 50):

Assim, a partir dessa condição tentar conscientizar as pessoas para socializarem todas as informações e conhecimentos capazes de favorecerem o entendimento sobre a importância de uma educação orientada pela sustentabilidade em todas as suas dimensões.

Os recursos humanos sustentáveis estão em constantes mudanças, eles buscam melhorias profissional, pessoal e social para seu autodesenvolvimento. Com isso, esses profissionais contribuem para uma sociedade e um ambiente organizacional melhor.

Neste sentido, o gestor de recursos humanos precisa compreender os pilares da sustentabilidade em todas as suas dimensões e com isso aumentar o potencial dos seus funcionários para lidar com as constantes mudanças globais de forma sustentável. O gestor, ao entender as dimensões e transmitir o seu conhecimento para sua equipe, consegue colocar ideias inovadoras e sustentáveis na organização, com isso, gerando colaboradores mais conscientes e os mesmos levarem isso para fora da instituição. Segundo Marujo (2017), “pois este é o nosso grande desafio: tornar os seres, verdadeiramente, humanos”.

Compreende-se que as organizações devam saber da necessidade desses gestores de Recursos Humanos, mas a criticidade está em encontrar no mercado de trabalho organizações que não compreendem a importância da motivação, da remuneração e carreira para atrair e reter esses gestores. Para que isso funcione, é preciso que a empresa tenha um Plano de Cargos, Carreira e Salários estruturado e implementado, buscando tê-lo como uma das fontes de influência para a motivação e ter resultados positivos dentro das organizações. Através do entendimento no ambiente organizacional e do grau de complexidade de cada atividade, poderá planejar sobre os cargos e salários de forma que atenda as necessidades e mantenha o profissional com a constante vontade de se desenvolver cada vez mais no pessoal, profissional e social.

## Resultados e Análises

Com a finalidade de verificar no ambiente empresarial a temática explorada nesta pesquisa e seus desdobramentos, a equipe de pesquisadores investigou uma empresa que aqui será tratada como *JL Empreendimentos*, que é uma empresa de grande porte e reconhecida mundialmente no segmento de indústria de construção, indústria de recursos e energia e transporte fabricando equipamentos de construção e mineração, etc.

Verificou-se o seguinte: esta organização tem um Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), sendo este bem estruturado, dando aos funcionários a oportunidade de crescimento e desenvolvimento que impulsionam o sucesso da empresa.

Nesta empresa, os colaboradores têm oportunidade de colocar suas habilidades e explorar diversas oportunidades e cargos. Isso mostra a importância do PCCS bem definido para cada colaborador se sentir motivado a empreender sua carreira, fator relevante para seu futuro e da empresa também, visto que fideliza seus funcionários a entregarem um trabalho com responsabilidade, eficiência e eficácia e conseqüentemente, a sustentabilidade da carreira e da organização.

Percebeu-se que a empresa é comprometida com a construção de um mundo melhor e com o atendimento das necessidades das pessoas e dos seus colaboradores reconhecendo que para eles terem progresso, envolve todo um equilíbrio entre gestão ambiental social e crescimento econômico. Por isso, a *JL Empreendimentos* fornece aos seus colaboradores um ambiente de trabalho em que possam ser produtivos e eficientes.

Na *JL Empreendimentos*, por ser uma empresa de grande porte, um Gestor tem possibilidade de explorar as áreas de trabalho e construir a carreira na área que sempre almejou ou mudou após se sentir realizado em outra. Essa empresa disponibiliza uma chance para esse profissional seguir planos diferentes de carreira dentro da empresa. Basta ser um profissional engajado, focado, com habilidades de liderança, ter pensamentos inovadores e com facilidade de criar ambientes flexíveis e colaborativos dentro da empresa.

Essa empresa compreende que é o Gestor, um profissional que possui competências e políticas necessárias para orientar sua equipe e potencializar o recurso humano dentro da empresa. Com o PCCS, a *JL Empreendimentos* instiga seus profissionais a seguirem carreira em diversas áreas, inclusive na de Gestor, que é um de seus pilares na gestão de Recursos Humanos, gerindo suas equipes e as mantendo sempre focada, comprometida e valorizada.

## Conclusão

A questão problematizadora que fundamentou esta pesquisa buscou investigar o processo de Cargos e Salários (C&S) na gestão de Recursos Humanos e compreender os fatores críticos de sucesso na carreira do Gestor de RH e se na sua perspectiva o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) é um mecanismo motivador no impulsionamento da carreira.

Em relação ao objetivo proposto, pode-se afirmar que o mesmo foi atingido, uma vez que foram apresentados no referencial teórico conteúdos que fundamentam os dados apresentados, visto que foram apresentados: os conceitos de cargos e salários; investigou-se as teorias motivacionais na gestão de Recursos Humanos, especificamente a Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg; e também verificou-se as características motivacionais para o encareiramento e foi explicada a importância da sustentabilidade.

Sobre a empresa pesquisada, a *JL Empreendimentos*, verificou-se que esta possui um PCCS implementado que visa a motivação e engajamento dos colaboradores através dos programas de alavancamento da carreira, programa de estágio e *trainee* e possibilidade de conhecer outras áreas na empresa onde mais o funcionário tenha se adaptado durante sua alocação no setor, além de sempre incentivar o colaborador a galgar a carreira que sempre sonhou através desses incentivos.

Outro dado investigado está relacionado a esta empresa entender que os funcionários impulsionam o sucesso da empresa e esta impulsiona os colaboradores a terem sucesso através das políticas contidas em seu PCCS. Logo, a *JL Empreendimentos* através deste instrumento impulsiona sua sustentabilidade e ao oferecer oportunidade de crescimento aos colaboradores proporciona a estes sua sustentabilidade enquanto ser humano com suas necessidades e objetivos, principalmente os gestores.

Sobre a carreira dos gestores, conclui-se que esses profissionais têm vários caminhos a seguir nas mais diversas instituições, pois muitas oferecem variados Planos de Carreiras e em várias unidades de negócios. Logo, um campo vasto para ser alcançado. Nesse entendimento, o Gestor pode explorar diversas áreas na gestão que agreguem mais valor aos seus conhecimentos adquiridos e fazer uma carreira sólida e isso os motiva a terem oportunidades diversificadas, a buscar sempre melhorar as competências de liderança, criar projetos e desenvolvimento de equipes, entre outras. Assim, ele pode empreender sua carreira e potencializar suas competências e essas inúmeras possibilidades fazem com que o gestor escolha permanecer na

mesma empresa ou ir em busca de outras oportunidades que o mercado ofereça e dessa forma alcançar sua realização profissional.

A presente pesquisa não tem a intenção de ser conclusiva, visto que é complexo abordar o assunto referente a carreira motivacional, haja visto que há várias análises de diversos pesquisadores quanto a sua aplicabilidade e conceituação. Neste sentido, considera-se importante a constante busca ao aprimoramento sobre este assunto, pois almeja tanto a carreira dos profissionais quanto a melhoria do desempenho organizacional e, conseqüentemente, o alcance da excelência na gestão.

### **Recomendações**

Recomenda-se que a empresa investigada aprimore seu PCCS com mais detalhamento das competências de cada função nos cargos da empresa nas suas descrições de cargo; com isso os funcionários terão mais compreensão dos requisitos para cada cargo e através dessas informações sentirem-se motivados a buscar o aprimoramento no planejamento de sua carreira e as possibilidades de crescimento profissional na empresa.

Sugere-se também que os gestores nas organizações, de forma geral reflitam sobre as teorias motivacionais e implementem treinamentos e outras ações na gestão de pessoas, a fim de que os funcionários sejam incentivados a cada vez mais se engajarem com os objetivos das instituições em que trabalham e assim essa reciprocidade contribua para a sustentabilidade de ambos. Sugere-se ainda a implementação de campanhas que aperfeiçoem a cultura organizacional no que tange às questões da sustentabilidade e dessa forma a perenidade da empresa seja impactada pela visão sustentável através das suas ações.

Recomenda-se ainda que mais estudos sobre o assunto proposto sejam empreendidos.

## Referências

- ASSIS, M. T. Por que adotar um plano de cargos e salários? *Revista FACTHUS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO 1.1 (2017): 122.*
- BARBIERI, Ugo Franco. *Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação.* São Paulo: Atlas, 2014.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* 4º ed. Rio de Janeiro: Manole, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos.* 7º ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- EUGÊNIO, Márcio. *Pirâmide de Maslow.* Disponível em <<https://www.dlojavirtual.com/negocios/dicas-para-o-seu-negocio/piramide-de-maslow>> Acesso: 20 set. 2021.
- FLICK, U. *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa.* 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica.* 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MACEDO, I.; RODRIGUES, D.; JOHANN, M.; CUNHA, N. *Aspectos Comportamentais da gestão de pessoas.* 9. ed. Rio de Janeiro, FGV, 2007.
- MARUJO, Marcelo. *Recursos Humanos e Sustentabilidade: Reflexões.* 1º ed. São Paulo: Perse, 2017.
- OLIVEIRA, Tatiana de. *A pirâmide de Maslow.* Disponível em <<http://www.novorumo.com.br/portal/o-que-te-motiva-a-piramide-de-maslow-explica/>> Acesso: 19, out, 2021.
- PASCHOAL, Luiz. *Administração de Cargos e Salários: manual prático e novas metodologias.* 3º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- PERIARD, Gustavo. *A hierarquia das necessidades de Maslow.* Disponível em <<https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>> Acesso em. 13 out. 2021.
- PÉREZ-RAMOS, J. *Motivação no trabalho: abordagens teóricas.* Psicologia USP, v.1, n.2, São Paulo, dez/1990.
- PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS. Disponível em:

<<https://www.metadados.com.br/blog/plano-de-cargos-e-salarios/>> Acesso em. 20 set. 2021.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Mariádel Pilar Baptista. *Metodologia de pesquisa*. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, Cátia Regina F. de S. Gaião e; MARUJO, Marcelo Pereira; MOURA, Claudio Burlas de; THIVES JUNIOR, Juarez Jonas; FAISSAL, Reinaldo; GERHEIM, Marcia de Souza; GARCIA, Vanessa Coelho; REDOVÁLIO, Sandra Martins; POTSCH, Fernando; ASSIS, Marcelino Tadeu de; JACOB, Paola Domingues. *Recursos Humanos: carreira e remuneração*. 3ª edição revisada, atualizada e ampliada. Rio de Janeiro: Programa Editorial Faculdade Cesgranrio, 2021. 345 p.; il.; 24 cm.

TEIXEIRA, Julio Cesar. *Sustentabilidade*. Disponível em <<https://fia.com.br/blog/sustentabilidade>> Acesso em. 19 de Out. 2021.

VERGARA, CONSTANT, Sylvia. *Gestão de pessoas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CARREIRAS. Disponível em <<https://www.caterpillar.com/pt/brands/cat-lift-trucks.html>> Acesso em 09. Nov. 2021.

## **Positions, Careers and Salaries Plan (PCCS): tool for the sustainability of the manager's career and of the organization**

### **Abstract**

This paper investigates the process of Positions and Salaries in the career sustainability of the Human Resources Manager and the Organization and how the Positions, Careers and Salaries Plan (PCCS) can be a mechanism to promote in these professionals the perception about how this mechanism can intrinsically generate motivation in them, because it can lead to the understanding of its validity as an agent to undertake professional growth. The methodology used was descriptive research and data collection was carried out through bibliographic and field research. Data interpretation was qualitative. The conclusion is that the PCCS has been advancing significantly as a mechanism to promote the intrinsic motivation of professionals aiming at their growth and engagement for a career enhancement and improvement. As a consequence, the organization reaches one of its main objectives, which is the growth with security, thus expanding its organizational sustainability.

**Keywords:** Job. Career and Salary Plan. Motivation. Sustainability.

## **Plan de Cargos, Carreras y Salarios (PCCS): herramienta para la sostenibilidad de la carrera del directivo y de la organización**

### **Resumen**

Este trabajo investiga el proceso de Cargos y Sueldos en la sostenibilidad de la carrera del Gestor de Recursos Humanos y de la Organización y cómo el Plan de Cargos, Carreras y Sueldos (PCCS) puede ser un mecanismo para promover en estos profesionales la percepción sobre cómo este mecanismo puede generar intrínsecamente motivación en ellos, porque puede referirse a la comprensión de su validez como agente para emprender el crecimiento profesional. La metodología utilizada fue la investigación descriptiva y la recogida de datos se llevó a cabo mediante investigación bibliográfica y de campo. La interpretación de los datos fue cualitativa. Se concluye que el PCCS está avanzando significativamente como mecanismo que fomenta la motivación intrínseca de los profesionales de cara a su crecimiento y compromiso para un aprimoramiento y apertura de la carrera y, como consecuencia, la organización alcanza uno de sus principales objetivos, que es el crecimiento con seguridad, ampliando así su sostenibilidad organizativa.

**Palabras clave:** Plan de Puestos, Carreras y Salarios. Motivación. Sostenibilidad.

### **Informações dos Autores:**

#### **Cátia Regina França de Sousa Gaião e Silva**

Mestre em Administração. Bacharel em Administração. Professora do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Cesgranrio.

E-mail: [profa.catiarfrana@yahoo.com](mailto:profa.catiarfrana@yahoo.com)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-0101-0126>

#### **Jéssica Lemos**

Graduanda do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Cesgranrio.

E-mail: [jessik.sdias@gmail.com](mailto:jessik.sdias@gmail.com)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-1398-9023>

#### **Juliana Oliveira Marinho**

Graduanda do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Cesgranrio.

E-mail: [j.marinho.adv.jm@gmail.com](mailto:j.marinho.adv.jm@gmail.com)

<https://ORCID.org/0000-0002-8544-5721>

#### **Luana Morais**

Graduanda do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Cesgranrio.

E-mail: [luanamoraisrj@gmail.com](mailto:luanamoraisrj@gmail.com)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-9595-7893>

#### **Reinaldo Faissal**

Mestre em Administração. Bacharel em Administração. Professora do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Cesgranrio.

E-mail: [faissal@pobox.com](mailto:faissal@pobox.com)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-2515-5864>

## O Projeto de Lei 528/21 e Regulação do Mercado de Carbono Brasileiro

Tiago Santiago

### Resumo

A crise climática é uma realidade que atinge todo o mundo. É imperiosa a transição para um modelo econômico-social que seja dissociado do carbono, principalmente no setor energético. Dentro desse prisma, diversas nações têm buscado mecanismos regulatórios para desestimular o consumo de carbono, como preconiza o art. 6 do Acordo de Paris. Por sua vez, o Brasil, estrutura sua caminhada jurídica através do projeto de lei 528/21 que visa regular o mercado de carbono nacional. Sendo assim, o presente trabalho objetiva analisar o projeto de lei em questão sob a ótica do direito regulatório. A pesquisa ocorreu mediante revisão literária de outros modelos regulatórios para entender a estrutura do mercado e a importância de um pensamento jurídico condizente para acolher as alterações sociais por vir.

**Palavras-Chave:** Regulação. Estratégias Regulatórias. Mercado de Carbono. Governança Regulatória. Meio Ambiente.

### 1 Introdução

Com a adesão ao Acordo de Paris (PA, na sigla em inglês), durante a XXI Conferência das Partes (COP 21)<sup>1</sup> da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, deu-se início a uma nova fase de debates sobre mecanismos capazes de possibilitar o alcance das metas de redução de emissões firmadas pelos países signatários do acordo<sup>2</sup>. O art. 6 do Acordo de Paris versa, explicitamente, sobre a constituição do Mercado de Carbono.

Seguindo esse movimento, o Brasil promulga a Lei no 12.187, de 29 de dezembro de 2009<sup>3</sup>, inaugurando a Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC) e estabeleceu objetivos, diretrizes, princípios e instrumentos dessa política, além de detalhar a contribuição voluntária do país para a mitigação das emissões de gases de efeito estufa (GEEs) – até 2020. Em complemento, o Decreto no 7.390, de 9 de dezembro de 2010<sup>4</sup>, delineou caminho para se atingir os objetivos

<sup>1</sup> MUNUO, Ngaya; GLAZEWSKI, Jan. **The Implementation of REDD+: Self-Governance Through the Lens of Reflexive Law**. Carbon & Climate Law Review, v.12, n.2, p.125, 2018

<sup>2</sup> DANISH, Kyle W. The International Regime. In: GERRARD, Michael B. (Ed.). **Global Climate Change and US Law**. Chicago: American Bar Association, 2007. p.35

<sup>3</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2009/lei/112187.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2009/lei/112187.htm). Acesso em maio 2022.

<sup>4</sup> CAPPELETTI, Monica; SIQUEIRA J. P. Faro Homem. **Transplantes Jurídicos ou Análise Comparativa dos Direitos, qual a vocação do legislador brasileiro no processo de elaboração de suas leis?** Interesse Público, Belo Horizonte, vol. 18, n. 99. 2016. p. 20

propostos de mitigação, fornecendo planos setoriais e conectando diversas medidas como: comando e controle – para diminuir o desmatamento na Amazônia e no Cerrado; incentivos – como a linha de crédito subsidiada para investimentos em projetos de baixa emissão de carbono na agricultura (incentivando o agrobussines sustentável), denominada Programa para Redução da Emissão de Gases de Efeito Estufa na Agricultura (Programa ABC); e estimulando, por meio do custeio ou investimento com recursos do Orçamento Geral da União (OGU) . Cabendo aqui Menção sobre a busca da efetividade das políticas públicas mediante instrumentos legais<sup>5</sup>.

Assim, a estratégia delineada baseou-se na previsão de que recursos orçamentários de custeio e investimento seriam destinados para alcançar as metas voluntárias de mitigação.

Esse novo paradigma estatal encontra respaldo jurídico, pois atua articulando direito e economia<sup>6</sup>. No caso do setor energético, os objetivos de mitigação são focados no instrumento de planejamento setorial (Plano Decenal de Expansão de Energia). Em outros setores, previu-se redirecionamento ou ampliação de recursos orçamentários, ou, ainda, ajustamento de prioridades e metas constantes de planos preexistentes. Essa estratégia mostrou-se vaga e imprecisa, em grande medida por restrições orçamentárias (descompromisso governamental), que inviabilizaram o crescimento necessário e tornaram mais difícil a alocação de recursos de recursos.

Além disso, podem ter contribuído para esse desempenho a falta de confirmação das prioridades da PNMC pelos órgãos setoriais responsáveis pelas políticas – em meio às alterações na direção dos órgãos e às consequentes revisões de prioridades – e, ademais, a descontinuidade no acompanhamento, pelas instâncias de governança da PNMC, da implementação das medidas.

O conceito de comércio de emissões aqui discutido engloba dois tipos de mecanismos: um conhecido como sistemas de comércio de emissões do tipo de cap-and-trade (SCE) e outro baseado na construção de uma linha de base com posterior geração de créditos (baseline and credit schemes).

Um SCE consiste na definição de limites máximos de GEEs (teto ou cap) que podem ser emitidos por fontes sujeitas à regulação, localizadas em determinado país ou região, em dado horizonte de tempo (compliance period). Esse limite total é distribuído ou vendido – por meio de leilão – às empresas proprietárias das fontes reguladas sob o sistema, por meio de licenças ou quotas que representam o direito de emitir determinada quantidade de GEEs durante esse período.

Ao final do período de cumprimento, as firmas devem apresentar ao órgão regulador as

---

<sup>5</sup> CHEVALLIER, Jacques. **A racionalização da produção jurídica**. Cadernos da Ciência de Legislação. Tradução de Teresa Salis Gomes. Nº 3. 1992. p. 10

<sup>6</sup> Cf. BINENBOJM, Gustavo. **Poder de polícia, ordenação e regulação**. Belo Horizonte: Fórum, 2016. p.154.

licenças ou cotas correspondentes às suas emissões. As empresas que não conseguirem chegar aos limites estipulados por meio de reduções das suas emissões – provavelmente porque têm custos de abatimento muito altos – deverão comprar licenças ou permissões daquelas que emitiram menos que seu teto – presumivelmente porque tinham custos de abatimento comparativamente melhores. Dessa transferência de licenças entre as firmas, surge o mercado de licenças ou quotas de emissão (trade); locus em que o preço de equilíbrio das licenças é definido.

Outro caminho de comércio de emissões, denominado linha de base e crédito, é aquela na qual são geradas reduções certificadas de emissão (RCEs)<sup>7</sup> – normalmente conhecidos como créditos de carbono – relativas à determinada linha de base previamente definida. Nesse caso, emissões abaixo da linha de base em dado ano geram créditos que podem ser vendidos a eventuais empresas que tenham emitido mais que o fixado em sua linha de base, trazendo, inclusive, alguns pressupostos da atividade de fomento para descarbonização<sup>8</sup>.

Esquematizando, a figura abaixo resume a atuação pública (governamental) e privada (no mercado de carbono):



Sendo assim, visando materializar os compromissos internacionais firmados para mitigação dos riscos climáticos, bem como dar maior confiança ao mercado interno, o Poder Legislativo se movimenta para construção do Marco Legal do Mercado de Carbono, interessante ponto que converge com as lições de Silvia Faber Torres, o Estado deve facilitar, impulsionar e

<sup>7</sup> Foi excluído o uso, no Sistema de Comércio de Emissões da União Europeia (European Union Emissions Trading Scheme, ou EU ETS), de créditos florestais. De acordo com Fernanda Viana, a União Europeia vê o caráter temporário dos créditos florestais como fator de risco de desestabilização do seu sistema. (CARVALHO, Fernanda Viana. **Brasil:** de estado-veto a negociador estratégico. A posição brasileira nas negociações internacionais sobre florestas e clima (1997-2010). Tese (Doutorado) - Programa de Doutorado em Política Internacional e Comparada, Universidade de Brasília, Brasília, 2010. p.94)

<sup>8</sup> MENDONÇA, José Vicente. **Direito constitucional econômico**. 2.ed. Belo Horizonte: Fórum, 2014. p.352.

orientar a ação dos indivíduos e entes intermédios, sem, contudo, substituí-los<sup>9</sup>.

Atualmente tramita no Congresso Nacional o Projeto de Lei 528/2021, que institui o Mercado Brasileiro de Redução de Emissões (MBRE), buscando reduzir as emissões de gases no Brasil.

A precificação, segundo o PL, seria instituída mediante critérios mercadológicos, buscando direcionar consumidores e investidores para práticas de menores impactos ambientais.

Dito isso, o trabalho em voga busca responder aos seguintes questionamentos:

1. O projeto de lei 528/21 irá atender às necessidades nacionais e expectativas internacionais?
2. O projeto de lei está aderente ao art. 6 do Acordo de Paris?
3. Quais lições podem ser aprendidas e incorporadas dos marcos regulatórios de outros países?
4. Como o setor energético pode ser impactado com a regulamentação do mercado de Carbono?

Quanto à pertinência do tema, destaca-se que o assunto é essencialmente transversal, conectando-se a temas jurídico e ambientais como transição energética e emissão de gases de efeito estufa, temas sociais como alterações agrícolas, alimentação e pobreza, e temas econômicos, como tratamento de ativo financeiro que é dado ao carbono.

Há também a presença de elementos regulatórios em um setor tendente à regulação estatal, bem como indícios de fomento. Ressalta-se que o fomento público está compreendido como o auxílio público a entidades privadas, no exercício de atividade privada de interesse público<sup>10</sup>.

## 2. Metodologia

A pesquisa tem natureza exploratória qualitativa, com viés bibliográfico e documental, objetivando trazer uma visão geral sobre o assunto em voga. Corroborando para essa linha de raciocínio, Levy (2005) sustenta que a utilização de métodos qualitativos para a investigação de fenômenos é tão, ou mais, importante que a utilização exclusiva de métodos quantitativos.

Foram analisados marcos regulatórios de diversos países, além do Brasil, visando elencar

---

<sup>9</sup> TORRES, Silvia Faber. **Princípio da subsidiariedade no direito público contemporâneo**. Rio de Janeiro: Renovar, 2001. p.131.

<sup>10</sup> MOCCIA, Maria Herminia P. S. **Parâmetros para a utilização do fomento público econômico: empréstimos do BNDES em condições favoráveis**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002. p.58-59.

semelhanças e divergências no processo de regulação do carbono, bem como tentar antever possíveis impactos, obstáculos e lições que possam agregar na estruturação do Mercado Regulado Brasileiro.

### 3. Desenvolvimento

Ainda que não tenhamos um marco regulatório, o Brasil já possui legislações esparsas que abordam a temática do mercado de carbono, são as seguintes:

- Política Nacional de Mudança do Clima – Lei 12.187/2009, no art. 9º, fala da instituição do Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões;
- Código de Proteção da Vegetação Nativa (Lei 12.651/12), no art. 41, aborda a possibilidade de criação do Mercado de Pagamento por Serviços Ambientais e define o que é Crédito de Carbono.

Sendo assim, a temática do comércio de carbono não é nova na legislação. Isso ocorre devido à movimentação do mercado voluntário de emissões em todo mundo (inclusive aqui).

Além disso é um tema de extrema relevância e carente de debates jurídicos ou de aparato estatal, sendo extremamente complexa sua implementação, sendo necessário sim o controle jurisdicional, mas com cautela, de modo que permita o desenvolvimento. Nessa toada, Eduardo Jordão menciona a importância de um controle judicial menos intenso, no caso de interpretação de questões tecnicamente complexas ou que envolvam uma particular expertise jurídica (como visto, indispensável na aplicação das regras referentes ao mercado de carbono como a natureza jurídica do mercado voluntário já existente, por exemplo), o que, para ele, ocorreria particularmente diante de ações específicas a serem adotadas pela administração “que não estão precisa e detalhadamente prefiguradas na legislação<sup>11</sup>.

Antes de adentrar no debate sobre o PL do Mercado de carbono, cabe detalhar a diferença entre os mercados voluntário e obrigatório:

- Voluntário: Também chamado de Offset. Já existe, não tem regramento, é livre (já é praticado no Brasil);
- Obrigatório: também chamado de Inset, regulado ou Compliance. Redução ou compensação de emissões é compulsória.

---

<sup>11</sup> JORDÃO, Eduardo. **Controle Judicial de uma administração pública complexa**: a experiência estrangeira na adaptação da intensidade do controle. São Paulo: Ed. Malheiros, 2016, p.124. ISBN: 978-85-392-0316-1

### 3.1. Projeto de Lei 528/21

Atualmente o PL 528/21 está tramitando na Câmara dos deputados. Ele já foi aprovado na Comissão de Desenvolvimento Econômico, e o foco é estabelecer o Comércio de Emissões.

O projeto, por ser de autoria do Poder legislativo, limita-se apenas a estabelecer estrutura para que seja regulado o mercado de carbono; cabendo ao Poder Executivo a efetiva regulamentação e detalhamento das normas que vão nortear as negociações. Ou seja, O PL tem natureza coercitiva somente, pois ele obriga (num prazo de 2 anos) que o Presidente estruture o Marco legal para regular o mercado de carbono no Brasil. Esse é o primeiro apontamento importante sobre o projeto.

O PL é composto por 3 (três) capítulos, sendo o primeiro responsável por tratar sobre os ativos de carbono. Ou seja, versa sobre a negociação do carbono. O define como produto (título negociável), embora ainda careça de regulação pelo Poder Executivo (através da Comissão de Valores Mobiliários).

O capítulo encontra falhas por não contextualizar as possíveis utilizações do ativo de carbono, bem como não adentra ou cria conexões e obrigações para com setores específicos. Seria interessante esse marco legal ter sido instituído como Projeto de Lei Complementar, pois assim poderia debater sobre as hipóteses de incidências tributárias que envolveriam setores como os de energia, produção, mercado financeiro, meio ambiente - talvez uma contribuição nos moldes da contribuição para intervenção no domínio econômico (CIDE- Combustíveis) que teria o condão de desestimular atitudes e práticas não renováveis, o que auxiliaria na transição energética e no alcance das metas acordadas na COP 21.

Em suma, o capítulo primeiro é pouco envolvente e não trata de temas sensíveis, nem propõe definições para alicerçar as regulamentações subsequentes. Seria interessante instigar o executivo a criar alguma agência reguladora, já que haveria mais autonomia frente à tradicional burocracia estatal<sup>12</sup>.

O capítulo 2 segue nessa linha de trabalho e evita gerar debates mais profundos. Entende-se que essa postura está mais alinhada com as tratativas políticas no Congresso Nacional, “passando a bola” para os projetos de leis futuros, o que gera bastante incerteza no mercado internacional. O que se espera é que um Marco Regulatório robusto (como os modelos da União Europeia) traga vinculações e comprometimento por parte de poder estatal com as questões

---

<sup>12</sup> Cf. GUERRA, Sérgio. Separação de poderes, executivo unitário e estado administrativo. **Revista Estudos Institucionais**, v.3, p.123-152, 2017.

climáticas do Protocolo de Kyoto e todos os acordos subsequentes.

No entanto, o tópico 2 trata de apenas dois temas, que é o reconhecimento do mercado voluntário (isso dá maior segurança jurídica e credibilidade comercial para as negociações nacionais e internacionais); e prevê a criação do Sistema Nacional de Registro de Redução e Compensações de Emissões de Gases de Efeito estufa (SNRC- GEE), o que na prática evidencia uma revolução nas normas contábeis brasileiras para se adequarem às inovações trazidas pelas comercializações do mercado de carbono.

São dois pontos bem importantes e essenciais para fortalecer as empresas que já atuam no mercado de carbono, bem como servem de alicerce para maior aderência das posteriores medidas públicas e privadas, nacionais e internacionais<sup>13</sup>.

A crítica ao capítulo reside na escassez de temas tratados, esperava-se um esboço da estrutura dos agentes de mercado, de normas que atraíssem a participação de entes privados nas deliberações (como ocorreu em quase todos os modelos regulatórios em outros países).

O fato é que, diante das complexidades e dos riscos sistêmicos de uma sociedade pós-moderna e globalizada, a regulação por meio de entidades independentes veio atender a uma necessidade hodierna de respostas ágeis e tecnicamente fundamentadas para garantir o bom funcionamento da economia e as demandas sociais de uma sociedade cada vez mais plural e informada, tendo em vista a inaptidão dos mecanismos de produção de legislação primária por meio do atendimento de tais demandas pelos parlamentos<sup>14</sup>.

O capítulo 3(último) firma o propósito (obrigatoriedade) do Poder Executivo criar toda regulamentação do Mercado Regulado em 2 anos após a publicação da lei. E os questionamentos e as

críticas feitas aos outros capítulos também recaem sobre este. Nada das pesquisas feitas para embasamento do projeto foi aproveitada, não é falado de tributação verde, não há menção a outros títulos verdes, não há um real comprometimento com questões sustentáveis, nem há conexão com outras leis e temas da pauta sustentável, financeira ou energética. Adicionalmente, o projeto (que ainda não foi aprovado) ainda estabelece o prazo de 2 anos – após a publicação – para regulação do mercado. O Brasil possui metas internacionais oriunda de acordos na pauta sustentável a cumprir para 2025 e 2030; ambas estão seriamente comprometidas.

---

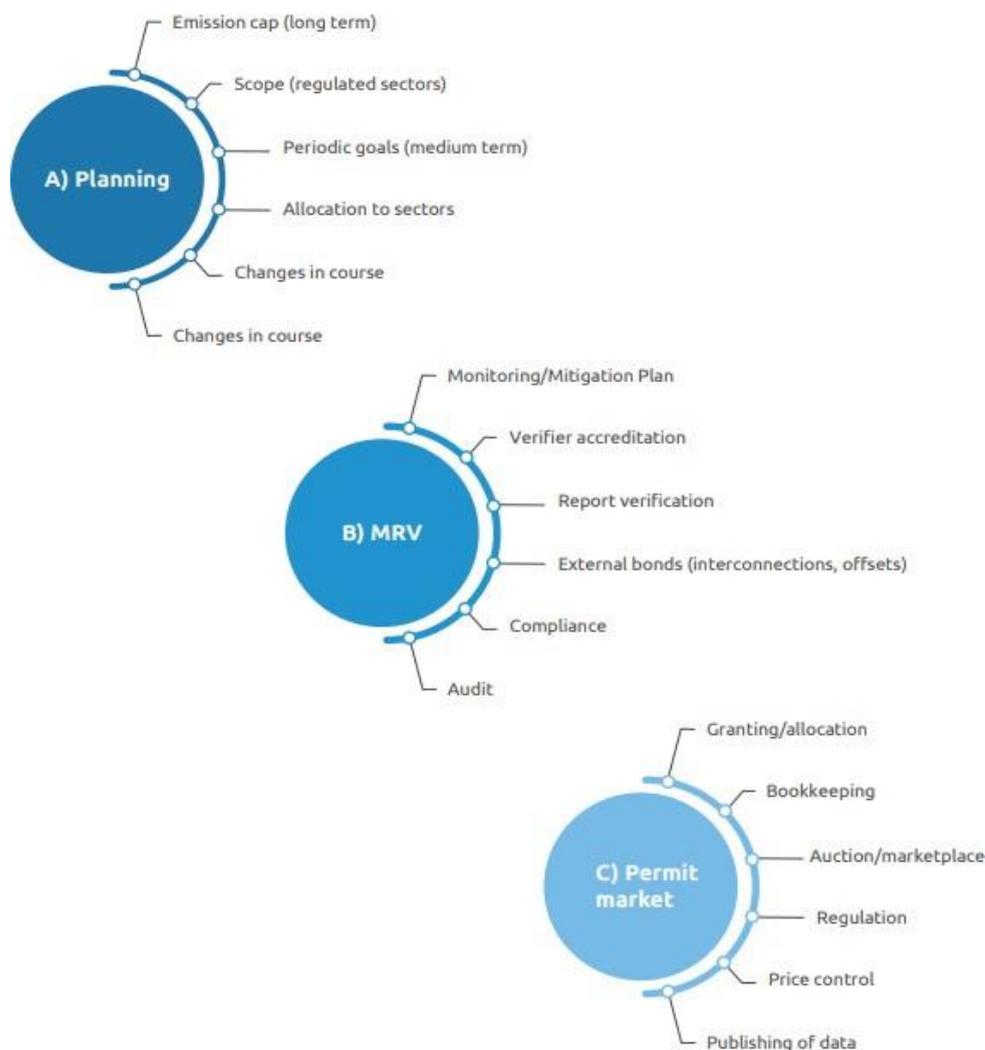
<sup>13</sup> MACHADO, Paulo Affonso Leme. **Direito ambiental brasileiro**. 21. ed. São Paulo: Malheiros. 2013, p. 905. ISBN: 978-85-392-0155-6.

<sup>14</sup> CHEVALLIER, Jacques. **O Estado Pós-Moderno**. Belo Horizonte: Fórum. 2009. p. 40.

### 3.2. Regulação em Outros Países

Em regra, os modelos regulatórios internacionais compartilham de um “script” semelhante,

conforme a figura abaixo:



Todo marco regulatório (antes e durante a implementação) envolve longo estudo de todas as partes envolvidas, das taxas de emissões, dos setores que serão atingidos pela regulação. Assim, são estabelecidas metas de curto, médio e longo prazo, verificações de efetividade das normas, processos de monitoramento, e auditorias de conformidade para se manterem aderente aos objetivos propostos e aos acordos internacionais.

### 3.2.1. Modelo da União Europeia - European Carbon Trading Program (EU-ETS)

O programa europeu de comércio de carbono começou a operar em 2005. O primeiro programa de seu tipo no mundo, o EU-ETS foi instituído por uma lei do Parlamento Europeu de Outubro de 2003.

Atualmente regula cerca de 40% das emissões dos 27 membros países, além de Liechtenstein e Noruega, e está formalmente associada ao Programa de comércio de carbono da Suíça (desde 2019).

Todavia, desde meados da década de 80 do século passado vem ocorrendo um relevante debate na União Europeia, sobre o desenvolvimento de instrumentos e estratégias de melhora da atuação regulatória, que denominamos aqui políticas *de better regulation*.

As políticas de *better regulation* foram estruturantes para o modelo regulatório do mercado de Carbono da EU; elas são um conjunto de instrumentos regulatórios destinados a melhorar o desenho e a implementação regulatória, em especial: análise de impacto regulatório, consulta pública, consideração de alternativas regulatórias e medidas de redução da carga de conformidade (incluindo simplificação administrativa e diminuição da burocracia). As instituições reguladoras independentes são os órgãos que levam adiante a política regulatória. Em diversas jurisdições, essas políticas preveem a existência de órgãos de supervisão regulatória dentro do Poder Executivo ou nos parlamentos<sup>15</sup>.

A regulamentação do EU-ETS concentra-se nos setores de produção de energia, indústria e aviação. O objetivo dos setores regulados é uma redução de 60% até 2030 em relação a 1990. Setores não regulados pelo programa também têm metas de mitigação. Uma lei de 2013 – o Regulamento de Esforço Comum – setores atribuídos não regulamentados pelo EU-ETS – agricultura, edifícios, transporte terrestre, entre outros – a meta de reduzir as emissões em 30% até 2030, em relação a 2005. O regulamento estabelece metas individuais para os países membros, que são responsáveis por promover a mitigação.

A regulação, bem como qualquer política pública, está sujeita a esquemas de tentativa e erro, cujos resultados vão oscilar a cada norma, não havendo a certeza de que todos os atos administrativos

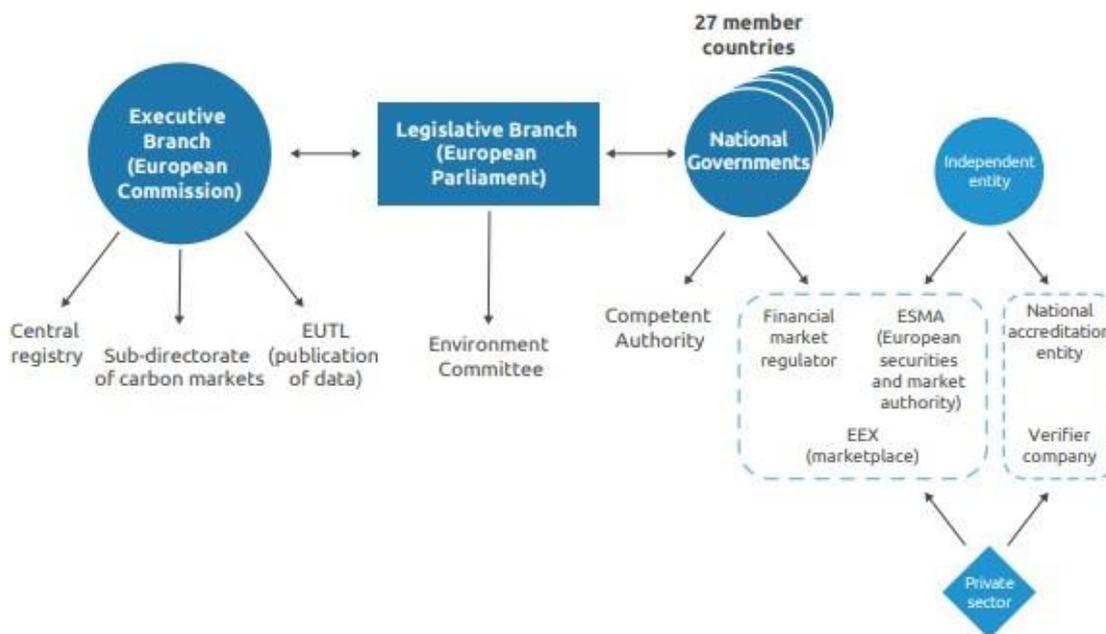
serão eficientes para o seu fim. Sendo assim, as políticas de *better regulation* buscam promover justamente essa reflexividade, decorrente do processo de reanálise e realimentação contínua das

---

<sup>15</sup> BALDWIN, Robert. **Is better regulation smarter regulation?** *Public Law* (Autumn), 2005, p. 488.

políticas públicas.

Evidencia-se, no contexto, o que é chamado por Alexandre Aragão de Princípio do *Trial and Error* das Políticas Públicas<sup>16</sup>, segundo o qual nenhuma medida administrativa pode ser tomada como certa ou correção irremediável, tendo em vista a possibilidade da norma ser ineficiente para determinado fim ou venha com o passar do tempo se tornar insuficiente ou caduca em virtude de mudanças de contexto fático. Tais regras devem ser sempre tomadas como contingentes e em constante processo de aprendizado de tentativa e erro. Assim, as entidades reguladoras devem atuar preferencialmente voltadas a correção progressiva de erros e a reavaliação dos resultados obtidos com determinada norma ou contrato a partir de informação renovada, tal como também orienta a reflexividade administrativa aqui já mencionada Estrutura do Modelo Europeu:



### 3.2.2. Modelo Regulatório Japonês

O Tokyo Carbon Trading Program (Tokyo-CaT) é uma estrutura subnacional que engloba toda a Região Metropolitana de Tóquio. O programa adota um sistema fortemente centralizado modelo de governança. A gestão é feita quase inteiramente pela Secretaria de Meio Ambiente da Filial, uma vez que a verificação dos inventários de emissões é feita pelo setor privado. Dentro do

<sup>16</sup> ARAGÃO. Alexandre Santos de. **Agências Reguladoras e a evolução do Direito Administrativo Econômico**. Rio de Janeiro: Forense, 2003, p. 26.

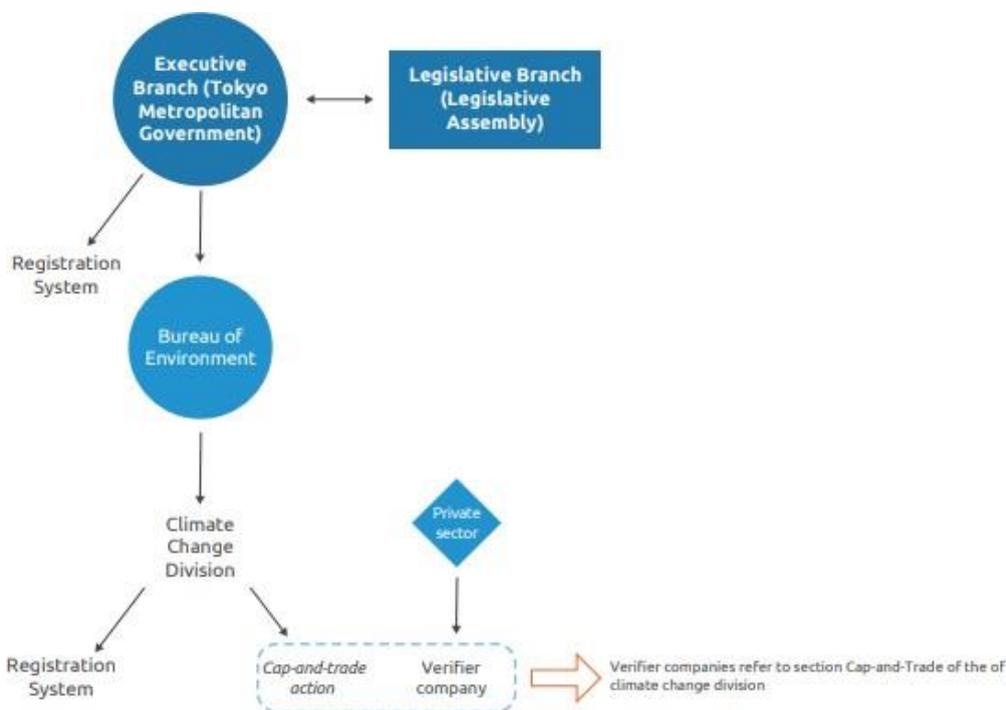
Bureau of Environment, há uma Divisão de Mudanças Climáticas e Energia e, dentro dela, há uma seção dedicada ao sistema de comércio de emissões. Um de o motivo dessa centralização é a vasta experiência do Poder

Executivo em regulamento. A Região Metropolitana de Tóquio, o maior governo subnacional do Japão, é uma jurisdição líder na agenda climática vis-à-vis o Governo Nacional. Mesmo antes tendo colocado o foco no combate às mudanças climáticas, a partir de 2002, o Bureau de Tóquio de Meio Ambiente já havia alcançado grande sucesso no tratamento das questões ambientais urbanas problemas – desde a redução das emissões dos veículos até o controle da poluição industrial.

Então, a experiência acumulada no monitoramento de emissões por meio de um programa de relatórios obrigatórios foi crucial para o seu sucesso. Outra razão para a centralização no governo é a redução tamanho do mercado de crédito de emissão, uma vez que o sistema foi projetado para limitar o papel do setor financeiro. Assim, o governo estima que, na primeira fase do programa, apenas 10% das obrigações de mitigação foram compensadas com créditos adquiridos no mercado.

As transações ocorrem bilateralmente (não há mercado de transações) e não há acompanhamento de preços. Como resultado, não há nenhuma instituição para regular o mercado.

Estrutura do Modelo Japonês:



### 3.2.3. Modelo Regulatório Californiano

A Western Climate Initiative (WCI) começou a ser concebida em 2003, quando os governadores da Califórnia e outros estados se uniram para desenhar estratégias comuns para o clima agenda. O projeto formal de um mercado regional de comércio de carbono foi assinado em 2007, na iniciativa dos estados americanos do Arizona, Califórnia, Novo México, Oregon e Washington. Desde então, um total de oito estados americanos e quatro províncias canadenses aderiram à iniciativa em diferentes momentos, mas a maioria acabou deixando aos desafios políticos internos.

Hoje, apenas a Califórnia e as províncias canadenses de Quebec e Nova Escócia permanecem. Califórnia e Quebec executaram seus programas de comércio de carbono individualmente em 2012 e completou a interconexão em 2014. O programa da Província da Nova Escócia começou em 2019 e ainda não está interligado com outras jurisdições.

## 4 Lições Aprendidas

A sistematização da experiência internacional nas jurisdições de mercado de carbono estudadas aponta para algumas diretrizes. Um ponto de atenção está relacionado à interface do programa de comércio com o setor privado, em especial as entidades reguladas, que são de fundamental importância desde a fase de planejamento até a execução dos projetos. Inserindo essa representação na estrutura de governança através do texto legal é o melhor modelo, pois facilita a transferência de conhecimentos e informações técnicas.

Diante disso, cabe destacar elementos de reflexividade administrativa presente em diversos modelos analisados, sendo bom indicador para aplicabilidade no modelo brasileiro.

Entende-se por reflexividade administrativa, conforme preconizada por Sérgio Guerra<sup>17</sup>, categoria de escolha regulatória que orienta o regulador a buscar a prevenção de riscos sistêmicos que possam comprometer os direitos dos envolvidos e, prospectivamente, o equilíbrio do subsistema regulado por meio da mediação dos interesses ambivalentes identificados pela Administração Pública, usuários e agentes regulados (e seus representantes), considerando as experiências técnicas e científicas empiricamente informadas e a avaliação de custos e benefícios das decisões e atos normativos permanentemente acompanhados, avaliados, renovados e

---

<sup>17</sup> GUERRA, Sergio. **Discricionariedade, Regulação e Reflexividade**: Uma Nova Teoria sobre Escolhas Administrativas. 5.ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 264

disponibilizados pelo ente regulador.

Como regra geral na maioria das jurisdições estudadas, em relação à participação de entidades extragovernamentais, o Executivo A sucursal realiza consultas periódicas com empresas e outras entidades a fim de promover o alinhamento e dar legitimidade às suas ações, mas unilateralmente. No México, a participação de representantes da sociedade civil, incluindo representantes de a comunidade empresarial, está consagrado na lei. Isso garante que as entidades regulamentadas terão a oportunidade de se envolver em diálogo com o regulador e fornecer-lhe análises.

Outro destaque é o monitoramento, reporte e verificação sistema. É essencial que um marco obrigatório de MRV<sup>18</sup> sobre uma escala nacional seja implementada antes do início do mercado operacional, e que este quadro seja compatível com os recursos disponíveis no país para a implementação do MRV. Todas as jurisdições estudadas instituíram um MRV obrigatório sistema em escala nacional antes de iniciar o mercado de carbono.

Além do MRV, o Sistema de Registro de Alvarás é uma infraestrutura essencial para o funcionamento do mercado. Isso requer um quadro tecnológico avançado, com medidas de segurança e, ao mesmo tempo, transparência. Na experiência internacional, a operacionalização do registro de alvarás pode ser de responsabilidade tanto da administração pública e entidades privadas.

Nas avaliações realizadas, constatou-se que a agência reguladora (ou o órgão autoridade) está sempre inserida na estrutura pública, mas nem sempre é a agência. Em alguns casos, outros órgãos da estrutura pública foram escolhidos para conduzir o licenciamento sistema de comércio, como na França. Para identificar o ente público ideal para atuar como regulador, é necessário levar em conta quais serão as funções do órgão regulador e quais capacidades lhe são exigidas, bem como, no aspecto legal, quais órgãos do Estado estrutura têm vocação para assumir essa tarefa.

Se o Brasil optar por uma entidade privada que tenha o papel de agência implementadora, é importante que seu desempenho seja adequadamente limitado às funções administrativas e que um aparato seja criado para permitir a fiscalização do trabalho da entidade privada. Por exemplo, no caso do sistema elétrico brasileiro, essa supervisão é de responsabilidade do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e o Ministério de Minas e Energia (MME).

No mercado de carbono da WCI, a WCI, Inc. – o órgão privado de implementação – é

---

<sup>18</sup> OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Novo perfil da regulação estatal**. Forense. Edição do Kindle.

tratada pelo Regulador da Califórnia como prestador de serviços. Assim, as atribuições da WCI, Inc. são exclusivamente focadas na operacionalização do mercado, seja na sua vertente tecnológica (a registo de licenças) ou na sua vertente comercial (gestão do comércio de licenças plataforma). A WCI, Inc. não é responsável por nenhuma tarefa relacionada à regulamentação de diferentes aspectos do mercado de carbono, exceto no caso de o regulador solicitar, mediante contrato, estudos ou análises técnicas.

Em resumo, as experiências internacionais das jurisdições aqui descritas, se bem estudados e avaliados, serão de grande relevância para as discussões sobre um carbono brasileiro modelo de mercado que leva em conta não só as especificidades do país, mas também as lições aprendidas de mercados de carbono maduros e bem estruturadas.

#### **4.1. Setor de Energia Brasileiro e Comércio de Carbono**

O Brasil se destaca por possuir uma matriz energética com grande participação de fontes renováveis, realidade verificada em poucos países do mundo. Segundo o Balanço Energético Nacional (EPE, 2020), a participação das renováveis correspondeu a 46,1% em 2019, enquanto na matriz energética mundial representou apenas 13,9% em 2017. No que tange especificamente à matriz elétrica, o Brasil apresentou mais de 80% de renovabilidade em 2019, percentual quase quatro vezes superior ao da matriz mundial, que era equivalente a 22% em 2017. Já no setor de transportes, o Brasil também se destaca, superando 20% de participação de combustíveis renováveis. Isso significa que as emissões de GEE do setor de energia por unidade de energia consumida no Brasil são pequenas comparativamente à maioria dos outros países.

Por outro lado, se compararmos os indicadores socioeconômicos, percebemos que o Brasil tem um caminho longo a percorrer para atingir padrões de vida comparáveis aos dos países desenvolvidos. Assim, mesmo que o Brasil adote uma trajetória de desenvolvimento menos intensiva no uso da energia do que a dos países desenvolvidos (desassociando o aumento do consumo de energia do crescimento econômico), haverá aumento do consumo de energia per capita, em alinhamento com o objetivo 7 da agenda de desenvolvimento sustentável (ODS 7), qual seja, assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia a toda população. Como resultado, as emissões do setor de energia, em termos absolutos, serão crescentes. Como o Brasil é um país rico em recursos energéticos renováveis, mesmo que seja um cenário desafiador, é razoável prever que o país consiga manter elevada participação de fontes

renováveis na sua matriz energética futura. Para o setor elétrico, isto implica em expandir o parque gerador predominantemente com fontes renováveis, e para o setor de transportes, a ampliação da produção e consumo de biocombustíveis líquidos, etanol e biodiesel e, posteriormente, a adoção de tecnologias de eletromobilidade<sup>19</sup>.

Os biocombustíveis são soluções tecnológicas brasileiras à descarbonização dos transportes, que podem trazer resultados imediatos devido à frota flex-fuel e/ou por serem drop-in<sup>33</sup>. Posteriormente, tais soluções tecnológicas podem ser compatibilizadas aos novos paradigmas automotivos baseadas na eletrificação. De fato, já há esforços nessa

direção no mercado brasileiro com o lançamento em 2019 de veículos híbridos flex e com o avanço de pesquisas e desenvolvimento de veículos elétricos à célula combustível a partir de etanol. O programa Rota 2030, lançado pelo governo, estruturou uma política que favorece as inovações na indústria automobilística. Outro desafio se refere à maior eficiência energética. Também as políticas de eficiência energética têm sido reforçadas no Brasil. Nos últimos 10 anos, registraram-se ganhos de eficiência de 10% no país. Projeta-se que, até 2030, se alcance patamar equivalente devido aos programas de etiquetagem, ao Programa de Eficiência Energética da ANEEL, ao PROCEL e ao próprio Rota 2030 (que, como o Inovar Auto, busca incrementar a eficiência energética, inclusive por intermédio de veículos híbridos e elétricos), entre outros programas.

Tais desafios requerem diversas ações e políticas energéticas que permitam ao país atender à demanda crescente de energia, a preços acessíveis, mantendo os indicadores de emissão de GEE brasileiros à frente da média mundial. O setor de energia brasileiro pode se beneficiar no caso de um eventual estabelecimento de mecanismo de mercado de carbono internacional no âmbito da UNFCCC, dadas as suas vantagens comparativas.

De fato, como mencionado, isso ocorreu durante a vigência do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) no Protocolo de Quioto, com geração expressiva de créditos de carbono por iniciativas brasileiras. Boa parte dos projetos brasileiros certificados no âmbito do MDL eram provenientes do setor de energia com destaque para hidrelétricas, usinas eólicas, projetos de biomassa energética e de substituição de combustíveis fósseis (MCTIC, 2016).

É importante realçar que, como a NDC do Brasil seguiu uma abordagem economy wide e

---

<sup>19</sup> TOLMASQUIM, Maurício T. **Novo modelo do setor elétrico brasileiro**. 2 ed. Rio de Janeiro: Synergia, 2015. p. 112.

de caminhos flexíveis<sup>20</sup>, o país pode atingir as metas de forma mais custo-efetivas. Pode ainda manter certa flexibilidade para corrigir rumos à medida que outras trajetórias se mostrem mais efetivos a partir das inovações tecnológicas. Assim, iniciativas de precificação de carbono em nível nacional, envolvendo múltiplos setores da economia, também poderiam ter maior efetividade na mitigação de emissões, permitindo a alocação de recursos naquelas atividades e setores cujos custos de abatimento são menores.

Estudos sobre curvas de custo de abatimento de emissões são fundamentais para o desenho de uma política efetiva de precificação de carbono. Esses estudos podem ser utilizados tanto para definir o grau de ambição da política bem como a alocação das metas entre os diferentes setores e as metas individuais de cada empresa participante. Alguns estudos sobre curvas de custo de abatimento apontam que uma das principais medidas de mitigação com custo negativo são ações de eficiência energética, que reduzem o consumo e os gastos com energia (MCTICa, 2017).

Dessa forma, setores como comércio e indústria também poderiam se beneficiar no caso de estabelecimento de mecanismos de mercado de carbono tanto em nível nacional quanto internacional. Atualmente, a única iniciativa de precificação de carbono em nível nacional em implementação é o Renovabio, política direcionada para o mercado de combustíveis brasileiro.

Em resumo, a política se baseia numa meta setorial de intensidade de emissões na matriz de combustíveis, com alocação de obrigatoriedade de compra de biocombustíveis pelas distribuidoras de combustíveis. Para atingir as metas, as distribuidoras devem comprar volumes especificados de biocombustíveis e/ou certificados de redução de emissões (CBIO). Tais certificados são emitidos pelos produtores de biocombustíveis e são transacionados em mercados organizados, como a B3. Quanto maior o grau de eficiência do processo produtivo maior a capacidade do produtor de biocombustível de gerar CBios.

#### **4.2. Setor Elétrico Brasileiro e o Mercado de Carbono**

Regulação e técnica andam juntos, e se fazem essências quando a regulação do mercado de carbono converge para o setor elétrico brasileiro, sendo essencial na configuração da regulação relativo grau de independência e autonomia, com corpo técnico com comprovada capacidade e experiência no setor regulado, assim é possível propiciar um ambiente de segurança e atratividade

---

<sup>20</sup> BRAGA, Rodrigo Bernardes. **Manual de direito da energia elétrica**. Belo Horizonte: D'Plácido editora, 2016. p. 232.

dos investidores nacionais e estrangeiros<sup>21</sup> que podem alavancar as negociações nos mercados voluntário e regulado

Por contar com mais de 80% de fontes renováveis, a mitigação adicional no setor elétrico é mais desafiadora. Manter tal participação de renováveis num contexto de dificuldades crescentes para ampliação do parque hidrelétrico implicará na expansão de fontes como eólica, solar e soluções de armazenamento, que trazem consigo desafios importantes para a operação do sistema. Porém, é justamente esse caminho desafiador o que tem sido indicado nos Planos Decenais de Energia e no Plano Nacional de Energia 2050, elaborados pela Empresa de Pesquisa Energética. O potencial de fontes renováveis é bastante grande no Brasil, de forma que o recurso não se constitui uma barreira para a expansão. Os desafios técnicos para a expansão de fontes intermitentes como eólica e solar também têm sido equacionados por meio de estudos e pesquisas, melhorias nos modelos e ferramentas de planejamento e evolução dos sistemas de previsão de geração dessas fontes.

Assim, entende-se que o setor elétrico brasileiro é um potencial gerador de créditos de carbono, mas dificilmente seria viável uma política intrasetorial, pois no mercado regulado de energia elétrica a geração não está sob o comando dos agentes, mas sim do Operador Nacional do Sistema (ONS), o que impede os agentes termelétricos de gerenciarem suas emissões. Ademais, dada alta participação de renováveis na matriz elétrica, um mercado setorial segregado tenderia a ser “vendedor” ou “ofertante” de créditos de carbono, gerando um viés de baixa nos preços ou requerer uma meta muito elevada para viabilizar a entrada de tecnologias que pudessem realizar os serviços que as termelétricas prestam para a confiabilidade do sistema. Por outro lado, o setor elétrico brasileiro como um todo se beneficiaria em mecanismos de mercado de carbono intersetoriais ou abrangentes e, principalmente, mecanismos internacionais.

## 5 Considerações Finais

O PL 528/21 é de grande importância para instauração do Marco regulatório de Carbono. Contudo, o projeto apresenta pouco envolvimento com questões sustentáveis, não dialoga com outros temas transversais de grande importância como energia, meio ambiente, finanças e tributação, não prevê incentivos ou estímulos para acelerar a transição para uma gestão de baixo

---

<sup>21</sup> GUERRA, Sérgio. **Controle judicial dos atos regulatórios**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2005. p. 63.

carbono. Isso reflete o clima político em que o projeto é debatido no Congresso nacional, no qual as forças políticas parecem interferir e frear avanço na pauta sustentável brasileira.

Quanto aos modelos de regulação de outros países analisados, se o Brasil optar por uma entidade privada que tenha o papel de agência implementadora, é importante que seu desempenho seja adequadamente limitado às funções administrativas e que um aparato seja criado para permitir a fiscalização do trabalho da entidade privada. Por exemplo, no caso do sistema elétrico brasileiro, essa supervisão é de responsabilidade do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e o Ministério de Minas e Energia (MME).

A lições tiradas evidenciam a necessidade de ter um desenho adequado para estruturar distribuição justa dos custos e benefícios regulatórios, assim gerando estabilidade, transparência, confiabilidade e eficiência. Importante também a construção da aceitação pública, o assunto precisa ser debatido pela sociedade civil, assim evitando aversões e informações erradas, além de fake news.

Em resumo, as experiências internacionais das jurisdições aqui descritas, se bem estudadas e avaliados, serão de grande relevância para as discussões da regulação brasileira do modelo de mercado que leva em conta não só as especificidades do país, mas também as lições aprendidas de mercados de carbono maduros e bem estruturados.

## Referências

AGUIAR, A. C. J. *Avaliação de possíveis efeitos distributivos decorrentes da incidência da taxa de carbono sobre combustíveis automotivos no Brasil*. 2009. 214p. Dissertação (Mestrado em Planejamento Energético). Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE), Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

ALVARENGA, D e SILVEIRA, D. *Desemprego cai no Brasil, mas ainda atinge milhões*. *Economia*. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/11/29/desemprego-fica-em-116percent-em-outubro-diz-ibge.ghtml>> 26 maio 2022.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Secretaria de Políticas e Programas de Pesquisa e Desenvolvimento. *Coordenação-Geral de Mudanças Globais de Clima*. Terceira Comunicação Nacional do Brasil à Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima. Brasília, DF. 46p, 2016.

BRASIL. *Pretendida contribuição nacionalmente determinada para consecução do objetivo da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima*. Brasília, [s.d.]. 10 p. Disponível em: . EEA –

EUROPEAN ENVIRONMENT AGENCY. *Using the market for cost-effective environment policy: market-based instruments in Europe*. Copenhagen: EEA Report, 2006. Disponível em: . Acesso em: 23 junho 2022.

BRASIL. *Balanco Energético Nacional 2019: Ano Base 2018*. Empresa de Pesquisa Energética (EPE). Rio de Janeiro, 2019.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. PL 528/2021, *Regulamenta o Mercado Brasileiro de Redução de Emissões (MBRE)*. Disponível em: < <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2270639>>. Acesso em 14 dez 2021.

CARB – CALIFORNIA AIR RESOURCES BOARD. *Mandatory Greenhouse Gas Reporting Regulation: 2018 Regulation*. Sacramento: CARB, 2018. Available at: <https://ww2.arb.ca.gov/mrr-regulation>. Acesso em: 15 dez 2021.

CARB – CALIFORNIA AIR RESOURCES BOARD. *Agreement on the harmonization and integration of cap-and-trade programs for reducing greenhouse gas emissions*. Sacramento: CARB, 2017. Available at: [https://ww2.arb.ca.gov/sites/default/files/classic/cc/capandtrade/linkage/2017\\_linkage\\_agreement\\_ca-qc-on.pdf](https://ww2.arb.ca.gov/sites/default/files/classic/cc/capandtrade/linkage/2017_linkage_agreement_ca-qc-on.pdf). Acesso em: 20 jun 2022.

CIGI – CENTER FOR INTERNATIONAL GOVERNANCE INNOVATION. *A guide to emissions trading under the western climate initiative*. [S. l.]: CIGI, 2019. Available at: <https://www.cigionline.org/publications/guide-emissions-trading-under-western-climate-initiative>. Acesso em: 30 jul 2022.

CLIMATE POLICY INFO HUB. *The EU emissions trading system: an introduction*. [S. l.]: Climate Policy Info Hub, [2020]. Available at: <https://climatepolicyinfohub.eu/eu-emissionstrading-system->

introduction. Acesso em: 15 jan 2022.

CNI – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (Brazilian National Confederation of Industry). *A precificação de carbono e os impactos na competitividade da cadeia de valor da indústria*. Brasília, DF: CNI, 2020. Available <http://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2020/10/precificacao-de-carbono-e-os-impactos-na-competitividade-dacadeia-de-valor-da-industria/>. Acesso em: 08 jun 2022.

EA – EUROPEAN ACCREDITATION. *Overview of the system for accreditation in the EU as part of National Quality Infrastructure*. Geneva: EA, 12 nov. 2019. Available at: [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/tbt\\_e/01\\_b\\_p1b\\_eu\\_accreditation.pdf](https://www.wto.org/english/tratop_e/tbt_e/01_b_p1b_eu_accreditation.pdf). Acesso em: 16 jun 2022.

EDF – ENVIRONMENTAL DEFENSE ACTION FUND. *Republic of Korea: an emissions trading case study*. Washington, D. C.: EDF, 2016. Available at: [https://www.edf.org/sites/default/files/korean\\_case\\_study.pdf](https://www.edf.org/sites/default/files/korean_case_study.pdf). Acesso em: 28 fev. 2022.

EUROPEAN COMMISSION. *2050 long-term strategy*. Brussels: European Commission, 2020a. Available at: [https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050\\_en](https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050_en). Acesso em: 11 jul 2022.

EUROPEAN COMMISSION. *EU Emissions Trading System (EU ETS)*. Brussels: European Commission, 2020b. Available at: [https://ec.europa.eu/clima/policies/ets\\_en](https://ec.europa.eu/clima/policies/ets_en). Acesso em: 20 jul 2022.

EUROPEAN COMMISSION. *Auctioning*. Brussels: European Commission, 2020c. Available at: [https://ec.europa.eu/clima/policies/ets/auctioning\\_en](https://ec.europa.eu/clima/policies/ets/auctioning_en). Acesso em: 20 dez 202.

GUIDA, E. C. *O sistema cap-and-trade de gases de efeito estufa da Califórnia e as tendências para o Brasil*. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

GUIDA, E. C. *Uma discussão sobre Precificação de Carbono como Mecanismo de Incentivo às Fontes Renováveis de Energia no Brasil*. XI CBPE CONGRESSO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO ENERGÉTICO. Cuiabá/MT, 2018.

MARGULIS, S.; DUBEUX, C. B. S. (eds.). *Economia da mudança do clima no Brasil: custos e oportunidades*. São Paulo: IBEP Gráfica, 2010. 82 p.

MUKHOPADHYAY, R., et al. *Climate Change: Alternate Governance Policy for South Asia*. Editora Elsevier, p. 1-13, 2018.

NICOLLETTI, M. X.; LEFÈVRE, G.B. *Precificação de Carbono no Brasil: perspectivas e aprendizados a partir de uma simulação de mercado cap-and-trade*. Cadernos Adenauer XVII, n° 145-169, 2016.

NICOLLETTI, M. X.; LEFÈVRE, G.B. *Brasil não deve cumprir nem meta menos ambiciosa no clima*. Disponível em: < <http://www.observatoriodoclima.eco.br/brasil-nao-deve-cumprir-nem-meta-menos-ambiciosa-no-clima/> > Acesso em 18 jul 2022.

OCDE – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *The economics of climate change mitigation: policies and options for global action beyond 2012*. Paris: OECD, Sept. 2009.

STERN, N. *The Stern Review on the economics of climate change*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

SWARTZ, J. *China's National Emissions Trading System: implications for carbon market and trading*. Geneva: ICTSD, 2016. (Issue Paper, n. 6).

## Bill 528/21 and Regulation of the Brazilian Carbon Market

### Abstract

The climate crisis is a reality that affects the whole world. It is imperative the transition to an economic and social model that is decoupled from carbon, especially in the energy sector. Within this perspective, several nations have sought regulatory mechanisms to discourage carbon consumption, as recommended by art. 6 of the Paris Agreement. Brazil, in turn, structures its legal path through the bill 528/21 which aims to regulate the domestic carbon market. Thus, this paper aims to analyze the bill in question from the perspective of regulatory law. The research occurred through literature review of other regulatory models to understand the structure of the market and the importance of a legal thinking consistent with the social changes to come.

**Keywords:** Regulation. Regulatory Strategies. Carbon Market. Regulatory Governance. Environment.

### Proyecto de ley 528/21 y regulación del mercado brasileño del carbono

### Resumen

La crisis climática es una realidad que afecta a todo el mundo. Es imperativa la transición hacia un modelo económico y social desvinculado del carbono, especialmente en el sector energético. Dentro de esta perspectiva, varias naciones han buscado mecanismos reguladores para desincentivar el consumo de carbono, como propugna el art. 6 del Acuerdo de París. A su vez, Brasil estructura su vía legal a través del proyecto de ley 528/21 que pretende regular el mercado nacional de carbono. Así pues, el presente documento pretende analizar el proyecto de ley en cuestión desde la perspectiva del Derecho reglamentario. La investigación se produjo a través de la revisión de la literatura de otros modelos de regulación para entender la estructura del mercado y la importancia de un pensamiento jurídico coherente para dar cabida a los cambios sociales por venir.

**Palabras clave:** Reglamento. Estrategias reguladoras. Mercado del carbono. Gobernanza reguladora. Medio ambiente.

### Informações do Autor:

#### Tiago Santiago

Graduação em Gestão Pública (2013), Ciências contábeis (2017), Direito (2023). Experiência em análise financeira, econômica e tributária. Estuda e atua sobre o mercado de regulação energética.

E-mail: [tiago.santiago@fgv.edu.br](mailto:tiago.santiago@fgv.edu.br)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-9094-2135>

## O Novo Normal em Gestão de Pessoas: práticas implantadas no período da pandemia de Covid-19 que permaneceram pós-pandemia

Solange da Silva

Sandra Monize de Jesus Magri

Karine Rocha Maria

Lia Moretti e Silva

Paulo Cesar Schotten

### Resumo

O objetivo central deste estudo foi levantar boas práticas implantadas pela gestão de recursos humanos no período pandêmico de Covid-19 que permaneceram pós-pandemia. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória qualitativa baseada em pesquisa bibliográfica com publicações de maior relevância ao tema publicados no período de 2020, 2021, 2022. Observamos que durante a pandemia da Covid-19, uma das áreas de grande impacto foi a do trabalho, contudo, apesar das barreiras, o trabalho em *home office* foi absorvido nas empresas impulsionando a área de gestão de pessoas no sentido de modificar seus processos pós-pandemia.

**Palavras-Chaves:** Gestão de Pessoas. Pandemia de Covid-19. Home office. Boas práticas.

### Introdução

Sabemos que os recursos humanos e a gestão de pessoas são fundamentais para o sucesso de qualquer organização. Compreender como diferentes funcionários trabalham juntos para alcançar objetivos comuns é uma habilidade fundamental para os gestores. A conjuntura pandêmica de Covid-19 criou muitos desafios para os profissionais de gestão de pessoas. Neste período ocorreu a suspensão das atividades, em vários setores organizacionais, assim trazendo como determinação de lei a quarentena e o isolamento social, o que obrigou às empresas a oferecer aos seus funcionários possibilidade de desenvolver suas funções por meio da ferramenta *online* e *home office*.

A pandemia do Covid-19, levou as empresas a inovar para sobreviver. Uma das inovações e objetivos foi levar e garantir o bom desenvolvimento das organizações e a qualidade de vida dos seus colaboradores com a implantação de novas práticas, como por exemplo, a utilização de videoconferência como forma fundamental de realizar reuniões e tomar decisões. O trabalho remoto em *home office*, também foi uma alternativa implantada neste período para evitar o

contato dos colaboradores e possíveis risco de infecção da doença.

Diante deste contexto o objetivo central deste estudo foi levantar boas práticas implantadas pela gestão de recursos humanos no período pandêmico de Covid-19 que permaneceram pós-pandemia. Mais especificamente a) apresentar um levantamento bibliográfico abordando o tema gestão de pessoas; b) relatar o contexto pandêmico de covid-19 e c) demonstrar como a pandemia de Covid-19 alterou as práticas da gestão de pessoas.

## 1. Referencial Teórico

### 1.1 Gestão de Pessoas

No final da década de 70, inicia-se estudos referentes aos recursos humanos (RH) e a valorização dos colaboradores nas organizações e efetivamente com a industrialização do século XX se concretiza (GIL, 2001).

O Brasil não estava ainda na era de gestão de recursos humanos, pois grandes empresas ainda possuíam a forma de departamento de pessoal. Somente a partir da década de 90 surgem muitos questionamentos sobre a forma que vinha sendo tratada a Administração de Recursos Humanos nas empresas e passa a considerar os empregados como parceiros das organizações, fazendo assim que se desenvolvam termos como Gestão de Pessoas (GP) (GIL, 2001).

Nas últimas décadas, o que se tem visto, são as organizações passando por importantes transformações, isto seguindo paralelamente as mudanças políticas e econômicas mais amplas. As organizações buscam empregados mais empenhados com o objetivo de melhorar indicadores globais de negócios, como produtividade e qualidade, mas elas não podem esquecer também que seus colaboradores esperam algo em troca, como conhecimento, recompensa ou excelência na qualidade de vida no trabalho. É essencial que a organização possua uma estrutura bem definida para que nela possa ser implantado o processo de Gestão de Qualidade Total (Total Quality Management). (COUTINHO, 2006). Segundo Silva (2002, p.224), “o principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz”.

Focando o tema RH na GP se tornaram mais complexo e tem se nomeado como gestão de pessoas, porém poucos sabem defini-la corretamente. Também podemos definir gestão de pessoas como um conjunto de habilidades, técnicas e métodos, que tem como objetivo administrar e potencializar a eficiência do capital humano dentro das organizações.

Visto que na área de recursos humanos é caracterizada por um conjunto de especialidades que visam o desenvolvimento de uma cultura que promova a identificação das pessoas diante da complexidade e crescimento das tarefas nas empresas, as organizações passam a se preocupar não apenas em ser produtivas, mas em garantir a seus funcionários condições para produzir satisfatoriamente (MARRAS, 2016). O grande desenvolvimento alcançado pelas organizações elevou o nível dessa consciência, mostrando que não apenas capital e trabalho são importantes numa empresa, mas também o fator humano.

Percebe que a GP foi evoluindo ao longo dos tempos, e começa a perceber a relação do indivíduo com a organização, para se situar junto a sua estratégica, ou seja, o nível mais alto da gestão, ela consegue perceber para onde está indo à organização e conseqüentemente aplicar as ferramentas necessárias para que ela possa atingir e alcançar seus resultados esperados (MARRAS, 2016).

Na atualidade o profissional de GP precisa saber diferenciar as pessoas com quem trabalha verificar os conhecimentos, habilidades e capacidades adequadas à gestão dos recursos organizacionais. É essencial que este profissional entenda que as pessoas não são apenas recursos. A partir disso a GP tem sido vista de uma forma deferente.

Nessa perspectiva, Gil (2001, p. 17) salienta que, "gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais". De acordo com Coutinho (2006), a gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequado.

Há, nas suas atividades, vários objetivos que é identificar a dimensão de uma GP estratégica e reconhecer fatores esturrais e pessoais, que dificultam uma ação estratégica e saber através dessas dimensões o reconhecer as atitudes que compõe a competência de um profissional de Gestão de Pessoas e suas perspectiva , para saber explicar diferença entre causa seus efeitos e métodos adequados dentro dos conceitos para se ter um bom resultado, juntos aos GP , em época da pandemia e pós pandemia, no tema discutido, trouxe, alguns resultados obtidos, que traz uma visão permitir e inferir que a inovação incremental, uma vez implementada de forma planejada e monitorada, a despeito das dificuldades de adaptação em tempo ágil, podem conduzir a bons resultados organizacionais, na maior parte das vezes, principalmente quando potencializam, por meio da tecnologia, os processos de gestão da inovação são essenciais face

aos desafios e problemas enfrentados em contextos de rápidas mudanças junto as suas atividades na Gestão de Pessoas.

## 1.2 Pandemia de Covid-19

Por volta de 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China. Tratava-se de uma nova cepa (tipo) de corona vírus que não havia sido identificada antes em seres humanos. Após isso as autoridades chinesas confirmaram que haviam identificado um novo tipo de corona vírus. Esse tipo de vírus são a segunda principal causa de resfriado comum (após rinovírus) e, até as últimas décadas, raramente causavam doenças mais graves em humanos do que o resfriado comum. (OPAS, 2022).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou em 30 de janeiro 2020, estado de emergência de saúde pública de interesse internacional (PHEIC na sigla em inglês), o até então surto de COVID-19, posteriormente em 11 de março o que era considerado epidemia, também foi declarado como pandemia mundial. No Brasil o primeiro caso para COVID-19 teve início em 26 de fevereiro de 2020, em referência a um paulistano recém-chegado da Itália. Após apenas 11 dias do primeiro caso foram confirmados 25 contaminados (MACEDO et al., 2020).

A doença foi registrada em mais de 180 países ao redor do mundo, e mediante ao grande avanço da contaminação da doença, várias autoridades governamentais adotaram diversas estratégias, com a intenção de reduzir o ritmo da progressão da doença (KRAEMER ET AL., 2020). Neste contexto, a COVID-19 é transmitida de pessoa para pessoa, por gotículas de saliva, espirro, tosse, catarro, acompanhado por contato pela boca, nariz ou olhos, ou até mesmo, por meio de objetos e superfícies contaminadas (OLIVEIRA, 2020).

Das principais estratégias adotadas, a primeira foi distanciamento social, evitando aglomerações a fim de manter no mínimo um metro e meio de distância entre as pessoas, como também a proibição de eventos que ocasionem muitos indivíduos reunidos (escolas, universidades, shows, shoppings, academias esportivas, eventos esportivos, entre outros). Em casos de a pessoa estar contaminada, o isolamento social é obrigatório, ou seja, as pessoas não podem sair de suas casas como forma de evitar a proliferação do vírus. Sabe-se que esta recomendação de que as pessoas suspeitas de possuírem o vírus permaneçam em casa, pois existe o período de incubação do SARS-CoV-2, ou seja, o tempo para o vírus manifestar-se no corpo do indivíduo (OLIVEIRA, 2020).

Dados mostram que a pandemia do COVID-19 mudou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil, o que equivale a 31% do total dessas empresas. Outras 10,1 milhões, ou 58,9%, interromperam as atividades temporariamente. É o que mostra a segunda edição da pesquisa, “O impacto da pandemia de Corona vírus nos pequenos negócios”, realizada pelo (SEBRAE, 2020). Nesse cenário da pandemia de COVID-19, onde boa parte da população teve que adotar as medidas de isolamento segundo as recomendações da Organização Mundial da Saúde, as empresas que puderam, tiveram que aderir rapidamente a outros modos de trabalho. Nessa perspectiva, o setor de gestão de pessoas teve que rapidamente criar formas de trabalho, para que pudesse atender as demandas das empresas.

## 2 Método

Este estudo caracterizado como exploratório qualitativo com método dedutivo que propiciou raciocinar a partir de opiniões de autores que ajudaram a alcançar uma conclusão lógica e correta, com vários argumentos. O meio utilizado foi da pesquisa bibliográfica e a compilação de dados foi realizada por meio eletrônico com a busca selecionada nos periódicos Capes e Google Acadêmico, para busca dos artigos, procurando pelos seguintes descritores: recursos humanos, pandemia do Covid-19, *home office* e gestão de pessoas na pandemia de Covid-19. Com a análise de dados concluída, foi elaborado um quadro contendo: iniciais dos autores, título da publicação, tipo de estudo, principais resultados e ano de publicação. Após ter os fundamentos teóricos considerados suficientes, a análise da produção científica foi estruturada e apresentada no tópico discussões.

## 3 Discussões

### 3.1 Os desafios e inovações da gestão de pessoas durante a pandemia de Covid-19 e o novo normal das práticas

Com a Pandemia do Covid-19 as empresas tiveram muitos desafios para manter seu pleno desenvolvimento. Um dos impactos causados teve um dos setores que foi bastante afetado foi a gestão de recursos humanos, que por sua vez, enfrentaram o desafio de readaptar as funções com base nos cuidados necessários diante do cenário pandêmico.

Deste modo, houve constantes mudanças na legislação a fim de promover o

distanciamento social, com o intuito de diminuir o contágio decorrente da COVID-19. Estados e municípios, cada um com suas autonomias, tomaram diversas medidas para impedir a disseminação da pandemia. Os impactos causados nesta conjuntura se refletiram na economia, na sociedade, e, também na saúde e bem-estar dos indivíduos. Desta forma, foi necessário buscar novas maneiras de ações, exigindo que os gestores desenvolvessem adaptações estratégicas que atendessem às novas exigências, assim como a adaptabilidade as novas formas de trabalho (Costa, 2020).

Nessa perspectiva, a forma de trabalho de muitas empresas sofreu mudanças, o escritório saiu das dependências das organizações e foi para as casas dos colaboradores, por meio do *home office* (escritório em casa) ou teletrabalho. O conceito de teletrabalho vem crescendo dentro das organizações, com a globalização e a intensificação do uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs). Para Costa (2020), a virtualização do espaço e do tempo que as TICs possibilitam, não é só uma forma nova de trabalho, mais também permitiu que o trabalho pudesse ser desenvolvido em qualquer hora e em qualquer lugar.

O teletrabalho é utilizado para definir trabalhos realizados à distância, fora do ambiente de trabalho habitual e com o uso de tecnologia de informação e comunicação. Anos atrás já se falava na possibilidade de o teletrabalho se tornar algo forte e milhares de pessoas passaram a fazer dos seus lares seu ambiente de trabalho. No Brasil, o teletrabalho já está registrado na Consolidação das Leis trabalhistas (CLT) na última revisão de 13 de junho de 2017, Lei nº 13.467 (BRASIL, 2017), onde: Art. 75-B Considera-se Teletrabalho a prestação de serviço preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Corroborando com o conceito de modalidades de teletrabalho é descrito por Rosenfield e Alves (2020, p.216), que especifica seis tipos de teletrabalho:

- 1) empresas remotas, os famosos *call centers* espalhados pelo país;
- 2) os telecentros, espaço fora do ambiente empresarial e domiciliar destinado para empregado ou organizações para realização do teletrabalho;
- 3) trabalhadores móveis, que atuam remotamente em trabalho externo;
- 4) trabalhos em escritórios satélites, extensões da empresa;
- 5) trabalho informal ou teletrabalho misto, onde o trabalho realizado é um acordo feito pelo empregado e empregador;
- 6) *home office* ou trabalho em domicílio, que é o modelo que foi intensificado no período da pandemia, onde os colaboradores poderiam trabalhar fora das dependências da empresa, sem aglomeração, preservando a sua saúde, da sua família, de seus colegas de trabalho, na segurança do seu lar.

Para Espindola *et al* (2021) com o avanço da tecnologia da informação estabeleceu um novo cenário, no qual os indivíduos podem trabalhar fora das empresas, que pode ser denominado *home office*. Este é um conceito de trabalho “conhecido pela sigla SOHO, do inglês *Small Office and Home Office* ou *Single Office/Home Office* que, traduzido, significa escritório em casa [...]”. Esta modalidade de trabalho surgiu há mais de 50 anos, e proporcionou uma nova forma de desenvolver as atividades, tanto para as empresas, quanto para os trabalhadores, ou seja, pessoas exercem suas atividades em casa, mantendo o vínculo com a organização.

O *home office* ou teletrabalho possibilitou que as atividades laborais continuassem a ser realizada à distância, utilizando-se das inovações tecnológicas (computadores, internet, telefones, celulares, aplicativos etc.). Sendo assim, a função dos gestores dos recursos humanos foi aprimorar as estratégias de trabalho, cabendo a esses profissionais organizar o trabalho remoto, facilitando para que os processos internos fossem desenvolvidos de modo organizado e eficiente, desta forma, houve uma mudança na estratégia de gestão da área de recursos humanos (Santos *et. al.* 2020 *apud* MADDALENA, 2021).

Aos gestores dos recursos humanos coube inovar as maneiras de incentivar e manter valores, ambiente, crenças e comportamentos relevantes na determinação de atuação dos funcionários já que cada pessoa tem a sua capacidade de reagir às influências do ambiente.

A respeito disso, Porto *et al.*, (2020. p. 59) destaca:

Essas transformações repentinas no trabalho impõem demandas para todos nas organizações, e vão além das mais evidentes relacionadas às exigências ergonômicas e de espaço físico necessário para viabilizar a adequada execução das tarefas em casa.

Pode-se observar um novo desenho do modo como o trabalho pode ser realizado e entregue. No entanto, é válido salientar que as pessoas que trabalham em caráter *home office*, precisam se auto motivar, até mesmo porque estão constantemente expostos a desconcentrações decorrentes do espaço ao seu redor (ROCHA; AMADOR, 2018). Não são todos os profissionais que se adaptam a essa modalidade de trabalho, pois este requer autodisciplina, organização, autonomia e prazer em trabalhar sozinho. Os profissionais com filhos pequenos enfrentam mais dificuldades para trabalhar em casa, o que indica que essa opção não é conveniente, para muitos (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020).

Conforme Angonese (2020) para se gerir uma equipe à distância, é necessário que haja uma comunicação distribuída e ao mesmo tempo centralizada, a melhor maneira de eficiente de

fazer isso é utilizando o ambiente online e o tornando padrão, isto é, deve-se tornar toda a rotina de trabalho virtual, sempre considerando o ambiente.

É fundamental um planejamento, utilizando ferramentas administrativas para que possa ser realizada uma rotina saudável, de modo que não seja cansativa ou estressante e ao mesmo tempo seja produtiva para todos da equipe. Para que isso aconteça, deve-se estabelecer em comum acordo com o colaborador as atividades prioritárias a serem desempenhadas e o cronograma das entregas, com foco nos resultados e não no controle, disponibilizando os recursos necessários para aquela atividade. Para Chiavenato (2014), o gestor deve saber se comunicar porque o sucesso das organizações depende diretamente das pessoas e é por meio das pessoas que ele garante de maneira eficiente e eficaz um bom funcionamento das organizações, saber orientar essas pessoas por meio da comunicação é essencial.

Um fato muito destacado nas pesquisas, foi o impacto que o novo modo de trabalhar na Pandemia se deu na vida dos trabalhadores.

*O home-office* provoca mudanças que impactam a maneira como pensava, sentia e agia em relação a este trabalho, isto é, como o significava e lhe dava sentido. Aqueles trabalhadores que não haviam cogitado esta possibilidade vivem um turbilhão de sentimentos, incluindo a angústia e a ansiedade e o contínuo esforço para se adaptarem à nova condição, ainda que provisória. Soma-se a isto, as necessidades de ajustes às demandas do lar (MELO, 2020a, p. 4)

Pesquisadores apontam que o teletrabalho como uma forma que expõe o trabalhador a um maior risco de informalidade e, conseqüentemente, de redução de garantias ou proteção a seus direitos (Aderaldo *et al.*, 2017). Queiroga (2020, p 22), destaca:

teletrabalho compulsório, ou seja, que atravessou de modo abrupto e com uma urgência assaltante a relação já estabelecida entre o trabalhador-trabalho-organização, portanto, dotada de uma qualidade de vínculo e de inúmeras formas particulares de adaptação contextual.

Nesse estudo apontado por Queiroga (2020), aponta que o trabalho foi, literalmente, levado para casa, e de modo rápido, sem que tivessem tempo hábil para o planejamento e a execução de treinamentos visando sua capacitação. Essa situação trouxe desconforto emocional aos profissionais, que se viram inseridos num contexto de grandes transformações na dinâmica de seu trabalho e vida.

Silva *et al* (2020, p.1) apontam que foram necessárias “novas exigências em termos de estrutura e processos de trabalho”, com novos formatos de organizacionais. Sousa *et al* (2020),

destaca que algumas empresas reduziram o quadro de funcionários, outras fecharam, muitas utilizaram o *home office* ou as plataformas de *delivery* como formas de trabalho para evitar aglomerações e continuar funcionando, e esse foi o cenário em que a maioria das empresas e colaboradores estiveram durante da pandemia de Covid-19. Cabe ainda destacar que algumas empresas optaram por dar férias coletivas em decorrência da Pandemia, no entanto:

a pessoa não pode ter momentos de lazer como viagens, passeios e entretenimentos, pois terá de manter-se isolado na própria residência tomando todas as precauções necessárias a fim de evitar a contaminação e disseminação do vírus (SOUSA *et al.*, 2020, p. 7)

Nesse contexto é pertinente apontar também que as ferramentas e soluções digitais foram estratégicas na aceleração dos processos da área de gestão de pessoas, “reduzir custos operacionais e diminuir o risco de contaminação” (MIGALHAS, 2021. p. 38). Durante esse período de distanciamento social foi utilizado ferramentas digitais, na qual foram importantes para continuar o processo de trabalho ao mesmo tempo subsidiar a buscar novos conhecimentos que para contribuir no desenvolvimento do trabalho das empresas.

Viu-se que a Covid-19 veio devastando, e impactando o cenário corporativo de modo significativo. Nesse contexto, a transformação digital deixou de ser algo que pudesse ser adiado e se tornou uma necessidade urgente. O uso de ferramentas tecnológicas para a gestão de pessoas em algumas empresas já era realidade antes da pandemia, e a extensão do teletrabalho/ *home office* fez com que estas funcionalidades fossem generalizadas a toda a rede empresarial, permitindo a gestão de pessoas de qualquer entidade automatizar a maior parte dos seus processos.

A pandemia tem funcionado como um acelerador de “futuros”, pois a crise sanitária antecipou estratégias no mercado e na sociedade. A migração para o digital implica não somente em mudanças nos canais de atendimento ao consumidor, mas sim na incorporação dos recursos tecnológicos em suas atividades de forma geral (SILVA *et al.*, 2020, p. 2)

Os desafios foram grandes na área de gestão de pessoa, isso não há como negar, e foi necessário se reinventar. Foi necessário construir novos formatos de trabalho e usar a comunicação de forma a ser o mais transparente possível naquele momento em que ninguém tinha certeza de nada. quem trabalha com gestão de pessoas precisou promover um clima de estabilidade e assim proporcionar um pouco mais de calma e segurança num cenário marcado pelo incerto.

Estudo desenvolvido por Cesar e Neves (2020) indica os processos de gestão de pessoas que foram utilizados como práticas no momento pandêmico de Covid-19 e que permanece como sendo um novo normal, observado no quadro 1. Nota-se que a utilização dos meios digitais, virtuais e *online* permanecem melhorando a utilização do tempo e dos recursos. Outro ponto interessante percebido está nas novas formas de remuneração por produtividade e gestão das carreias.

Quadro 1 – Processo de Gestão de Pessoas no novo normal

PROCESSOS DE GP	MOVIMENTO COVID-19 – NOVO NORMAL
Recrutamento e Seleção	Todo processo virtual
Treinamento, Educação e Desenvolvimento	Treinamentos virtuais voltados para o uso de tecnologias de gestão e webconferência e, treinamentos para o equilíbrio vida/trabalho
Remuneração	Novas formas de remuneração por produtividade
Carreira	Necessário rever a política, considerando o home office e todas as suas implicações
QVT/Benefícios	Mais benefícios e mais preocupação com a prevenção de doenças
Comunicação	Mais cuidado para comunicar de forma assertiva e transparente e, maior frequência de comunicação
Avaliação de Desempenho	Feedback imediato ou em períodos mais curtos e não mais revisão de um ano
Departamento pessoal	Frequência por tempo de acesso ao sistema, férias compulsórias, revisão do contrato de trabalho

Fonte: CESAR; NEVES (2020)

De acordo com Braga e Marques (2008, p. 11), gerenciar o processo de mudança não é uma tarefa fácil, pois engloba, não apenas a necessidade de alterar políticas, procedimentos e estruturas, mas também de se introduzir novas formas de comportamento dos indivíduos e, conseqüentemente, transformar a cultura da organização.

## 5 Considerações Finais

Nas considerações finais, sabe-se de vários fatores que envolvem o tema abordado. Que trouxe no decorrer do contexto pandêmico, com todas as mudanças no âmbito pessoal as empresas se preocuparam encontrar uma maneira em continuar com suas atividade, como a adaptação de atividades voltadas no trabalho, tipo sistema de *home office* foi uma das soluções

encontrada. Toda essa mudança repentina, mas observada a medida de cada necessidade imposta pelo momento. Trazendo para esses fatores a necessidade de se administrar as pessoas, papel adequado a gestão de pessoas, área com capacidade para organizar e administrar o pessoal dentro dessa nova modalidade de trabalho no âmbito pessoal das empresas.

Sem contar, que nesse período, toda a família vivia a mesma situação, isolados dentro de casa, lógico que dificultou ao funcionário reservar uma parcela do tempo para o trabalho, esse isolamento social, trouxe a esses fatores (a pandemia do COVID-19), obstáculos na realização do trabalho remoto, como a estrutura e equipamentos, nem todos estavam preparados para desenvolver seu trabalho em casa, já que isso incluía um espaço adequado, equipamentos eletrônicos, entre outros. Na produtividade e está que ficou relacionado ao fato de que apenas uma minoria dos funcionários conseguiu empregar adequadamente o recurso do tempo dirigido. Por fim, a baixa produtividade, dependendo das mudanças nas atividades e tarefas, a produtividade pode ser diminuída e, durante pandemia do Covid-19 trouxe severas mudanças na rotina do trabalho.

Como muitas empresas dependiam para atingir suas metas e cumprir suas missões das pessoas, durante o isolamento social imposto durante esse período, o trabalho remoto foi um meio pelo qual elas podiam alcançar suas metas com um mínimo de tempo e de conflito possível no ambiente corporativo, visto que corona vírus afetou diretamente o dia a dia das empresas, principalmente na área de recursos humanos (RH), com alguns problemas, segundo o RH local na rede internet.

Neste sentido e conclusão nos levou a observar que o esforço isolado e dos gestores da área de Recursos Humanos trabalhando em conjunto, foram que esses profissionais improvisarão a melhor maneira de organizar para o trabalho remoto aliando os objetivos dos funcionários isolamento social, levar um objetivo par as empresas continuassem seu trabalho de forma organizada.

Trouxe para o nosso conhecimento, de futuros prisionais na área de administração um objetivo proposto, par que possamos analisar a participação da área de Recursos Humanos, na pandemia do COVID-19, onde obrigou as empresas a inovar para sobrevive (RH) diante das mudanças que impulsionaram. Práticas utilizadas na gestão de recursos humanos na Pandemia de Covid-19 que se estenderam pôs-pandemia. Os recursos humanos e a gestão de pessoas são fundamentais para o sucesso de qualquer organização. Compreender como diferentes funcionários trabalham juntos para alcançar objetivos comuns é uma habilidade fundamental para qualquer gerente.

## Referências

ADERALDO, I. L., ADERALDO, C. V. L., & LIMA, A. C. (2017). *Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional*. Cadernos EBAPE.BR, 15 (spe) set 2017.

ANGONESE, R. M. *Como fazer a gestão do trabalho remoto (home office)*. SEBRAE, 2020.

CESAR, L.G.D.; NEVES, L.A. *Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho*. **Revista Valore**, Volta Redonda, 5 (edição especial): 192-205., 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. 9 ed. São Paulo Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4 ed. Barueri, SP: Manoel 2014

COSTA, S. S. *Pandemia e desemprego no Brasil*. Revista de Administração Pública, 2020

COUTINHO, M. C. *Participação no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

MARRAS, Jean Pierre - *Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico - 15ª Edição/2016 Global COVID-19 Map* (Xu, Kraemer, et al.,2020).

ESPÍNDOLA, G. dos S. *Home office em tempos de pandemia: um estudo em empresas prestadoras de serviços contábeis*. 18º Congresso da USPE de Iniciação Científica em Contabilidade, 2021.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas. 2001.

LEMOS, A. H. C., Barbosa, A. O., & Monzato, P. P. *Mulheres em home office durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família*. *Revista de Administração de Empresas*, 2020

MACEDO, Y. *et al.*. *Covid-19 no Brasil: o que se espera para população subalternizada?* Revista Encantar-Educação, Cultura e Sociedade, v. 2, p. 01-10, 2020.

MADDALENA, G. *Recursos humanos: políticas y herramientas para la organización y La gestión de las relaciones de trabajo em Bolívia*. Potosi, Bolívia: Book Sprint Edizioni, 2021.

MELO, G. A. O. *Posicionamentos da liderança em resposta aos desafios apresentados pelo Covid-19*. XXIII Semead – Anais, novembro, 2020.

MIGALHAS. *Pandemia acelera a implantação de processos digitais no RH*. 05 de fevereiro de 2021. Online. Disponível: 80 <https://www.migalhas.com.br/quentes/339940/pandemia-acelera-implantacao-deprocessos-dig>

OLIVEIRA, 2020. Mishel Pazmiño. v44n3a02. *Juan Esparza de Dios*. traduzido Happy Gerson\_

receitas e dicas para tornar a cura divertida.pdf. Priscilla Ferreira Crespo Gutierrez. ASE; <https://pt.scribd.com/document/460008645/Oliveira-2020>

OLIVEIRA, *Espaço e Economia: Novos Caminhos, Novas Tensões*. Espaço e Economia, 1(17), 1–13. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/espacoeconomia.93>.

OPAS. *Histórico da pandemia de COVID*. Folha informativa, 2022. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 05 jul. 2022

SBCOACHING. *Gestão de Pessoas*. Disponível em <https://www.sbcoaching.com.br/coaching/gestao-pessoas>>. Acesso em 03 de jun. de 2022.

PORTO, J. B. et al. *Ajustes e mudanças organizacionais em tempos de pandemia da Covid-19*.

QUEIROGA, F. (org.). *Orientações para o home office durante a pandemia da Covid-19*. Porto Alegre: Artmed, 2020. (Coleção O trabalho e as medidas de contenção da Covid-19: contribuições da psicologia organizacional e do trabalho no contexto da pandemia, v. 1). p. 59

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves de. *Autonomia e trabalho*.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. *O teletrabalho: conceituação e questões para análise*. Cadernos EBAPE.BR, 2018.

SANTOS, V. M. *Teletrabalho e a pandemia da Covid-19*. Porto Alegre: Artmed, 2020

SEBRAE. *O impacto da pandemia de Corona vírus nos pequenos negócios*. SEBRAE, 2020.

SILVA, H. K. C. S. et al. *Práticas implementadas e contexto: a influência da crise pandêmica (Covid-19) na gestão estratégica de recursos humanos*. XXIII Semead – Anais, novembro, 2020.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUSA, F. R. S. de. et al. *Qualidade de vida no trabalho: percepção de futuros administradores em tempos de Covid-19*. XXIII Semead – Anais, novembro, 2020.

## **The New Normal in People Management: practices implemented in the Covid-19 pandemic period that remained post-pandemic**

### **Abstract**

The central objective of this study was to survey good practices implemented by human resource management in the Covid-19 pandemic period that remained post-pandemic. To this end, a qualitative exploratory research was developed based on bibliographic research with publications of greatest relevance to the topic published in the period 2020, 2021, 2022. We observed that during the Covid-19 pandemic, one of the areas of great impact was labor. However, despite the barriers, home office work was absorbed by the companies, driving the personnel management area to modify its post-pandemic processes.

**Key-words:** People Management. Covid-19 Pandemic. Home office. Best practices.

### **La nueva normalidad en la gestión de personal: prácticas aplicadas en el periodo pandémico de Covid-19 que se mantuvieron después de la pandemia**

### **Resumen**

El principal objetivo de este estudio era identificar las buenas prácticas aplicadas por la gestión de recursos humanos en el periodo de la pandemia de Covid-19 que se mantuvieron después de la pandemia. Para ello, se desarrolló una investigación exploratoria cualitativa basada en la investigación bibliográfica con las publicaciones de mayor relevancia para el tema publicadas en el período 2020, 2021, 2022. Observamos que durante la pandemia de Covid-19, una de las áreas de mayor impacto fue la del trabajo, sin embargo, a pesar de las barreras, el trabajo en home office fue absorbido por las empresas impulsando el área de gestión de personas en el sentido de modificar sus procesos post-pandemia.

**Palabras clave:** Gestión de personas. Pandemia Covid-19. Oficina en casa. Buenas prácticas.

### **Informações dos Autores:**

#### **Solange da Silva**

Graduanda do Curso de Administração na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

E-mail: [solange\\_cleberon@hotmail.com](mailto:solange_cleberon@hotmail.com)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-67754-7094>

#### **Sandra Monize de Jesus Magri**

Graduanda do Curso de Administração na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

E-mail: [sandramonize@live.com](mailto:sandramonize@live.com)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-9021-6632>

#### **Karine Rocha Maria**

Graduanda do Curso de Administração na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

E-mail: [karinerochamariawork@gmail.com](mailto:karinerochamariawork@gmail.com)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-3465-6743>

#### **Lia Moretti e Silva**

Graduanda do Curso de Administração na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

E-mail: [lia.silva@ufms.br](mailto:lia.silva@ufms.br)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-8095-2134>

#### **Paulo Cesar Schotten**

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco, Brasil (2021).

Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS – Brasil.

E-mail: [paulo.schotten@ufms.br](mailto:paulo.schotten@ufms.br)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-2053-7310>

## Mix de Marketing: um estudo da perspectiva do cliente com relação ao comércio de Nova Andradina – MS

Enrica Mari Kitasato Onitsuka

Lucimaire Pardinho Ferreira

Silvane Aparecida Santos

Paulo César Schotten

### Resumo

O presente estudo objetivou verificar a perspectiva do cliente com relação ao aspecto do composto mercadológico no comércio de Nova Andradina. Sabe-se que as empresas buscam satisfazer seus clientes e, ao mesmo tempo se diferenciar dos concorrentes, tentando não apenas conquistá-los, mas manter um relacionamento por longo prazo. Sob essa ótica, o marketing ao longo dos anos vem sofrendo inúmeros ajustes em sua atuação, que são provenientes das mudanças ocorridas no mercado e nos cenários mundiais que forçam a todo instante uma nova interpretação e adaptação das premissas mercadológicas. Tomando como base os resultados alcançados verificaram-se pontos que precisam ser revistos ou melhorados para aumentar a satisfação e o processo de manutenção de relações com os clientes. Percebe-se haver insatisfação no quesito relacionado aos preços cobrados pelos produtos e serviços oferecidos e é notório a insatisfação quando se diz respeito aos aspectos relacionados ao atendimento e quanto ao ambiente interno das organizações. Os resultados servem de base para tomada de decisão e cabe aos responsáveis pelo comércio a busca de soluções e/ou implantação de planos que venham a aumentar a produtividade, efetividade e satisfação em relação às ações e procedimentos de compra, em busca de um melhor relacionamento com seus clientes.

**Palavras-Chave:** Mix De Marketing. Perspectiva. Clientes.

### 1 Introdução

As empresas num contexto geral precisam estar preparadas para o mercado, tendo em vista todas as exigências que esse cenário exige. O mercado está cada vez mais competitivo, tanto que os concorrentes estão investindo, com o intuito de atingir o mais alto nível e consumidores. Dessa forma, as empresas oferecem uma enorme variedade de produtos e serviços, e disputam a preferência dos consumidores. Sob essa ótica, o marketing é uma área que tem acompanhado as mudanças ao longo dos anos e contribui de forma preponderante para o mercado. Kotler e Keller (2006, p. 02) apontam que: “o marketing está por toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que poderiam ser chamadas de marketing”.

Historicamente, sabe-se que o marketing recebeu as maiores influências na década de 90,

já que naquele período inúmeros novos elementos surgiram e exerceram uma grande força e influência (LAS CASAS, 2007). Verifica-se que as transformações oriundas da globalização e do desenvolvimento de novas tecnologias resultaram em um processo gradativo de mudanças no relacionamento entre as empresas e os consumidores, os quais se tornaram cada vez mais exigentes no momento de selecionar os produtos e serviços disponíveis no mercado. Diante desse contexto, infere-se que dentre os diversos elementos da administração têm-se o Marketing como uma ferramenta capaz de criar e agregar valor para o cliente em relação ao produto ofertado, auxiliando na conquista dos objetivos da organização.

Partindo dessa perspectiva, o problema dessa pesquisa é um estudo da perspectiva do cliente com relação aos aspectos do composto mercadológico no comércio de Nova Andradina e para contemplar o objetivo principal o estudo será de cunho descritivo.

O Objetivo dessa pesquisa uma vez alcançado permitirá as empresas estabelecer planos e metas para poder desenvolver melhor as atividades e planejamentos (professor mandou via áudio no *Whats*, informou que depois verifica)

## 2 Marketing

Kotler (1998) afirma que normalmente o marketing é visto como uma tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes. Westwood (1996) complementa que o marketing tem como função identificar as necessidades das pessoas, desenvolvendo produto que os satisfaça com o objetivo de gerar lucros para a organização.

Neste sentido, Las Casas (2007, p. 15) menciona que:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Para Peter (2000) o marketing é o processo de planejar e executar a definição do preço, promoção, distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que atendam metas individuais e organizacionais.

Seguindo essa ideia, Kotler e Armstrong (2007) definem marketing como um processo administrativo e social ao qual indivíduos e organizações conseguem o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com outros. Troca de valor essa que segundo Vanzellotti

(2008) estariam apontadas no sentido de conhecer os desejos dos consumidores, após essa compreensão, oferta-se os produtos e serviços tendo como objetivo a lucratividade e a satisfação das pessoas.

Para Kotler e Fox (1994), é preciso preparar as ofertas da instituição para atender as necessidades de mercados-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficaz.

## 2.1 Composto Mercadológico

O composto mercadológico também conhecido como marketing mix é definido por Kotler (1998) como um conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos de marketing no mercado-alvo.

Honorato (2004, p. 140) explica o mercado-alvo como:

O grupo de compradores e consumidores do produto ofertado por uma organização. Esse grupo deve ser o foco da estratégia de marketing – o público identificável – que apresenta necessidades e desejos a serem assegurados no valor de troca do produto apresentado. O Mercado-alvo possui características identificáveis como gênero, faixa de renda, idade, e particularidades culturais.

De acordo com Elias (2000), o composto mercadológico (Mix de marketing) foi prescrito primeiramente por McCarthy em seu livro *Basic Marketing* (1960) e trata do conjunto de pontos de interesse para as quais as organizações devem estar atentas se desejam correr atrás dos seus objetivos de marketing. Modelo esse baseado na ideia que a empresa produz um bem ou serviço (produto), e deve ser comunicado ao consumidor que este bem ou serviço existe (promoção), ao qual deve ser distribuído a variados tipos e locais de venda (praça), e pôr fim a empresa cobra um montante pelo fornecimento do produto (preço). As quatro variáveis mencionadas, necessárias para qualquer comercialização, formam o chamado composto de marketing, conforme mostra a Figura 1 ilustrada por Kotler e Keller (2006, p. 17).

**Figura 1 - Os 4Ps do Mix de Marketing**



Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 17)

De acordo com Kotler e Keller (2006) os 4P's representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores. Do ponto de vista de um comprador, cada ferramenta de marketing é projetada para oferecer um benefício ao cliente.

O composto mercadológico é uma parte fundamental das estratégias de qualquer empresa, segundo Kotler (2012), que tem por objetivo projetar e desenvolver um produto ou serviço que atenda às necessidades e desejos do cliente, a um preço que seria apoiado pela demanda, com uma promoção que capta a sua eficiência de atrair clientes e distribuição que coloca os produtos ou serviços ao alcance do mercado.

Para Las Casas (2015) o composto mercadológico inclui tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a demanda por seu produto. Classificadas como Ferramentas básicas para controlar, comunicar e satisfazer o cliente. Churchill e Peter (2000) definem que o composto de marketing pode ser identificado como um grupo de variáveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja do seu mercado-alvo.

### 2.1.1 Preço

Segundo Churchill e Peter (2000), o preço é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou o uso de um produto. Enquanto que Stevens (2001) defende que quando uma organização define o preço pelo qual deseja vender seus produtos ou serviços, deve existir um equilíbrio entre o que a organização deseja cobrar e o que os intermediários e consumidores poderão vir a aceitar, ou seja, os preços usualmente refletem

considerações de demanda e oferta em sua definição.

Las Casas (2006) descreve que o preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão-de-obra dos produtos comercializado. Kotler e Armstrong (2007) conceitua preço como sendo a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço.

Nas palavras de Dornelas (2001), a definição da estratégia de preços mais adequada deve ser considerada como uma premissa básica, a utilização dos resultados da análise de mercado, na qual se identificam as características, o comportamento e os anseios do consumidor.

### **2.1.2 Praça**

Conforme Churchill e Peter (2005), o Ponto de Vendas ou Praça pode ser entendido como um canal de distribuição, é uma rede (sistema) organizada de órgãos e instituições que, em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais a fim de realizar a tarefa de marketing.

Kotler (1998) afirma que praça é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar-se um produto ou serviço disponível para consumo. Já para McCarthy e Perreault (1997) o canal de distribuição é qualquer série de empresas ou indivíduos que participam do fluxo de produtos do fabricante ao usuário final. Las Casas (2006) defende que, um bom produto e um preço adequado não são suficientes para assegurar vendas. Para Boone e Kurtz (1998) a distribuição caracteriza-se como sendo o agrupamento de várias instituições de marketing e suas estruturas de relacionamentos, com o intuito de promover o fluxo físico e nominal dos bens e serviços do produtor até o consumidor final ou usuário empresarial.

### **2.1.3 Promoção**

Propaganda, promoção de vendas e publicidade segundo Churchill e Peter (2012) desempenham papel fundamental na criação de valor para os clientes, tanto ajudá-los a tomar boas decisões de compra como ao reduzir os custos em termos de dinheiro, tempo e esforços.

O conceito de promoção, conforme apontado por Sandhusen (1998) é entendido como a comunicação com clientes e potenciais clientes, a fim de influenciar a sua opinião ou levar a uma

resposta por parte do consumidor. Segundo Stevens (2001) a promoção é necessária para informar, persuadir e lembrar os consumidores que um produto existe e que os mesmos podem se beneficiar com a compra do produto. Já para Kotler e Keller (2006), o marketing moderno é muito mais do que apenas criar bons produtos e disponibilizá-los ao mercado consumidor, é indispensável neste processo a comunicação com os clientes.

Las Casas (2006) define propaganda como qualquer forma paga de apresentação não pessoal de ideias, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador identificado. Para Churchill e Peter (2012) propaganda é qualquer anúncio ou comunicação persuasiva veiculada nos meios de comunicação de massa durante determinado período e num determinado espaço pagos ou doados por um indivíduo, companhia ou organização. Já para Dias (2010) a promoção tem como um dos seus principais objetivos informar o mercado-alvo sobre a atuação da empresa, que se traduz em facilidades para o comprador, ao conhecer a proposta, os pontos de venda, os preços do produto, entre outros atributos do produto ou serviço.

#### **2.1.4 Produto**

Em geral, o produto é tudo o que pode ser comercializado. De acordo com Lima (2014) no composto de marketing, o produto é constituído por um conjunto de elementos materiais imateriais, tais como marca, embalagem, etiqueta, cores, qualidade e serviços básicos de apoio, planejados de forma harmoniosa para contribuir para satisfazer as necessidades e expectativas do comprador.

O produto em linha com o conceito de filosofia de marketing, para Peter (2009) seria a soma da satisfação física, psicológica e sociológica que o comprador deriva da compra, da posse e do consumo. Deste ponto de vista, os produtos são objetos para a satisfação do consumidor, incluindo coisas como acessórios, embalagens e serviços.

Para Rocha e Christensen (1999) o produto transcende seu formato externo, isso ocorre porque o produto que a organização oferta deve ser visto não a partir do que ele é para a organização, mas a partir do que ele significa para o cliente.

Kotler e Keller (2006) afirmam que o produto pode ser definido como tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, ou seja, bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

Para McCarthy e Perreault (1997), o produto significa a oferta de uma empresa que satisfaz

a uma necessidade. A ideia de produto como satisfação de consumidores potenciais ou de benefícios para eles é muito importante. Segundo Cobra (1992) os produtos são combinações de partes físicas, tangíveis, e partes intangíveis.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Aqui são apresentadas as técnicas utilizadas para a realização da pesquisa. Para o Método do estudo, Richardson (1989) diz que em sentido amplo, significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos.

Na visão de Gil (1999) o método é o caminho para se chegar a determinado fim, um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento. Continuando com esse conceito Roesch (1999) afirma que a metodologia descreve como o projeto deve ser realizado.

Quanto à classificação da pesquisa, em relação ao seu objetivo, classifica-se esta como descritiva, que tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática, de acordo com Gil (1999). Já para Cervo e Bervian (2002) a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Neste estudo, como o objetivo é verificar a percepção do cliente com relação a alguns aspectos do composto mercadológico no comércio de Nova Andradina, a pesquisa descritiva é a que melhor se adequa.

Em relação aos procedimentos técnicos classifica-se esta pesquisa como levantamento de dados. Para Gil (2002) as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Caracteriza-se como quantitativa essa pesquisa quanto ao método de análise, segundo Will (2012), a pesquisa quantitativa permite classificar e realizar análise traduzindo os resultados em números para serem classificados e conseqüentemente analisados.

A pesquisa baseou-se em um questionário, composto por 23 questões objetivas de múltiplas escolhas, através da plataforma google forms, tendo sua divulgação através do aplicativo WhatsApp para a coleta dos dados sobre o perfil do consumidor do comércio de Nova Andradina, bem como identificar variáveis relacionadas ao processo de consumo. A pesquisa de campo

realizada neste estudo foi aplicada em 152 consumidores do comércio de Nova Andradina, Mato Grosso do Sul.

## 4 Pesquisa

Esta pesquisa procurou compreender sobre a percepção do cliente com relação aos aspectos do composto mercadológico no comércio de Nova Andradina. De acordo com IBGE (2021), o município de Nova Andradina tem 56.057 habitantes a população nova-andradinense distribui-se num território cuja extensão corresponde a 4.770,685km<sup>2</sup>. Segundo o site da Prefeitura Municipal de Nova Andradina (PMNA) (2020) considerando-se o constante crescimento que o município de Nova Andradina sofreu nos últimos anos, o seu índice de crescimento populacional manteve progressivo, não havendo registro de decréscimo ao longo das décadas.

A pesquisa foi realizada em uma única etapa e teve como base uma amostra dos consumidores do comércio de Nova Andradina. A amostra foi selecionada entre os universitários, amigos e famílias, que costumam fazer compras em Nova Andradina, contando com 152 questionários válidos, através da acessibilidade ao aplicativo WhatsApp.

### 4.1 Caracterização do Respondente

A pesquisa de campo realizada neste estudo foi aplicada em 152 consumidores do comércio de Nova Andradina localizada no Estado de Mato Grosso do Sul, sendo a maioria do sexo feminino com 63,8% e 36,2% do sexo masculino. Dos entrevistados 13,2% tem idade até 20 anos; 21,1% têm idade entre 21 e 25 anos; 13,8% entre 26 a 30 anos; 11,2% entre 31 a 35 anos; 11,8% entre 36 a 40 anos e 28,9% com mais de 41 anos.

A composição familiar dos entrevistados foi distribuída nas seguintes porcentagens: reside sozinho 9,2%; em duas pessoas 44,1%; em três pessoas 23,7%; em quatro pessoas 18,4%; em seis pessoas 2,6% e com menor porcentagem ficou os entrevistados com mais de seis pessoas com 2%.

Com base nos dados coletados, a maioria da amostra possui uma renda familiar mensal entre R\$2.001,00 a R\$4.000,00, representando uma porcentagem de 42,8% do total. Em seguida recebem até R\$2.000,00, representando 21,1%; 17,8% recebem entre R\$4001,00 a R\$ 6.000,00; 10,4% recebem entre R\$6.001,00 a R\$8.000,00 e 7,9% recebem mais de R\$8.001,00.

Em relação a profissão dos entrevistados, a minoria dos respondentes são empresários com 5,9% do total. Logo em seguida 8,6% são autônomos; 17,1% são estudantes; 19,7% são

funcionários públicos; 23% são funcionários do comércio e 25,7% são outras profissões.

Dos consumidores do comércio de Nova Andradina pesquisados, a maioria mora na própria cidade de Nova Andradina com 81,6% do total, enquanto que em Batayporã representam 8,6%, já em outras cidades acumula uma porcentagem de 6,5%, em Ivinhema são 2% dos entrevistados e em Taquarussu 1,3% do total.

Para análise dos compostos produto, preço, praça e promoção foi utilizado cinco opções na coleta dos dados, concordo totalmente (CT), concordo parcialmente (CP), discordo totalmente (DT), discordo parcialmente (DP) e não sei dizer (NSD), onde nas tabelas apresentadas foi adicionado apenas às legendas.

## 4.2 Composto Produto

Ao analisar o comportamento dos consumidores do comércio de Nova Andradina quanto ao composto produto, após dados apurados são apresentados na tabela 1.

**Tabela 1** - Percepção em relação ao composto produto

	CT	CP	DT	DP	NSD
Os produtos vendidos na cidade de Nova Andradina são de qualidade	17,1%	73%	0,7%	4,6%	4,6%
Os produtos oferecidos pelo comércio de Nova Andradina são atuais	15,1%	67,8%	2,6%	9,2%	5,3%
Os produtos oferecidos tem Design moderno	13,2%	63,2%	3,9%	13,8%	5,9%
Nova Andradina possui variedades de produtos para atender as suas necessidades	24,3%	44,1%	13,8%	14,5%	3,3%
As empresas oferecem garantias de seus produtos vendidos	21,7%	57,2%	6,6%	9,9%	4,6%

Fonte: as autoras (2022).

Como visto na tabela 1, a maioria dos respondentes concorda que os produtos oferecidos são de qualidade ao qual 17,1% concordam totalmente e 73% concordam parcialmente, não sei dizer e discordo parcialmente estão empatados em 4,6% e discordo totalmente, somente 0,7%.

Ao avaliar os resultados do questionário aplicado quanto ao composto produto, foi possível verificar que a maioria dos consumidores concordam que os produtos oferecidos são atuais, que tem um design moderno, que as variedades dos produtos atendem suas necessidades e que a empresa oferece garantia em seus produtos vendidos.

### 4.3 Composto Preço

No composto preço, após análise, os dados são apresentados na tabela 2.

**Tabela 2** – Percepção em relação ao composto preço

	CT	CP	DT	DP	NSD
Os preços cobrados pelas empresas em seus produtos são considerados abaixo do mercado	0,9%	16,4%	48%	28,9%	5,9%
E esses preços são atrativos	2%	36,2%	28,9%	28,9%	4%
São preços justos	3,3%	40,1%	27,6%	25%	4%
Nova Andradina possui preços melhores do que das cidades vizinhas	13,2%	35,5%	16,4%	17,8%	17,1%

Fonte: as autoras (2022).

Conforme demonstrado na tabela 2 a maioria dos respondentes discordam totalmente que os preços cobrados pelas empresas em seus produtos são considerados abaixo do mercado, com 48%, e em seguida 28,9% discordam parcialmente; 16,5% concordam parcialmente; 0,9% concordam totalmente e 5,9% não souberam dizer.

Quanto aos preços atrativos 36,2% concordam parcialmente, em sequência os que discordam totalmente e parcialmente ficaram com a mesma porcentagem de 28,9%; os que concordaram totalmente são apenas 2% e os que não souberam dizer 4%. Em relação aos preços justos 40,1% concordam parcialmente; 27,6% discordam totalmente; 25% discordam parcialmente; apenas 3,3% concordam totalmente e 4% não souberam dizer. Muitos consumidores ainda buscam realizar suas compras em cidades vizinhas, por conseguinte quando analisado se Nova Andradina possui melhores preços do que das cidades vizinhas a maioria dos respondentes com 35,5% responderam que concordam parcialmente, já os que discordam parcialmente equivale a 17,8%; e discordam totalmente 16,4%; concordam totalmente 13,2%; já os que não souberam dizer 17,1%.

### 4.4 Composto Praça

Após a identificação e tabulados os dados da percepção do cliente com relação a alguns aspectos do composto mercadológico no comércio de Nova Andradina, são apresentados na tabela 3.

**Tabela 3 - Percepção em relação ao composto praça**

	CT	CP	DT	DP	NSD
Você já entrou em uma loja só por causa da sua fachada atrativa	65,1%	0%	34,9%	0%	0%
A forma de distribuição das mercadorias nas lojas é de fácil acesso	15,8%	63,2%	4,5%	13,2%	3,3%
Os processos de compras nas empresas são de fácil acesso	17,8%	65,1%	7,2%	7,9%	2%
O atendimento da empresa é bom	5,3%	47,4%	22,4%	23%	1,9%
Os ambientes internos são agradáveis	13,8%	77,6%	3,9%	3,9%	0,8%

Fonte: as autoras (2022).

Em relação a praça, conforme apresentado na tabela 3, os dados apresentados na pesquisa informam quanto a fachada da loja ser atrativa 65,1% responderam que já entraram na loja por esse motivo e 34,9% informaram que não. Quanto a forma de distribuição da mercadoria na loja ser de fácil acesso ao cliente 15,8% respondentes concordam totalmente; 63,2% concordam parcialmente; 4,5% discordam totalmente; 13,2% discordam parcialmente e 3,3% não souberam dizer. Ao analisar os processos de compras das empresas se são de fácil acesso 65,1% concordaram parcialmente, sendo a maioria dos respondentes, 17,8% concordam totalmente, 7,9% discordam parcialmente, 7,2 discordam totalmente e apenas 2% não souberam dizer. No que se refere ao atendimento das empresas se são bons 47,4% respondentes concordam parcialmente; 22,4% discordam totalmente, 23% discordam parcialmente, apenas 5,3% concordam totalmente e 1,9% não souberam dizer. Quanto a percepção dos clientes relacionados ao item “Os ambientes internos são agradáveis”, verificou-se que 77,6% concordam parcialmente, sendo a maioria dos respondentes; 13,8% concordam totalmente, já discordo totalmente e parcialmente teve o mesmo percentual de 3,9%; apenas 0,8% não souberam dizer.

#### 4.5 Composto Promoção

#### 4.6

Após a coleta das informações no item praça, quando a percepção do cliente com relação a alguns aspectos do composto mercadológico no comercio de Nova Andradina, os dados foram tabulados e apresentados na tabela 4.

**Tabela 4 - Percepção em relação ao composto promoção**

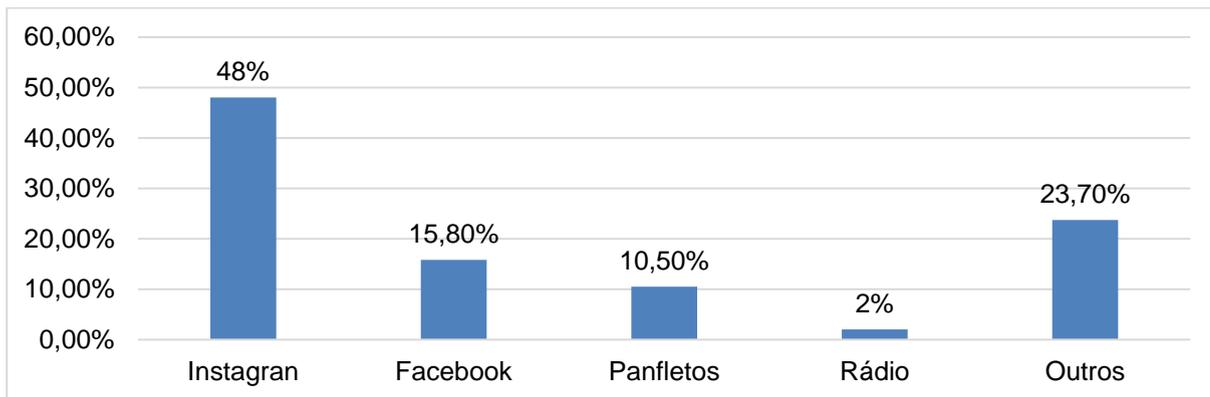
	CT	CP	DT	DP	NSD
Você acredita que as sacolas personalizadas ajudam a divulgar as empresas	48,7%	35,5%	6,6%	7,9%	1,3%
As formas de pagamentos que as empresas oferecem são satisfatórias	35,5%	53,9%	3,3%	5,9%	1,4%

Fonte: as autoras (2022).

Ao serem questionados sobre as sacolas personalizadas e se ajudam a divulgar as empresas 48,7% dos respondentes concordam totalmente; 35,5% concordam parcialmente; 7,9% discordam parcialmente, porém 6,6% discordam totalmente e 1,3% não souberam dizer. Quanto a satisfação nas formas de pagamentos que as empresas oferecem 53,9% concordam parcialmente com este item; 35,5% concordam totalmente que as empresas oferecem pagamentos satisfatórios; 5,9% discordam parcialmente; 3,3% discordam totalmente e não souberam dizer 1,4%.

Outro ponto analisado é o meio utilizado pelas empresas para divulgações de seus produtos e serviços. Uma vez analisado as respostas os dados foram tabulados conforme estão demonstrados no gráfico 01.

**Gráfico 1 - Meio mais utilizado para obter informações ou promoções**



Fonte: as autoras (2022).

Conforme apresentado no gráfico 1, quanto a percepção dos respondentes relacionado ao meio que utilizam para obter informações ou promoções das empresas, verificou-se que o rádio equivale a 2%, seguindo essa linha baixa vem os panfletos com 10,5% já o Face book possui um percentual um pouco maior que as outros meios citados com 15,8% o Instagram possui o percentual mais alto diante dos dados apresentados com 48% e 23,7% dos respondentes informaram que utilizam de outros meios para obter as informações.

#### 4.7 Análise Geral da Pesquisa

Após os resultados obtidos por meio da pesquisa e tabulados foi identificado que a maioria dos consumidores estão satisfeitos em relação a qualidade, variedade e atualidades dos produtos oferecidos no comércio. Já em relação aos preços oferecidos são considerados altos comparados ao mercado, porém quando analisado se os preços são atrativos e justos, as diferenças de porcentagem caem.

Ao que se refere ao "Composto Praça" os consumidores estão satisfeitos com as disposições e as formas de pagamentos oferecidos. Um detalhe muito importante que os comerciantes precisam se atentar e avaliar se há necessidade de uma reforma na fachada do seu comércio, pois segunda a pesquisa, quanto a questão "Você já entrou em uma loja só por causa da sua fachada atrativa" a maioria com 65,1% concorda totalmente. Dessa forma nota-se que a comunicação visual tem que estar intacta e chamando atenção.

Depois de identificado o composto produto, preço e praça, buscou-se analisar o composto de promoção, para isso a pesquisa identificou qual meio de comunicação os consumidores mais usam para obter informações e promoções do comércio de Nova Andradina, e nessa pesquisa foi identificado que as mídias sociais hoje dominaram o acesso do comerciante para seus consumidores. As ferramentas mais antigas como panfletos e rádios, ainda são importantes, pois tem muitos consumidores que preferem o modo tradicional, mas com o crescimento da população e da digitalização, o acesso ao *Facebook* e *Instagram* são mais fáceis, mais comunicáveis e chamam mais a atenção, por ser programado e informatizado.

E por último, destaca-se o aspecto de atendimento, que a maioria "concorda parcialmente" que o atendimento do comércio é bom. Não importa o segmento ou o tamanho do negócio, a excelência do atendimento é um fator preponderante para a conquista do cliente. Somente 5,3% "concordam totalmente" que o atendimento é bom no Comércio de Nova Andradina, muito pouco para uma cidade com um grande potencial, mas que deve voltar o olhar para dentro da empresa, o bom atendimento é primordial para fechamento de uma negociação seja ela em qual ramo for.

Quanto aos aspectos negativos apresentados na pesquisa, algumas sugestões são apresentadas para as empresas de Nova Andradina, que podem ser analisadas e se integradas, ocasionará melhores resultados e bom relacionamento com seus consumidores.

- a) Treinamento para os colaboradores é uma opção viável que tem custo-benefício adequado, tendo em vista que existe um vasto campo de cursos gratuitos voltados às empresas, como por exemplo o apoio oferecido pelas instituições como SEBRAE e SENAI.

- b) Pontos atrativos para chamar a atenção do consumidor.
- c) Precificação correta e justa

## 5. Considerações Finais

Este artigo buscou abordar quanto à percepção do cliente com relação a alguns aspectos do composto mercadológico no comércio de Nova Andradina. Para tanto a pesquisa teve como ferramenta essencial a aplicação de questionários a fim de aprofundar o objetivo do trabalho. Ainda para que o objetivo tenha sido alcançado apresentaram-se alguns pontos bibliográficos como fatores que influenciam o comportamento do cliente, além do processo de decisão de compra e o composto mercadológico.

É necessário voltar o olhar para dentro da empresa, o bom atendimento é primordial para fechamento de uma negociação seja ela em qual ramo for. Ter excelência no atendimento ao cliente consiste em relacionar-se com os consumidores de maneira eficaz, resolvendo seus problemas quando entram em contato com a empresa e auxiliando-os a alcançarem os resultados desejados. A pesquisa apresentou também pontos que precisam ser revistos ou melhorados para aumentar a satisfação e o processo de manutenção de relações ao longo prazo com os consumidores. Percebe-se haver insatisfação no quesito relacionado aos preços cobrados pelos produtos e serviços oferecidos e é notório a insatisfação quando se diz respeito aos aspectos relacionados ao atendimento e quanto ao ambiente interno das organizações.

Compreende-se que a busca pela excelência no atendimento ao cliente é uma estratégia fundamental para qualquer negócio. Até mesmo porque os clientes satisfeitos significam aumento nas vendas e no faturamento, vendas cruzadas, compras recorrentes, que tanto impacta no aporte financeiro e na reputação das empresas.

Os resultados servem de base para tomada de decisão e cabe aos responsáveis pelo comércio a busca de soluções e/ou implantação de planos que venham a aumentar a produtividade, efetividade e satisfação em relação às ações e procedimentos de compra, em busca de um melhor relacionamento com seus clientes.

## Referências

- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. *Marketing Contemporâneo*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CHURCHILL, Gilbert A Jr., J. Paul Peter. *Marketing: criando valor para os clientes*. Tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- COBRA, Marcus. *Administração de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992
- DIAS, Sergio Roberto; MACHLINE, Claude. *Gestão de marketing*. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus. 2001.
- ELIAS, J. J. *Marketing: o modelo dos 4ps*. In: SITE do Curso de Administração da FACECAP. [S.l.]. [2000]. Disponível em: <http://adm.cneccapivari.br/?q=node/20>. Acesso em: 5 ago 2022.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HONORATO, G. *Conhecendo o marketing*. Barueri -SP: Manole, 2004.
- IBGE. *Área Territorial Brasileira*. 2021. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/estruturateritorial/15761-areas-dos-municipios.html?t=acesso-ao-produto&c=5006200>>. Acesso em: 29 jul. 2022.
- IBGE. *Estimativas da População*. 2021. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?edicao=31451&t=resultados>>. Acesso em: 29 jul. 2022.
- KOTLER, P. KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, P.; FOX, K. F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.

- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2012.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. p. 17.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de Serviços*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing*. São Paulo: Atlas, 2015.
- LIMA, Miguel. *Gestão de marketing*. 8. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2014.
- MCCARTHY.E.J.; PERREAULT.W.: *Marketing*. Ed. McGraw Hill.Madrid, 1997.
- PETER, J. P. JR, G. A. C. *Marketing, Criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.
- PETER, J. Paul. *Introdução ao marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2009. 1 recurso online. ISBN 9788502205598.
- PMNA. *Potencial de consumo de Nova Andradina é o que mais cresce em MS*. Disponível em: <https://www.pmna.ms.gov.br/noticias/geral/potencial-de-consumo-de-nova-andradina-e-o-que-mais-cresce-em-ms>. Acesso em: 10 ago. 2022.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROCHA, A. CHRISTENSEN, C., *Marketing: teoria e prática no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 284p.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANDHUSEN, R. *Marketing básico*. São Paulo: Saraiva. 1998.
- STEVENS, R.E.et al. *Planejamento de Marketing: guia de processos e aplicações práticas*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- VANZELLOTTI, C. A. Seu Desejo é uma Ordem! *In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós -Graduação em Administração*, 32. 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- WESTWOOD, J. *O Plano de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- WILL, D. E. *Metodologia da pesquisa científica*. Livro digital. 2. ed. Palhoça. Unisul Virtual, 2012.

## **Marketing Mix: a study of the customer's perspective regarding the commerce of Nova Andradina - MS**

### **Abstract**

The present study aimed to verify the customer's perspective regarding the marketing mix aspect in the commerce of Nova Andradina. It is known that companies seek to satisfy their customers and, at the same time, differentiate themselves from their competitors, trying not only to win them over, but to maintain a long-term relationship. From this point of view, marketing over the years has undergone numerous adjustments in its performance, which come from changes in the market and in global scenarios that force a new interpretation and adaptation of marketing assumptions at every moment. Based on the results achieved, we verified points that need to be reviewed or improved to increase satisfaction and the process of maintaining relationships with customers. We noticed that there is dissatisfaction in terms of the prices charged for the products and services offered and it is notorious the dissatisfaction when it comes to aspects related to customer service and the internal environment of the organizations. The results serve as a basis for decision making, and it is up to those responsible for commerce to seek solutions and/or implement plans that will increase productivity, effectiveness, and satisfaction in relation to purchasing actions and procedures, in search of a better relationship with their customers.

**Key-words:** Marketing Mix. Perspective. Customer.

## **Marketing Mix: un estudio desde la perspectiva del cliente del comercio de Nova Andradina - MS**

### **Resumen**

El presente estudio tenía como objetivo verificar la perspectiva del cliente en relación con el aspecto de la combinación de marketing en el comercio de Nova Andradina. Es sabido que las empresas buscan satisfacer a sus clientes y, al mismo tiempo, diferenciarse de la competencia, tratando no sólo de conquistarlos, sino de mantener una relación a largo plazo. Desde este punto de vista, el marketing a lo largo de los años ha sufrido numerosos ajustes en su actuación, que provienen de cambios en el mercado y en los escenarios globales que obligan a una nueva interpretación y adaptación de los supuestos del marketing en cada momento. A partir de los resultados obtenidos, hubo puntos que deben revisarse o mejorarse para aumentar la satisfacción y el proceso de mantenimiento de las relaciones con los clientes. Se constata que hay insatisfacción en cuanto a los precios cobrados por los productos y servicios ofrecidos y es notoria la insatisfacción cuando se trata de aspectos relacionados con el servicio al cliente y el ambiente interno de las organizaciones. Los resultados sirven de base para la toma de decisiones y corresponde a los responsables del comercio buscar soluciones y/o aplicar planes que aumenten la productividad, la eficacia y la satisfacción en relación con las acciones y los procedimientos de compra, en busca de una mejor relación con sus clientes.

**Palabras clave:** Marketing Mix. Perspectiva. Cliente.

### **Informações dos Autores:**

#### **Enrica Mari Kitasato Onitsuka**

Graduanda do Curso de Administração na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

E-mail: [enrica.onitsuka@gmail.com](mailto:enrica.onitsuka@gmail.com)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-5527-6490>

#### **Lucimair Pardinho Ferreira**

Graduanda do Curso de Administração na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

E-mail: [mairepardinho.adm@gmail.com](mailto:mairepardinho.adm@gmail.com)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-7699-3508>

#### **Silvane Aparecida Santos**

Graduanda do Curso de Administração na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

E-mail: [syllvane.rh@gmail.com](mailto:syllvane.rh@gmail.com)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-9840-6941>

#### **Paulo César Schotten**

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco, Brasil (2021).

Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS – Brasil.

E-mail: [paulo.schotten@ufms.br](mailto:paulo.schotten@ufms.br)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-2053-7310>

## O Greenwashing como instrumento promissor da sustentabilidade

Ana Clara de Mattos

Veronica Lagassi

### Resumo

O greenwashing é um fator complexo em uma sociedade que vem buscando ações sustentáveis. O Greenwashing é como um véu ilusório, cujo escopo seria o de ludibriar certo público a crer que um dado produto ou serviço é sustentável ou ecológico. Nessa dimensão, pode-se aferir que o Greenwashing é cometido de forma omissiva e comissiva. A metodologia compreende a revisão bibliográfica e estudos de Direito Comparado. Conclui-se que o Brasil tem, sim, uma boa legislação, mas mostra-se necessário que ações, especialmente por meio de políticas públicas, sejam realizadas.

**Palavras-chaves:** Greenwashing. Legislação. Direito Comparado. Sustentabilidade.

### 1. Introdução

O Greenwashing é como um véu ilusório, cujo escopo seria o de ludibriar certo público a crer que um dado produto ou serviço é sustentável ou ecológico. O vocábulo, em sua tradução, significa “lavagem verde”. Sob o véu, no entanto, busca-se esconder ações prejudiciais ao meio-ambiente -e, conseqüentemente, à reputação da empresa e seu proveito econômico.

Estudos mercadológicos<sup>1</sup> apontam que a maior parte dos indivíduos que compõem as gerações “millennial” e “Z” (aqueles nascidos no período de 1981 a 1995 e de 1995 – 2010, respectivamente) estão dispostos a investir quantias maiores em produtos que respeitem os princípios de ESG – sigla em inglês para Meio-Ambiente, Sociedade e Governança. A ortodoxa lei de mercado da “oferta e demanda”, de Adam Smith<sup>2</sup>, mostra-se na prática: o interesse maior por produtos e serviços ecológicos traz ao mercado um fomento da oferta e desejo de explorá-lo por vendedores.

Apesar do positivo aumento de participantes com viés ecológico, há entre esses, de forma expressiva, enganadores e oportunistas. De modo a melhor dimensionar o cenário, tem-se o seguinte dado: em uma pesquisa<sup>3</sup> com 1.491 executivos de todo o mundo, 58% dos entrevistados admitiram que suas empresas praticam o Greenwashing.

Pode-se aferir que o Greenwashing é cometido de forma omissiva e comissiva. Em pesquisa realizada pelo Instituto de Defesa do Consumidor<sup>4</sup>, foram apontadas como principais formas comissivas da prática: alegações sobre a camada de ozônio (não contém CFC), declarações

vagas e sobre a biodegradabilidade dos produtos. Já como prática omissiva, tem-se a falta de documentos comprobatórios sobre: a economia de água, a biodegradabilidade, a economia de energia e se o produto é ou não testado em animais.

Normas que versam sobre a rotulagem de produtos, como a norma específica da Agência Brasileira de Normas Técnicas “ABNT” sobre rótulos e declarações ambientais (ABNT NBR ISO 14020) é, com frequência, negligenciada. Tal norma prevê que o autor “...de uma declaração nos rótulos de produtos, propagandas, publicidades, mídias, boletins técnicos, e outros, é o responsável pela avaliação e o fornecimento de quaisquer informações necessárias a fim de que tais declarações sejam verificadas”.

Portanto, indaga-se: você já viu algum rótulo como os seguintes no comércio?

	<p><b>Corretivo Faber-Castell Eco</b></p> <p>Ao usar o termo “Eco”, o fabricante comete o pecado da incerteza, já que procura mostrar que o produto é ecológico, mas sem fornecer, na embalagem, detalhes e comprovações referentes à sustentabilidade no processo de produção. O consumidor é levado a acreditar que o corretivo é benéfico ao meio ambiente apenas porque é feito à base de água.</p>		<p><b>Guardanapos de papel Bob</b></p> <p>O fabricante comete o pecado da incerteza, por apresentar, na embalagem, um símbolo de duas folhas verdes junto ao termo “Este produto respeita a natureza”. Contudo, não dá maiores detalhes ou informações que justifiquem esse fato. O ideal seria fazer como o papel higiênico Duslette, que explica como o produto ajuda a preservar a natureza na própria embalagem.</p>
	<p><b>Papel higiênico Mirafiori</b></p> <p>O fabricante é suspeito de cometer o pecado da falta de prova, ao declarar que utiliza “celuloses virgens produzidas de florestas plantadas”, sem trazer no rótulo qualquer selo de uma certificadora ambiental, como FSC ou Cerflor. Além disso, há ainda o pecado do culto a falsos rótulos: essa frase está em formato de um selo, confundindo o consumidor quanto a credibilidade do produto.</p>		<p><b>Sacos para lixo Ecolixo</b></p> <p>O produto comete o pecado da incerteza ao usar o termo “eco” – diz que o saco de lixo é ecológico, mas não fornece provas ou mais informações referentes à sustentabilidade do ciclo de vida do produto. O fabricante também comete o pecado da falta de prova, por declarar ser feito de material reciclado, mas não informa a porcentagem relativa a quantidade do material reciclado na composição.</p>
		<p><b>Marcador V-Super Color Pilot</b></p> <p>É suspeito de cometer o pecado do culto a falsos rótulos ao trazer um selo verde escrito “begreen” (“seja verde”) na embalagem, sem dar mais informações. O pior é que, no site da Pilot, estão disponíveis todos os dados sobre a linha begreens: “composto de pelo menos 70% de material reciclado”, além de ser recarregável. Essas explicações deveriam estar também no rótulo.</p>	



Fonte: <https://www.atomjr.com.br/post/case-de-sucesso>.

As marcas acima têm uma expressiva participação no mercado brasileiro. No cotidiano, através do uso de ferramentas de marketing e publicidade sofisticadas, há tentativas de ludibriar o consumidor. Torna-se difícil, não só para o homem médio, saber se um produto é ecológico ou não. O Greenwashing é promissor, mas não cumpre com o que promete.

### 1.1 Casos no Brasil

### 1.1.1 Caso Monsanto – Transgênicos como caminho para um “*What a wonderful world*”

O CONAR (Conselho Nacional de Autorregulação Publicitária) decidiu, em outubro de 2004, que houve a prática de Greenwashing em comercial da Monsanto. Na propaganda, que foi veiculada no estado do Rio Grande do Sul, dizia-se que os produtos transgênicos utilizavam menos agrotóxico. Logo, seriam o caminho para um mundo melhor. Extrai-se do comercial: “*Monsanto – se você já pensou num mundo melhor, você já pensou em transgênicos*”.

O comercial tinha como trilha sonora, inclusive, o poético jazz de Louis Armstrong “*What a wonderful world*”. No mais, a propaganda trazia a seguinte fala:

Imagine um mundo que preserve a natureza, o ar, os rios, onde a gente possa produzir mais com menos agrotóxicos, sem desmatar as florestas. Imagine um mundo com mais alimentos. Alimentos mais nutritivos e pessoas com mais saúde, já pensou? Ah, você nunca imaginou que os transgênicos podem ajudar a gente nisso. Você já pensou em um mundo melhor? Você pensa como a gente. Uma iniciativa Monsanto com o apoio da Associação Brasileira de Nutrologia.

O Conselho de ética do CONAR recomendou que a empresa alterasse a propaganda, pois induzia os consumidores a acreditarem em uma afirmação rasa de que os transgênicos não fazem mal. E vê-se o quão rasa, pois, mais de 10 anos depois, há ainda uma série de contradições e estudos inconclusivos sobre os transgênicos.

Tem-se como um princípio constitucional a inafastabilidade do Poder Judiciário (art. 5º, inc. XXXV da CRFB). Pois bem, no caso em tela, o Ministério Público Federal provocou o Poder Judiciário e propôs ação civil coletiva (AC 5002685-22.2010.4.04.7104) com o intento de que a empresa reparasse os danos causados pela veiculação de propaganda abusiva ou enganosa.

As esferas judiciais, bem como a regulatória e autorregulatória, têm resguardada a sua independência. Com a exceção, sem dúvidas, da repercussão de uma absolvição penal na esfera cível por força de lei. Assim, no âmbito do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, mediante recurso da ação civil, a empresa foi absolvida. O CONAR, conquanto, que é responsável pela autorregulação, manteve o seu posicionamento de sugerir alterações na propaganda veiculada.

### 1.1.2 Caso Montadoras de Veículos – Fiat, Ford e General Motors

“Fiat – Pneu superverde”

No ano de 2017, o CONAR apreciou a Representação 265/16, cuja autoria se atribui a um

grupo de consumidores. O objeto da denúncia ao órgão era a publicidade de um pneu que prometia ser “verde” e contribuiria para a conservação do meio-ambiente. O produto, conquanto, não tinha um arcabouço científico que ensejasse o que a companhia vendia.

Com maior razão, ainda que o pneu promovesse um menor uso de combustível e contasse com maior durabilidade, a sua redução da pegada ecológica foi superestimada pela marca. A razão para tal é que um pneu, mesmo com tais diferenciais, conta com outros fatores em sua cadeia produtiva que afastam o título de “verde”.

O CONAR foi unânime em decidir que a publicidade da FIAT deveria ser alterada, mantendo a decisão após o Recurso da montadora.

### 1.1.3. “Bombril – Esponja Krespinha” e “Bombril -100% ecológico”

A sustentabilidade e o meio-ambiente não se restringem ao meio-ambiente natural. Neste caminho, tem-se o conceito do constitucionalista Pinto Ferreira:

Compõe-se o meio ambiente de um complexo de elementos naturais, culturais e artificiais: meio ambiente natural, abrangendo o solo, a água, o ar atmosférico, a flora, a fauna, em suma, a biosfera; meio ambiente cultural, formado pelo patrimônio artístico, histórico, turístico, paisagístico, arqueológico, meio ambiente artificial, integrado pelo espaço urbano construído, tais como edificações, ruas, áreas verdes, equipamentos públicos (“O Meio Ambiente, os Crimes e os Danos Ecológicos”, Revista do Instituto dos Advogados de Pernambuco, v. 1 n. 2, 2000, págs. 22/23).

Percebeu-se que, para uma empresa traçar o seu caminho para a sustentabilidade, precisava ir além. A sigla em inglês “ESG” – *Environment, Social and Governance* (Meio-Ambiente, Sociedade e Governança), neste caminho, vem ganhando mais notoriedade.

Explica-se de forma sucinta - em vista da riqueza do tema, fatores que geraram e que vem a impulsionar o ESG para mera compreensão contextual.

Ser sustentável oferece um saldo muito positivo – tanto para o meio-ambiente, quanto para as companhias. Seja por estar em conformidade com a lei “*in comply*” e evitar custos judiciais; seja por agregar maior valor à sua marca, e, por fim e não menos importante, zelar pelo nosso meio-ambiente para que se possa viver em um planeta melhor.

Logo, os mercados financeiros perceberam como um fator essencial à análise das investidas considerar os fatores do meio-ambiente, do impacto na sociedade e da governança da empresa. Basilares para a sustentabilidade empresarial.

A conferência “*Who care wins*”, que reuniu CEO’s (diretores executivos/presidentes) de todo o mundo, compilou, no ano de 2005, os valores de ESG e orientações de investimento. Tal fato pode ser visto como uma norma de autorregulação, que apesar de não ser vinculante, trouxe enorme repercussão positiva. Como posto, ser sustentável é um fator que agrega valor às empresas.

Na sigla ESG, o elemento “social” não deve ser negligenciado. Atendo-se ao caso da Bombril, a empresa ofereceu ao mercado uma esponja com nome de “Krespinha”. Tal fato ofendeu uma parcela da sociedade, que sentiu uma associação da marca aos cabelos crespos. O CONAR foi provocado a agir. E, em vista da acusação de racismo, pediu a retirada de “Krespinha”.

A empresa Bombril tem outras passagens pelo CONAR. Uma delas foi pela alegação rasa do produto ser “100% ecológico” e “amigo da natureza”. Um apelo ambiental que ludibria o consumidor e não tem comprovação (Representação 149/10).

Com maior razão, em vista do conceito contemporâneo de meio-ambiente sustentável, ainda que a Bombril fosse ecológico; não poderia ser percebida como uma empresa sustentável. É *greenwashing*, assim, uma empresa ter um produto ecológico e ser negligente com os seus *stakeholders* e *shareholder* – como foi ao demonstrar falta de empatia e conhecimento sobre lutas antirracistas com o produto “Krespinha”.

## II O GREENWASHING e a proteção nas relações de consumo

### 2.1 O Direito Civil Constitucionalizado

A constitucionalização do Direito Civil é um movimento que rompe com o binômio entre Direito Público e Direito Privado; e eleva à tutela e positivação no texto constitucional temáticas de direito civil.

Tal fato é marcante e característico de nossa Constituição, apelidada como “Constituição Cidadã” ao romper com a Ditadura Militar que por tanto tempo vigeu.

Trazer à constituição direitos civis e cláusulas pétreas foi, portanto, um recurso dos constituintes originários para resguardá-los e protegê-los. Entre esses, traz-se à baila o Direito do Consumidor.

O art. 5º, inc. XXXII da CRFB positiva, em sua literalidade, que: “*O Estado promoverá, na forma da lei, a defesa do consumidor;*”

Os constituintes originários definiram que não seria bastante para a promoção da defesa do consumidor o texto constitucional. Com maior razão, na perspectiva da escada ponteara do douto Pontes de Miranda, os direitos têm o plano da existência, validade e eficácia.

Logo, para que a nossa Constituição Programática pudesse concretizar o seu mandamento, promulgou-se o Código de Defesa do Consumidor 120 (cento e vinte) dias após a promulgação da CRFB (Art. 48 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias “ADCT”).

No mais, é cabível pontuar que a defesa do consumidor foi pontuada como princípio da ordem econômica brasileira:

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:  
V - defesa do consumidor; [...]

A advogada e mestre Letícia Méo, em seu livro “*Greenwashing e o Direito do Consumidor*”, assevera que o direito do consumidor:

trata-se de um conjunto de normas e princípios que cumprem o triplo mandamento constitucional: 1.a promoção da defesa dos consumidores; 2.a tutela consumerista como princípio geral e imperativo da ordem econômica constitucional; e 3.a sistematização da tutela específica do consumidor por meio de codificação infraconstitucional que vise proteger o sujeito de direito (o consumidor)

## 1.2 O binômio direito e dever: meio-ambiente como responsabilidade de todos

A matemática, enquanto ciência do raciocínio lógico, é capaz de somar às demais áreas com suas ferramentas de precisão e conhecimento exato da realidade – cujo caminho se dá através das fórmulas. Pois bem, no tocante à ciência social do Direito, assevera-se que nela sempre haverá o seguinte binômio: a um direito, corresponde um dever.

No que concerne aos direitos do consumidor, deve-se frisar que ele também possui seus deveres – especialmente, em relação ao meio-ambiente. Extrai-se do art. 225 da Constituição Federal que: “Todos têm direito ao meio-ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”.

Assim, a tutela constitucional que recebem os consumidores não lhes exime de, enquanto cidadãos, preservarem o meio-ambiente. No mais, cabe frisar que um direito não é absoluto. Assim, a Constituição ao versar sobre a ordem econômica no seu art. 170 e elencar tanto a defesa do consumidor como as questões ambientais; visa promover que a Economia seja harmônica e conforme os princípios nele constantes.

Consequentemente, como explica brilhantemente Letícia Méo, a nossa existência deve ser norteadada por padrões sustentáveis de desenvolvimento e de consumo, conforme preceitua a Carta Magna.

## 2.2 Leis infraconstitucionais e o *Greenwashing*

### 2.3.1.O Código de Defesa do Consumidor

O Código de Defesa do Consumidor “CDC”, como visto, surge como uma Lei Complementar com a importante missão de concretizar a defesa do consumidor prevista no texto constitucional. E de modo a fazê-lo, positivou em seu art. 4º os princípios orientadores das relações consumeristas. São esses:

- I - reconhecimento da vulnerabilidade do consumidor no mercado de consumo;
- II - ação governamental no sentido de proteger efetivamente o consumidor:
  - a) por iniciativa direta;
  - b) por incentivos à criação e desenvolvimento de associações representativas;
  - c) pela presença do Estado no mercado de consumo;
  - d) pela garantia dos produtos e serviços com padrões adequados de qualidade, segurança, durabilidade e desempenho.
- III - harmonização dos interesses dos participantes das relações de consumo e compatibilização da proteção do consumidor com a necessidade de desenvolvimento econômico e tecnológico, de modo a viabilizar os princípios nos quais se funda a ordem econômica (art. 170, da Constituição Federal), sempre com base na boa-fé e equilíbrio nas relações entre consumidores e fornecedores;
- IV - educação e informação de fornecedores e consumidores, quanto aos seus direitos e deveres, com vistas à melhoria do mercado de consumo;
- V - incentivo à criação pelos fornecedores de meios eficientes de controle de qualidade e segurança de produtos e serviços, assim como de mecanismos alternativos de solução de conflitos de consumo;
- VI - coibição e repressão eficientes de todos os abusos praticados no mercado de consumo, inclusive a concorrência desleal e utilização indevida de inventos e criações industriais das marcas e nomes comerciais e signos distintivos, que possam causar prejuízos aos consumidores;
- VII - racionalização e melhoria dos serviços públicos;
- VIII - estudo constante das modificações do mercado de consumo.
- IX - fomento de ações direcionadas à educação financeira e ambiental dos consumidores;** (Incluído pela Lei nº 14.181, de 2021)
- X - prevenção e tratamento do superendividamento como forma de evitar a exclusão social do consumidor.

De forma muito positiva, a Lei 14.181/21, cujo objeto é o combate ao superendividamento, incluiu no rol de princípios do artigo supra a promoção de educação ambiental aos consumidores (inc. IX do CDC).

Posto que o ordenamento jurídico deve ser percebido como um conjunto de normas, idealmente, coerentes e coesas, a inclusão de tal princípio pode corroborar para que os cidadãos assumam a devida responsabilidade sobre o meio-ambiente (art. 225, CRFB). A educação é o meio de promover eficácia às leis e atender tal mandamento programático constitucional.

### **2.3.2 A Princiologia do CDC e o combate ao Greenwashing**

#### **2.3.2.1 Art. 4º, inc. I da Lei 8.078/90: o reconhecimento da vulnerabilidade do consumidor**

O Direito do Consumidor parte da presunção de que não há igualdade entre as partes, figurando o consumidor como hipossuficiente nesta relação. Em aspectos práticos, tal presunção repercute no Direito Processual (há no CDC a previsão de inversão do ônus da prova), de responsabilidade civil (responsabilidade objetiva) e nas políticas públicas para concretizar a proteção ao consumidor. Esta, exemplifica-se com os Procons, que são fundações que, além de fiscalizar e conduzir processos administrativos, cumprem importante função educativa e de conscientização do consumidor.

A vulnerabilidade do consumidor ante uma empresa não é, necessariamente, econômica. Por vezes, a fragilidade está no conhecimento técnico sobre o produto ou serviço que necessita/lhe é ofertado; bem como a vulnerabilidade de acesso às informações.

Um conceito difundido no Direito é o do “homem médio”, que consiste em uma ficção jurídica generalista sobre determinada sociedade e seus padrões de comportamento/conhecimento sobre algo. O homem médio, portanto, não seria nem uma pessoa erudita; nem um completo ignorante. E, sim, alguém que esteja no meio termo.

Em nossa sociedade plural, conquanto, há pessoas hipervulneráveis por circunstâncias pessoais, tal como o analfabetismo (ainda há no Brasil 11 milhões de analfabetos), a incapacidade relativa (art. 4º do CDC) e a incapacidade absoluta (aplicável somente aos menores de 16 anos, conforme art. 3º do CDC). Essas pessoas, na qualidade de consumidores, possivelmente podem se ver em uma situação de vulnerabilidade agravada.

A prática de *Greenwashing*, ao utilizar estudos de marketing e ferramentas de publicidade cada vez mais sofisticadas, mostra-se, com frequência, capaz de ludibriar até um consumidor dotado de conhecimento técnico. É importante, portanto, que a proteção aos hipervulneráveis se dê com o diálogo entre a Constituição Federal, o CDC e leis específicas – tal como o Estatuto do Idoso ou o Estatuto da Criança e do Adolescente “ECA”.

No tocante ao homem médio, este pode ser ludibriado por suas vulnerabilidades: (a) econômica, (b) técnica, (c) informacional, (d) fática, (e) jurídica, (f) psíquica e (g) ambiental; como elencou Letícia Méo em “*Greenwashing e as Relações de Consumo*”.

De início, parte-se que a maioria dos consumidores não possuem a mesma capacidade econômica que uma empresa (a); e não poderiam contratar um especialista naquele produto para analisar a veracidade de informações.

A nossa sociedade é plural e funciona tal como um organismo vivo – no qual cada órgão possui o seu papel e cumpre a sua específica função. A partir dessa figura de linguagem, pontua-se que cada indivíduo direciona e aperfeiçoa suas capacidades para exercer uma determinada função no seu meio. É impossível dominar todas as competências técnicas desenvolvidas pela humanidade, logo se emprega dedicação à determinada área de afinidade. Assim, surge a deficiência técnica do consumidor (b), que pode ser um PHD em sua área de formação, mas um leigo sobre um produto/serviço que consuma.

O caso posto sobre a Chevrolet, Fiat e Ford na propaganda de seu pneu “superverde” é um exemplo, neste caminho, de vulnerabilidade informacional (c). A relação consumerista demanda confiança e boa-fé; pois questiona-se: como poderia aferir e calcular o quão mais econômico é o pneu “superverde”? O consumidor presume, portanto, que a empresa está sendo honesta. A distância do consumidor para com a cadeia produtiva corrobora com a sua vulnerabilidade fática (d).

No tocante à vulnerabilidade jurídica (e), uma expressiva parcela da população não conhece os seus direitos. Um estudo desenvolvido pela Boa Vista SCPC, no ano de 2018, ilustrou que 67% dos consumidores conhecem pouco sobre os seus direitos.

Quanto à vulnerabilidade psíquica (f), tem-se que os estudos de psicologia do consumo, marketing e áreas correlatas estão cada vez mais desenvolvidos. O que é uma tendência natural e desejável das ciências: que haja a formação constante de novos conhecimentos. As estratégias de comunicação e persuasão vêm se sofisticando; e isso não é um problema. O que é um problema, e um ilícito, é o uso antiético desses estudos para a realização de *Greenwashing*.

### **2.3.2.2 O Direito do Consumidor à informação**

O conhecimento é capaz de despertar a consciência e desvelar questões que se viam encobertas sob o véu da ignorância. Assim, quando o consumidor se vê privado do acesso a informações – como ocorre na lavagem verde – lhe são suprimidos meios de contribuir com a

redução de sua pegada ecológica (g).

Com maior razão, o conhecimento está relacionado à responsabilidade exigível do consumidor. Sendo dele privado, sua responsabilidade é mitigada.

O direito à informação permeia o Código de Defesa do Consumidor; incumbindo o fornecedor do consequente dever de fornecê-las na forma da lei. Em sua literalidade, extraem-se:

Art. 6º São direitos básicos do consumidor:

(...)

III - a informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade, tributos incidentes e preço, bem como sobre os riscos que apresentem; [...]

Art. 12. O fabricante, o produtor, o construtor, nacional ou estrangeiro, e o importador respondem, independentemente da existência de culpa, pela reparação dos danos causados aos consumidores por defeitos decorrentes de projeto, fabricação, construção, montagem, fórmulas, manipulação, apresentação ou acondicionamento de seus produtos, **bem como por informações insuficientes ou inadequadas sobre sua utilização e riscos.**

Art. 14. O fornecedor de serviços responde, independentemente da existência de culpa, pela reparação dos danos causados aos consumidores por defeitos relativos à prestação dos serviços, **bem como por informações insuficientes ou inadequadas sobre sua fruição e riscos.**

Art. 18. Os fornecedores de produtos de consumo duráveis ou não duráveis respondem solidariamente pelos vícios de qualidade ou quantidade que os tornem impróprios ou inadequados ao consumo a que se destinam ou lhes diminuam o valor, **assim como por aqueles decorrentes da disparidade, com a indicações** constantes do recipiente, da embalagem, rotulagem ou mensagem publicitária, respeitadas as variações decorrentes de sua natureza, podendo o consumidor exigir a substituição das partes viciadas.

Art. 20. O fornecedor de serviços responde pelos vícios de qualidade que os tornem impróprios ao consumo ou lhes diminuam o valor, **assim como por aqueles decorrentes da disparidade com as indicações constantes da oferta ou mensagem publicitária**, podendo o consumidor exigir, alternativamente e à sua escolha: [...]

Art. 30. Toda informação ou publicidade, suficientemente precisa, veiculada por qualquer forma ou meio de comunicação com relação a produtos e serviços oferecidos ou apresentados, obriga o fornecedor que a fizer veicular ou dela se utilizar e integra o contrato que vier a ser celebrado.

Art. 31. A oferta e apresentação de produtos ou serviços devem assegurar informações corretas, claras, precisas, ostensivas e em língua portuguesa sobre suas características, qualidades, quantidade, composição, preço, garantia, prazos de validade e origem, entre outros dados, bem como sobre os riscos que apresentam à saúde e segurança dos consumidores.

Art. 46. Os contratos que regulam as relações de consumo não obrigarão os consumidores, se não lhes for dada a oportunidade de tomar conhecimento prévio de seu conteúdo, ou se os respectivos instrumentos forem redigidos de modo a dificultar a compreensão de seu sentido e alcance.

No mais, a Lei de Combate ao Superendividamento (Lei 14.181/21) acrescentou ao Código

de Defesa do consumidor a positividade específica do fomento a educação ambiental no inc. IX do art. 4º; sendo tal princípio o “*fomento de ações direcionadas à educação financeira e ambiental dos consumidores*”.

Neste caminho, tem-se que a positividade do fomento à educação ambiental no art. 4º, inc. IX do CDC, somada às políticas públicas, ao combate à lavagem verde e zelo pelo efetivo cumprimento do dever de informar dos fornecedores previsto em diversos artigos do Código são importantes meios de trazer eficácia ao ditame constitucional que incumbe à sociedade como um todo o dever de zela pelo meio-ambiente – tanto para nós, quanto para as futuras gerações que dele usufruirão.

### **III - A Directive 2005/29/EC como instrumento de combate ao greenwashing na União Europeia**

É cabível a asserção que o *Greenwashing* é uma prática de *unfair competition* – concorrência desleal. Tal prática vem a gerar danos econômicos aos consumidores e negócios. Assim, de modo a proteger o mercado, a União Europeia “UE” veio a editar relevante Diretriz de modo a coibir a prática: a *Directive 2005/29/EC*.

Além de uma regulação uniforme aos membros da UE, cada país tem a sua própria tratativa e políticas internas para mitigar a prática e zelar pelo mercado. A Convenção de Paris para a Proteção da Propriedade Intelectual, por exemplo, prevê em seu art. 10 (bis), 1 que: “*Os países da União são obrigados a assegurar aos nacionais desses países uma proteção eficaz contra a concorrência desleal.*” Já o art. 5, 1 da *Directive 2005/29/EC*, de forma ampla, prevê que: “*Práticas de concorrência desleal devem ser proibidas*”.

A definição vaga na legislação pode ser percebida como uma técnica legislativa para que a lei melhor se adeque à realidade fática de cada país membro. Assim, às políticas internas se confere um maior número de possibilidades. Outra técnica legislativa, neste caminho, é a de exemplificar – e não limitar – a previsão de práticas passíveis de subsunção ao ilícito da concorrência desleal.

Somou-se à *Unfair Commercial Practices Directive* (UCPD) – *Directive 2005/29/EC* um guia de práticas de comércio desleal “*UCDP Guidance*”, o qual foi atualizado em 2021. Tal guia se encontra como uma regra geral, conferindo às Cortes e autoridades nacionais o poder de aplicá-lo casuisticamente.

Daniel Silva, em seu artigo “*The fight against Greenwashing in the European Union*”, publicado no *EU Law Journal* no ano de 2021, trouxe que:

artigo 6(1)(a) e (b) e 7, sobre ações e omissões enganosas: (i) primeiro, para garantir que os consumidores não sejam enganados, as alegações verdes devem ser verdadeiras e apresentadas de forma específica, precisa e inequívoca; e (ii) de acordo com o Artigo 12, se uma alegação verde é contestada, os comerciantes devem ter evidências científicas prontas para apoiar suas reivindicações e espera-se que as forneçam de maneira compreensível. [...] na cláusula geral apresentada pelo artigo 5.º, n.º 2, que funciona como uma “rede de segurança” adicional por qualquer prática desleal que não se enquadre em nenhuma outra disposição prevista no DPCD, proporcionando uma possibilidade adicional de avaliar as práticas comerciais desleais.

Na União Europeia, a Diretiva supra não possui uma força vinculante tal como uma lei em razão de sua natureza jurídica. A ação da UCDP, no entanto, padece de uma grande falha enraizada em sua natureza de diretiva, logo sem força vinculante e com uma aplicação diversificada entre os Estados-Membros, de modo que o combate ao Greenwashing na EU tenha meios com eficácias diferentes – superiores e inferiores.

### **3.1. Uma análise comparativa entre a legislação pátria e dos países da União Europeia**

#### **3.1.2 O uso de elevadas taxações pela Suécia e Suíça**

A Suécia e a Suíça são países com notória sustentabilidade. Respectivamente, ocupam a 8ª e a 3ª posição no EPI “*Environmental Performance Index*”. A capital sueca, Estocolmo, vê-se premiada como a cidade mais verde da Europa. No mais, há um expressivo investimento em energias renováveis e educação ambiental nesse país.

Nos países supra, tem-se as tributações extrafiscais mais altas de carbono, que funcionam como um instrumento à preservação do meio-ambiente. Neste caminho, ilustra-se um exemplo de função extrafiscal tributária de modo a estimular que a indústria e os consumidores reduzam a sua pegada ecológica e optem por produtos e serviços mais ecológicos.

A Suécia tem o maior imposto sobre CO<sup>2</sup> no mundo, e foi pioneira na temática. A União Europeia, na sequência, programa-se a instituí-lo em cumprimento ao Pacto Ecológico Europeu debatido atualmente. Na década de 90, o assunto foi explorado a fundo no país nórdico pelo chamado “Comitê de Reforma Tributária Verde”. E, como taxas puramente ambientais, tem-se em face do CO<sup>2</sup> e enxofre.

Posto que a atividade econômica de uma empresa tem como objetivo o lucro; e uma forma de otimizá-lo é reduzindo os custos da cadeia produção, é possível que a taxação venha a repercutir em uma busca pelas empresas pelo uso de recursos mais ecológicos e sem a incidência de tributos

extrafiscais.

Neste caminho, de modo a resguardar a indústria local e proteger o bloco europeu da concorrência desleal, discute-se pela União Europeia a taxaço de produtos importados de países com regras climáticas e ambientais pouco rígidas.

### **3.1.3 França: a adoço de um decreto contra o Greenwashing na Publicidade**

A França, 5ª colocada no ranking de EPI, tem sua organizaço como Estado Unitário. Portanto, suas leis e decretos têm validade nacional. Entre esses, destaca-se a *Loi n°2021-1104 du 22 août 2021*, que conta com o ensejo de um decreto referente ao seu art. 12, que veda a informaço na rotulagem de produtos de “neutro em carbono” sem explicar sua pegada ecológica e eventuais medidas de compensaço ambiental.

O decreto entra em vigor no ano de 2023, sob críticas de ser pouco ambicioso. Tem-se, no entanto, a importância inegável de uma medida que busque a eficácia prática do texto legal.

### **3.1.4 Dinamarca: The Danish Consumer Ombudsman**

A Dinamarca figura como 1ª colocada do ranking. Do país escandinavo, pode-se extrair relevante exemplo de práticas que combatem ao *greenwashing*. Recentemente, destaca-se a edição de um guia breve direcionado às empresas para o uso de afirmaço éticas e ambientais. Em leitura ao guia, que também se encontra disponível em inglês (<https://www.consumerombudsman.dk/media/49009/vejledning-om-miljoemaessige-paastande-engelsk-udgave-2.pdf>), pode-se perceber que o conteúdo é trazido de forma clara e objetiva.

## **Metodologia**

Tem-se como metodologia a revisáo bibliográfica e estudos de Direito Comparado.

## **Conclusões**

O Brasil, em seu Código de Defesa do Consumidor, conta com um rico arcabouço legislativo para assegurar o direito à informaço do consumidor. E, visto que o sistema jurídico é hermético – e, desejável, coeso - a Constituição Federal, égide da pirâmide legislativa, confere ao

consumidor o binômio de um direito e dever: direito ao meio-ambiente e proteção enquanto parte hipossuficiente nas relações de consumo; e o dever enquanto cidadão de zelar pelo meio-ambiente.

A legislação, neste caminho, é muito positiva. Atualmente, com o advento da lei de superendividamento, viu-se acrescido ao CDC, o inc. IX, do art. 4º que positivava o direito à educação ambiental dos consumidores. Neste estudo, foram abordadas as ações adotadas para trazer a eficácia legislativa por países que estão entre os 8 mais sustentáveis do planeta. O que se pode aferir como denominador comum entre todos esses foi o uso de meios práticos para que o texto de lei houvesse aplicabilidade. A Suécia e a Dinamarca, assim, usaram a tributação extrafiscal de modo a desestimular o uso de produtos que não sejam ecológicos. Um indicativo dos positivos resultados dessa tributação, que ocorre desde os anos 90 nesses países, é que está em pauta na União Europeia implementá-la para o grupo. A França, com o seu decreto – que possui força vinculante, diferente de nossas diretivas autárquicas como da ABNT (há divergência doutrinária, pontua-se); também fez o uso de uma medida de repercussão prática. Por fim, viu-se a Dinamarca realizando uma importante medida educacional com o guia prático voltado às empresas de como rotular produtos com afirmativas de cunho ético e ambiental.

Em vista do exposto, conclui-se que: o Brasil tem, sim, uma boa legislação. De modo a trazer a sua aplicação prática, conquanto, mostra-se necessário que ações, especialmente por meio de políticas públicas, sejam realizadas. De forma sugestiva, em vista das particularidades do sistema tributário pátrio, a tributação extrafiscal específica para fins ambientais poderia repercutir na redução da pegada ecológica de nossa indústria – como se percebeu nos países escandinavos.

## Referências

GOES, Helder Leonardo; REBOUÇAS, Gabriela. *Responsabilidade Empresarial e Greenwashing: Implicações Éticas e Jurídicas*, 2016.

ANGELO, Claudio. *Da maquiagem verde ao 'reino da baboseira'*. Folha de São Paulo. 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/especial/46904-da-maquiagem-verde-ao-reino-da-baboseira.shtml>>. Acesso em: 29 mar. 2022.

ANTONIOLLI, Gabriel Otávio; DIAS, Sylmara Lopes Francelino Gonçalves. *Uma discussão em torno de Responsabilidades, Comunicação Ambiental e Greenwashing: o caso Petrobras. Organizações e Sustentabilidade*, v. 3, n. 1, 2015. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100134/tde-22072013-141652/en.php>>, acesso em 29/03/22>. Acesso em: 29 mar. 2022.

CARVALHO, Edson Ferreira de. *Meio ambiente e direitos humanos*. 2 ed. Curitiba: Juruá, 2011.  
COELHO, Fábio Ulhoa. Curso de direito comercial. Volume 1: direito em empresa. 16 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

CAMPOS, Adriana; ARDISSON, Daniel Piovanelli. *Por uma nova concepção jurídica de empresa no marco da sociedade do risco: do lucro inconsequente à responsabilidade socioambiental*. Sequência (Florianópolis), Florianópolis, n. 64, p. 85-104, July 2012.

FABRIANI, Carmen Beatriz; OLIVEIRA, Luciel Henrique de; PEREIRA, Adolfo Plínio. *A responsabilidade social empresarial como estratégia para o desenvolvimento sustentável de negócios: o caso da Klabin S/A*. Economia & Pesquisa. V. 12, n.12, p. 32 - 69, novembro 2010. Disponível em: <[http://www.feata.edu.br/downloads/revistas/economiaepesquisa/v12\\_artigo02\\_responsabilidade.pdf](http://www.feata.edu.br/downloads/revistas/economiaepesquisa/v12_artigo02_responsabilidade.pdf)>. Acesso em: 29 mar. 2022.

FERREIRA, Giselle Gama Torres. *A publicitarização do "discurso verde" no cinema de longa-metragem de animação a partir do século XXI: greenmarketing ou greenwashing?* 2013. Disponível em: <[https://sustentavelglobal.com/cvbeesi/1º Congresso Virtual Brasileiro de Educação Empreendedora, Sustentabilidade e Inovação – 2022](https://sustentavelglobal.com/cvbeesi/1º%20Congresso%20Virtual%20Brasileiro%20de%20Educação%20Empreendedora,%20Sustentabilidade%20e%20Inovação%20-2022)  
1st Virtual International Congress on Entrepreneurship Education, Sustainability and Innovation – VICEESI - 2022. <<http://www.pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/291/1/Giselle%20GTorres%20Ferreira%20-%20Monografia.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2022.

FIALHO, Letícia Sousa; MARQUESAN, Fábio Freitas Schilling; SOUZA, Lucas de. *Greenwashing: crítica aos apelos “sustentáveis” das organizações nos meios de comunicação publicitários*. Anais do IV SINGEP – São Paulo - SP – Brasil – 08, 09 e 10/11/2015. Disponível em: <http://www.singep.org.br/4singep/resultado/614.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2022.

Market Analysis. *Greenwashing no Brasil: um estudo sobre os apelos ambientais nos rótulos dos produtos*. 2014. Disponível em: <[http://marketanalysis.com.br/wpcontent/uploads/2014/09/Greenwashing\\_2014\\_MarketAnalysis.pdf](http://marketanalysis.com.br/wpcontent/uploads/2014/09/Greenwashing_2014_MarketAnalysis.pdf)>. Acesso em: 29 mar. 2022.

PAGOTTO, Erico Luciano. *Greenwashing: os conflitos éticos da propaganda ambiental*. 2013. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100134/tde-22072013-141652/en.php>>, acesso em 29/03/22.

## 2. Referência Jurisprudencial

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Acórdão no Mandado de Injunção nº 4766/DF

## 3. Referência Legislativa

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB)*, de 05 de outubro 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: 11 abr. 2022.

Lei nº 8.078 (Código de Defesa do Consumidor - CDC), de 11 de setembro de 1990. *Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18078compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18078compilado.htm), acesso em: 10/04/22;

UNIÃO EUROPEIA. Diretiva nº 29, de 11 de maio de 2005. Disponível em: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32005L0029&from=PT>>. Acesso em: 29 mar. 2022.

## Greenwashing as a promising instrument of Sustainability

### Abstract

Greenwashing is a complex factor in a society that has been searching for sustainable actions. Greenwashing is like an illusory veil, whose scope is to deceive a certain public into believing that a given product or service is sustainable or ecological. In this dimension, it can be said that greenwashing is committed in an omissive and commissive way. The methodology comprises a literature review and comparative law studies. The conclusion is that Brazil does have good legislation, but it is necessary that actions be taken, especially through public policies.

**Key words:** Greenwashing. Legislation. Comparative Law. Sustainability.

## El lavado verde como herramienta prometedora para la sostenibilidad

### Resumen

El lavado verde es un factor complejo en una sociedad que busca acciones sostenibles. El lavado verde es como un velo ilusorio, cuyo alcance sería engañar a un determinado público haciéndole creer que un determinado producto o servicio es sostenible o ecológico. En esta dimensión, puede decirse que el Greenwashing se comete de forma omisiva y comisiva. La metodología comprende una revisión bibliográfica y estudios de derecho comparado. Se concluye que Brasil tiene una buena legislación, pero es necesario que se tomen medidas, especialmente a través de políticas públicas.

**Palabras clave:** Greenwashing. Legislación. Derecho comparado. Sostenibilidad.

### Informações dos Autores:

#### Ana Clara de Mattos Rodrigues da Silva

Instituição: Graduanda em Direito pelo IBMEC.

E-mail: anaclarademattos1@outlook.com

ORCID: 0000-0002-6177-8970

#### Veronica Lagassi

Instituição: Advogada. Doutora e Mestre em Direito. Professora da UFRJ e da Faculdade Cesgranrio.

E-mail: vlagassi@hotmail.com

ORCID: 0000-0003-3700-3443

REVISTA

ISSN 2764-2941

Vol. 2, N.3  
Julho/Dezembro 2022

*Ação*  
**SUSTENTÁVEL GLOBAL**



**A pluridisciplinaridade como fator empreendedor de pessoas, empresas e sociedades sustentáveis inovadoras**



Instituto de Ciência, Tecnologia e  
de Inovação Sustentável Global

Rio de Janeiro RJ - Brasil