



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JAÍNA ELISSA FREIRES SOARES**

**PLATAFORMAS DIGITAIS: as estratégias de gestão no enfrentamento  
da pandemia da COVID-19.**

**João Pessoa  
2021**

**JAÍNA ELISSA FREIRES SOARES**

**PLATAFORMAS DIGITAIS: as estratégias de gestão no enfrentamento da pandemia da COVID-19.**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Dra Gekbede Dantas Targino

**JOÃO PESSOA  
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa.

S676p Soares, Jaína Elissa Freires.

Plataformas digitais : as estratégias de gestão no enfrentamento da pandemia da covid -19 / Jaína Elissa Freires Soares. – 2021.  
59 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2021.

Orientação : Prof<sup>a</sup> D.ra Gekbede Dantas Targino.

1. Plataforma digital. 2. Cultura organizacional. 3. Estratégia de gestão. 4. Trabalho de plataforma. I. Título.

CDU 004.5:005.32(043)

Lucrecia Camilo de Lima  
Bibliotecária – CRB 15/132



PARECER 40/2021 - UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 8 de outubro de 2021.

**FOLHA DE APROVAÇÃO**  
**DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**DISCENTE**

**JAÍNA ELISSA FREIRES SOARES**

MATRÍCULA: 20161460057

**TÍTULO**

**TRABALHO DE PLATAFORMA: as estratégias de gestão no enfrentamento da pandemia da COVID-19 em João Pessoa - PB**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 06/10/2021 ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 06/10/2021.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Gekbede Dantas Targino

Orientador(a)

Maria Luiza da Costa Santos

Examinador(a) interno(a)

Agnes Campêllo Araújo Braz

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Gekbede Dantas Targino, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 13/10/2021 16:12:33.
- Agnes Campello Araujo Braz, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 11/10/2021 16:56:28.
- Maria Luiza da Costa Santos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 09/10/2021 09:20:52.
- Amanna Ferreira Peixoto, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 08/10/2021 21:20:05.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 08/10/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 227729

Código de Autenticação: 1814737ae9



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família (pai, mãe e irmão) por serem meus maiores e mais importantes incentivadores, e por me ensinarem que a educação transforma e é a chave para nós transformarmos nosso futuro.

Agradeço aos meus amigos de graduação que compartilharam horas de aprendizado e desafios durante o curso, pelas caronas e carreiras para pegar o ônibus, pelas horas de biblioteca que compartilhamos e por todos os momentos vividos.

Agradeço a cada professor e professora, que contribuiu com minha formação, saiba que levo seus ensinamentos e sou resultado da sinergia deles.

Agradeço a cada amigo e pessoa que disponibilizou-se a responder e compartilhar o questionário de pesquisa, sem a ajuda de vocês esse trabalho não teria sido realizado.

Agradeço à minha orientadora, pela disponibilidade, paciência e dedicação em orientar-me.

Agradeço a Deus, pela saúde, resiliência e felicidade em toda a caminhada e a oportunidade para chegar aqui e estar concluindo mais uma fase em minha vida.

***“O que é perigoso é não evoluir”.***  
(Jeff Bezos)

## RESUMO

A pandemia da covid-19 causou inúmeras transformações em nossa sociedade, uma dessas mudanças foi o aumento da utilização das plataformas digitais para facilitar as atividades desenvolvidas pelas empresas. Nesta perspectiva, este trabalho teve como principal objetivo analisar as estratégias de gestão utilizadas pelos empreendedores no enfrentamento da pandemia da covid-19. Propondo-se através de uma pesquisa de campo e bibliográfica de caráter exploratória e quantitativa utilizando questionário como instrumento de coleta de dados, enviado através de Google Formulários para gestores e empresas localizadas na cidade de João Pessoa-PB. Como resultado alcançado a partir de vinte e dois respondentes identificou-se mudanças na cultura organizacional com a adoção das plataformas digitais, através da adoção de métodos de entrega de produtos, diversificação de pagamento e lançamento de novos produtos no mercado. Constatou-se também que a maioria dos respondentes acreditam que a plataforma ajudou no enfrentamento da pandemia da covid-19, sendo as mais utilizadas, Instagram, Facebook e Whatsapp. A principal vantagem na utilização das plataformas digitais foi a diminuição dos custos e sua desvantagem foi o aumento da jornada de trabalho pelos empreendedores. Além disso, afirmou-se que as principais estratégias utilizadas além da adoção das plataformas digitais, foram a importância em manter um bom relacionamento com o cliente, a expansão das opções de pagamento e a diversificação de produtos oferecidos, mantendo os padrões de qualidade conquistados.

**Palavras-chave:** Plataforma digital; Trabalho de plataforma; Estratégia de gestão; Cultura organizacional.

## **ABSTRACT**

The covid-19 pandemic caused countless changes in our society, one of these changes was the increased use of digital platforms to facilitate the activities developed by companies. In this perspective, this work aimed to analyze the management strategies used by entrepreneurs to face the covid-19 pandemic. It is proposed through an exploratory and quantitative field and bibliographic research using a questionnaire as a data collection instrument, sent through Google Forms to managers and companies located in the city of João Pessoa-PB. As a result achieved from twenty-two respondents, changes were identified in the organizational culture with the adoption of digital platforms, through the adoption of product delivery methods, payment diversification and the launch of new products in the market. It was also found that most respondents believe that the platform helped to fight the covid-19 pandemic, with Instagram, Facebook and Whatsapp being the most used. The main advantage in using digital platforms was the reduction in costs and its disadvantage was the increase in the working hours of entrepreneurs. Furthermore, it was stated that the main strategies used, in addition to the adoption of digital platforms, were the importance of maintaining a good relationship with the customer, the expansion of payment options and the diversification of products offered, maintaining the quality standards achieved.

**Keywords:** Digital platform; Platform work; Management strategy; Organizational culture.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b> Quantidade de participantes da pesquisa.....	31
<b>GRÁFICO 2:</b> Ramo de atuação.....	32
<b>GRÁFICO 3:</b> Perfil do negócio.....	32
<b>GRÁFICO 4:</b> Demissões e contratações.....	33
<b>GRÁFICO 5:</b> Mudanças no negócio.....	34
<b>GRÁFICO 6:</b> Perspectiva pós-pandemia.....	35
<b>GRÁFICO 7:</b> Perspectiva pré-pandemia.....	36
<b>GRÁFICO 8:</b> Utilização das plataformas.....	37
<b>GRÁFICO 9:</b> Opções de plataformas.....	38
<b>GRÁFICO 10:</b> Plataformas <i>versus</i> pandemia.....	38
<b>GRÁFICO 11:</b> Vantagens das plataformas.....	39
<b>GRÁFICO 12:</b> Desvantagens das plataformas.....	40
<b>GRÁFICO 13:</b> Tomada de decisão <i>versus</i> plataforma.....	41
<b>GRÁFICO 14:</b> Adoção de plataformas.....	42
<b>GRÁFICO 15:</b> Adaptabilidade.....	43
<b>GRÁFICO 16:</b> Dificuldades.....	44
<b>GRÁFICO 17:</b> Principais estratégias.....	45

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> Objetivos X Resultados.....	45
--	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	OBJETIVOS.....	14
1.1.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>14</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1	A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
2.2	O ADVENTO DO TRABALHO DE PLATAFORMA .....	18
2.3	AS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO NAS EMPRESAS.....	22
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>26</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	26
3.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	28
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	29
3.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	29
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>
	<b>APÊNDICE 1- FORMULÁRIO DE PESQUISA.....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da pandemia da Covid-19, que começou na cidade de Wuhan na China em dezembro de 2019<sup>1</sup>, o mundo como nós o conhecemos está adaptando-se para sobreviver e, observa-se esse processo de transformação em diversas áreas da nossa sociedade, seja no modo de trabalho, no modo de estudo ou no estilo de vida, onde fatores importantes começam a ser reconhecidos, como é o caso da reconstrução de culturas organizacionais, no desenvolvimento de produtos e na melhoria de serviços oferecidos, onde processos e ambientes são repensados e reinventados.

Uma das transformações que acompanhamos neste período foi a crescente migração do comércio físico para o eletrônico, a partir da necessidade das empresas de continuarem oferecendo serviços com o máximo de distanciamento possível, há uma adesão maior na utilização de plataformas digitais em muitos setores.

No Brasil, segundo levantamento da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), em parceria com a Neotrust, o crescimento nas vendas em 2020 foi de 68% maior em comparação com 2019, elevando a participação do e-commerce no faturamento total do varejo, que passou de 5% no final de 2019 para um patamar acima de 10% em alguns meses do ano passado.<sup>2</sup>

Além disso, o efeito propulsor do isolamento social possibilitou a criação de 150.000 novas lojas online de março a julho de 2020 no Brasil, conforme a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), ou seja, não apenas houve o aumento das vendas, como também o aumento no número de lojistas vendendo online.<sup>3</sup>

Com as lojas fechadas e a pressa para vender pela internet, 80% dos novos vendedores começaram a disponibilizar seus produtos dentro de grandes sites, como Amazon, Submarino, Mercado Livre e Magazine Luiza, contribuindo para a

---

<sup>1</sup> BUTANTAN. Como surgiu o novo coronavírus? Publicado em: 14/06/2021. Disponível em: <<https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/como-surgiu-o-novo-coronavirus-s-conheca-as-teorias-mais-aceitas-sobre-sua-origem>> Acesso em: 28/09/2021

<sup>2</sup> G1 ECONOMIA. Darlan Alvarenga. Com a pandemia, comércio eletrônico tem salto em 2020 e dobra participação no varejo brasileiro. Publicado em: 26/02/2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/26/com-pandemia-comercio-eletronico-tem-salto-em-2020-e-dobra-participacao-no-varejo-brasileiro.ghtml>>. Acesso em: 21/06/2021.

<sup>3</sup> EXAME. Carolina Ingizza. Vendas online no Brasil cresceram 47% no 1º semestre, maior alta em 20 anos. Publicado em: 27/08/2020. Disponível em: <<https://exame.com/pme/e-commerce-brasil-cresce-47-primeiro-semester-alta-20-anos/>> Acesso em: 21/06/2021.

digitalização do pequeno varejo, pois como os varejistas atuam como “shoppings digitais” com seus *marketplaces*, acabam atraindo um fluxo de consumidores até a loja virtual dos pequenos vendedores que usam sua plataforma, e esses podem utilizar a infraestrutura logística das gigantes, beneficiando ambas as partes.<sup>4</sup>

A pandemia da covid-19 continua transformando muitos aspectos das nossas relações sociais e a tendência das compras online gerada pela transformação digital nas empresas é um comportamento presente do consumidor. Tal fato conduziu a estudar como a transformação digital influenciou as estratégias de gestão dos empreendedores e a crescente utilização de plataformas digitais, por eles, diante do fechamento do comércio e pouca ou nenhuma circulação de pessoas nas ruas, observando a mudança organizacional, a fim de traçarmos técnicas e soluções voltadas a suavizar os impactos negativos da pandemia da covid-19 em nossa sociedade.

Nesta perspectiva, perguntou-se: **Quais as estratégias de gestão que os empreendedores utilizaram para adaptar-se às transformações sociais e tecnológicas impulsionadas com o advento da pandemia da covid-19?**

Observando os impactos do cenário de crise sanitária buscou-se identificar alguns empreendedores na cidade de João Pessoa-PB que atuam no segundo setor: Comércio (venda de roupas, medicamentos, cosméticos, alimentos, bebidas, ferragens, etc) e, Serviços (prestação de serviços de psicologia, advocacia, odontologia, consultoria, educação, etc). E, a partir da pesquisa exploratória e de campo, desenvolvida a partir da coleta de dados utilizando-se questionário, com a aplicação através de envio pelo Google Formulários, conseguiu-se a participação de vinte e dois respondentes (gestores e empresas) da cidade de João Pessoa-PB.

Desta forma, o estudo aqui apresentado pode indicar mudanças e colaborar para que as empresas continuem adaptando-se e avançando na comercialização de seus produtos e/ou serviços, bem como o desenvolvimento de estudos voltados nesta temática na área da Administração. Ademais, em nossa sociedade os consumidores tornam-se cada vez mais cientes e atentos aos seus direitos, e a utilização das plataformas digitais, ultrapassam o aspecto da compra e venda, com a

---

<sup>4</sup> EXAME. Carolina Ingizza. Vendas online no Brasil crescem 47% no 1º semestre, maior alta em 20 anos. Publicado em: 27/08/2020. Disponível em: <<https://exame.com/pme/e-commerce-brasil-cresce-47-primeiro-semester-alta-20-anos/>> Acesso em:21/06/2021.

aprovação da Lei Geral de Proteção de Dados<sup>5</sup>, as empresas são responsáveis por armazenar e tratar dos dados sensíveis de seus clientes ou colaboradores.

Assim, se as empresas que mantinham seus níveis já conquistados de qualidade na venda de seus produtos e serviços, neste novo momento devem elevar o nível de confiança também na obtenção e tratamento de dados dos titulares. Pois, neste ritmo acelerado de transformações em vários setores da sociedade, entender e analisar estas relações e as estratégias de gestão utilizadas para continuar atuando num mercado impactado pela pandemia da covid-19 proporciona vislumbrar novas perspectivas, visto que, houve um aumento da utilização das plataformas digitais neste período, planejando novos métodos e continuar avançando para suavizar os impactos negativos da pandemia da covid-19 em nossa sociedade.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias de gestão utilizadas pelos empreendedores no enfrentamento da pandemia da covid-19 em João Pessoa - PB.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- ❖ Observar a utilização de plataformas digitais e os aspectos da transformação digital nas empresas.
- ❖ Constatar as mudanças da cultura organizacional no contexto da pandemia da covid-19.
- ❖ Relacionar as transformações digitais e as estratégias de gestão adquiridas pelas empresas e suas perspectivas.

---

<sup>5</sup> BRASIL. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm)> Acesso em: 28/09/2021

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

As transformações sociais no século XXI, causadas tanto pela transição da economia industrial para a chamada economia digital, como recentemente pela pandemia da covid-19, a exemplo da diminuição da jornada de trabalho presencial e o distanciamento social, trouxeram inúmeras mudanças culturais para dentro das organizações, impactando a maneira como estas se relacionam com seus *stakeholders*<sup>6</sup>, seja pela redução da formalidade através do *home office*, do enxugamento da estrutura organizacional, ou do incentivo ao trabalho em equipe e da proatividade.

Segundo Robbins (2005, p. 375) a cultura organizacional “se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais”. Hofstede (1991 *apud* BARRETO, 2013, p. 35) também compartilha desta visão, entendendo que “a cultura determina a identidade de um grupo humano do mesmo modo que a personalidade determina a identidade de um indivíduo”, ou seja, eles percebem a cultura como um sistema sociocultural, entendendo que os aspectos sociais estão interligados aos aspectos organizacionais.

Todavia, Fleury (1996, p. 22 *apud* BARRETO, 2013, p. 35) afirma que os componentes da cultura organizacional “tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”. Neste aspecto, a cultura também pode ser entendida como resultado de uma construção estratégica, onde foram alinhados os valores e as crenças compartilhadas através do compromisso dos membros da organização.

Para Schein (1992) citado por Russo (2017, p. 18) “a cultura é representada pelos valores que são aprendidos em conjunto, compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso.” Esses valores que são aprendidos em conjunto, compõem o núcleo da cultura organizacional, eles com o tempo “vão sendo internalizados e se tornando inconscientes a ponto de passarem a ser considerados naturais”. (RUSSO, 2017, p. 18).

---

<sup>6</sup> Refere-se a um termo inglês usado para designar pessoas ou organizações que têm alguma influência nas atividades da empresa (empregados, consumidores, investidores, organizações não governamentais etc).

Segundo Gareth Morgan (1996 apud RUSSO, 2017, p. 19) a cultura organizacional pode ser compreendida a partir da analogia com os níveis de um *iceberg*, onde a parte externa, mais visível, trata-se da menor parte da cultura organizacional (padrões de comportamento) e a parte interna, o nível mais profundo e que está submerso (os valores compartilhados em um grupo).

A cultura organizacional é o aspecto determinante que delineia um modelo de gestão e impacta o comportamento dos colaboradores, pois esta se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não o fato de eles gostarem ou não delas (ROBBINS, 2005, p. 376). Ela pode ser considerada um padrão referencial em que todos, na organização, podem apoiar-se para que se posicionem diante de determinadas situações. (RUSSO, 2017, p. 20).

E, dependendo do grau de impacto que esta cultura exerce no comportamento dos colaboradores e à redução do *turnover* (rotatividade de colaboradores caracterizada pelo fluxo de admissões e demissões da organização), as culturas organizacionais podem ser caracterizadas como fortes ou fracas. Fortes são aquelas no qual “os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados”, ou seja, possuem uma maior impacto sobre o comportamento dos colaboradores. (ROBBINS, 2005, p. 377). Assim, de acordo com Russo (2017, p. 21) “quando a maioria dos membros de uma organização age de acordo com a cultura dominante, verifica-se o que se pode chamar de identidade organizacional, que diferencia uma organização com relação às outras”.

Estudar os aspectos que tornam as culturas fortes ou fracas, dentro de uma cultura organizacional, e as nuances em torno da cultura organizacional, possibilita entender como esse ambiente muda e é transformado nos diversos contextos sociais. Sendo assim, “compreender em que consiste a cultura de uma organização, como ela é criada, sustentada e aprendida pode melhorar nossa capacidade de explicar e prever o comportamento das pessoas no trabalho” (ROBBINS, 2005, p. 375), ou até mesmo, sua atuação no mercado de trabalho.

Com a expansão das fronteiras organizacionais num mundo globalizado, a cultura organizacional torna-se um fator determinante na criação de fronteiras dentro do ambiente de trabalho, proporcionando um senso de identidade e “servindo como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.” (ROBBINS, 2005, 378).

No contexto brasileiro, a cultura organizacional, através do estudo de Hofstede (1991, p.13) citado por Alcadipani e Crubellate (2003, p. 68) caracterizou as culturas nacionais em cinco dimensões (distância do poder, coletivismo *versus* individualismo, feminilidade *versus* masculinidade, aversão à incerteza e orientação para o curto ou longo prazo) que foi identificada como:

[...] um país com cultura tendente ao estabelecimento de relações de dependência ou crítica radical em relação às instâncias de poder, isto é, com elevada distância de poder; com predominância de atitudes voltadas a evitar incertezas (alta aversão à incerteza); e também com clara orientação do comportamento para longo prazo. Além dessas dimensões, identificou-se também um padrão cultural brasileiro como mais coletivista do que individualista e identificou-se, ainda, leve predominância de características típicas de feminilidade. (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003, p. 68).

Entretanto, é interessante destacar que o modelo de Hofstede (1991) apesar de ter sido importante em um determinado contexto histórico da análise organizacional, “é uma forma nítida de generalização que tenta dar conta de uma pluralidade extremamente ampla e diversa, atropelando suas ambiguidades e nuances a partir de um ponto de vista específico”. (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003, p. 71).

Assim, ao tratar da cultura organizacional, deve-se tomar cuidado com generalizações extremas que ignoram a pluralidade brasileira e os traços da nossa identidade nacional, evitando julgamentos baseadas em outras realidades descaracterizando o valor existente em nossos modelos de gestão que são adaptados à realidade brasileira.

Conhecer a cultura organizacional é essencial para a gestão empresarial de alto desempenho, haja vista que a estratégia, os objetivos estratégicos, assim como a forma de gestão da empresa e o comportamento dos colaboradores são influenciados pelo perfil cultural. (SCHEIN, 2001 apud RUSSO, 2017, p. 21)

Nesse sentido, observar os aspectos da cultura organizacional ajuda no entendimento da composição de uma organização, mostrando a maneira como são desenvolvidas as atividades e o ritmo de como as pessoas se relacionam em seu ambiente de trabalho, onde estes precisam estar alinhados para o alcance de melhores resultados.

Com as grandes mudanças dentro das micro e pequenas empresas,

principalmente por causa da pandemia da covid-19, como afirma a pesquisa Sebrae mostrando que 31% das empresas mudaram o funcionamento e precisaram se adaptar para manter a saúde financeira<sup>7</sup>. Torna-se necessário compreender os comportamentos determinados pela cultura, uma vez que esta, vem sendo trabalhada como uma importante dimensão para a análise do potencial de flexibilidade da organização e, por consequência, para a inovação (VOLBERDA, 1998, *apud* VIEIRA; LEMOS, 2019, p. 56)

Assim, a cultura de uma organização se inicia nas definições de seus fundadores, mas ela é reforçada, reconstruída e repassada pelos seus membros através de novos artefatos ao longo de sua convivência como grupo (FREITAS, 2007) e através dela reconfigura modelos de gestão.

## 2.2 O ADVENTO DO TRABALHO DE PLATAFORMA

A pandemia da covid-19 têm gerado grandes mudanças em nosso cotidiano, e é notório o aumento da utilização de tecnologias da informação e comunicação balizando o desenvolvimento das atividades organizacionais.

O surgimento da economia digital através dos novos modelos de negócio ( as plataformas digitais) têm exigido um maior aprofundamento das questões trabalhistas e sociais que rodeiam esta nova maneira de trabalho, “inteligência artificial, plataformas, algoritmos, entre outros instrumentos tecnológicos solapam as antigas organizações empresariais e seus métodos de gestão do trabalho, configurando, para muitos, uma disrupção, no sentido de destruição criativa dos modelos pretéritos” (OLIVEIRA; CARELLI; GRILLO, 2020, p. 2611).

Além disso, são atribuídas inúmeras denominações para esse fenômeno digital, variando de acordo com a perspectiva adotada:

[...]economia de compartilhamento, economia de pares, economia colaborativa, consumo colaborativo, economia de bico, economia disruptiva, capitalismo de plataforma, economia de acesso ao excesso, economia de acesso, economia sob demanda, economia virtual, uberização, economia de plataforma e capitalismo baseado na multidão. (KALIL, 2020, p. 67)

---

<sup>7</sup> SEBRAE. o impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios. 2020. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios.192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 21/09/2021

Entretanto, neste estudo, considerando-as como um modelo de negócio, as plataformas digitais de trabalho, seriam:

[...] modelos de negócios baseados em infraestruturas digitais que possibilitam a interação de dois ou mais grupos tendo como objetivo principal o trabalho intensivo, sempre considerando como plataforma não a natureza do serviço prestado pela empresa, mas sim o método, exclusivo ou conjugado, para a realização do negócio empresarial. (OLIVEIRA; CARELLI; GRILLO, 2020, p. 2622)

Nesta perspectiva, apesar de soar simples o conceito de plataforma, conforme afirma Parker (2016, p. 22) ela está modificando radicalmente os negócios, a economia e a sociedade, e esta ideia que ultrapassa o “âmbito digital advém de uma forma de organização empresarial que não é recente, mas se apresenta agora como modelo para todo tipo de empresa”. (OLIVEIRA; CARELLI; GRILLO, 2020, p. 2613).

Parker (2016, p. 25) conceitua a plataforma como uma empresa que “viabiliza interações que criam valor entre produtores e consumidores externos”.

A plataforma oferece uma infraestrutura para tais interações e estabelece condições de funcionamento para elas. O propósito primordial da plataforma é consumir o contato entre usuários e facilitar a troca de bens, serviços ou “moedas sociais”, propiciando assim a criação de valor para todos os participantes. (PARKER, 2016, p. 25)

Segundo Codagnone et al. (2019, p. 76-83 *apud* OLIVERA et al. 2020, p. 2620) as plataformas digitais de trabalho são aquelas que:

(1) trabalham como marketplaces digitais para trabalho atípico e casual; (2) onde serviços de várias naturezas são produzidos usando preponderantemente o fator trabalho (em oposição a vender mercadorias ou alugar uma propriedade ou um carro); (3) onde trabalho (por exemplo, serviços prestados) é trocado por dinheiro (4) onde a combinação é digitalmente mediada e administrada, embora a realização e a entrega de trabalho possam ser eletronicamente transmitidas ou física; (5) onde a alocação de trabalho e dinheiro é determinada por um grupo de compradores e vendedores operando com um sistema de preço. (CODAGNONE, 2019, p. 76-83).

Ainda, de acordo com os autores Oliveira, Carelli e Grillo (2020, p. 2622) as plataformas podem ser divididas entre plataformas puras ou mistas/híbridas.

Segundo eles, as plataformas digitais de trabalho puras “seriam aquelas em que o seu *modus operandi* seria de um real *marketplace*, sem a realização de controle relevante sobre a interação entre as partes negociantes”, e as plataformas digitais de trabalho mistas ou híbridas “seriam aquelas em que há uma mescla entre mercado e hierarquia”. (OLIVEIRA; CARELLI; GRILLO, 2020, p. 2622)

É importante observar ainda que, todas têm um *modus operandi* que é comum e que está baseado na produção de dados pelos usuários, consumidores e trabalhadores que, posteriormente, são utilizados para gerar valor e rendimentos (LOVELUCK, 2018 *apud* CARDOSO; ARTUR; OLIVEIRA, 2020, p. 211) Esses dados geram valor pela enorme quantidade de informações extraída deles, e que são utilizadas para auxiliar na tomada de decisões estratégicas. Isto é, na capacidade de determinar a probabilidade de resultados futuros a partir de dados do passado, alimentando, entre outros, os algoritmos de sugestões, de marketing, de caminhos e etc. (CARDOSO; ARTUR; OLIVEIRA, 2020, p. 211).

O trabalho em plataforma se dá em confluência com processos produtivos e comunicacionais. Em primeiro lugar, são práticas materiais de comunicação que estruturam e organizam as relações de trabalho, de modo que não há trabalho sem elas. Consideramos assim, que as plataformas são, ao mesmo tempo, meios de produção e meios de comunicação, ou seja, meios de organização das atividades laborativas e comunicacionais, apresentando-se como contornos também políticos. Os mecanismos das plataformas, como gestão algorítmica do trabalho, extração de dados e vigilância automatizada, configuram-se pois, como processos comunicacionais e de gerenciamento dos trabalhadores. (GROHMANN, 2021, p. 14)

As plataformas digitais de trabalho continuam tornando-se uma tendência no mercado, sendo desenvolvida nos diversos ramos da atividade econômica, “sob a promessa de ser um modelo mais eficiente e enxuto”.(CARDOSO; ARTUR; OLIVEIRA, 2020, p. 211). Com o objetivo de manter os trabalhadores o máximo de tempo conectado, principalmente em finais de semana, quando há chuva e em horários noturnos, as plataformas se utilizam de estratégias, que são chamadas de gestão gamificada.

Essa gestão gamificada “engloba a definição de um conjunto de regras que os trabalhadores devem seguir não apenas para atingirem seus rendimentos; mas, sobretudo, para se manterem nas plataformas”. (CARDOSO; ARTUR; OLIVEIRA,

2020 p. 215). Assim, a gestão gamificada utilizada pelas plataformas, define os prêmios, as punições recebidas e a competição, tudo controlado pelo algoritmo, que apesar de tornar “desnecessária a figura do chefe”, não significa “liberdade na gestão do seu trabalho por parte do trabalhador”. (CARDOSO; ARTUR; OLIVEIRA, 2020, p. 225).

Segundo Langley e Leyshon (2016, p. 4-7 *apud* KALIL 2020, p.69), as plataformas operam em três camadas que variam conforme o contexto do mercado e, a estratégia de competição: (i) rede ou comunidade, que são os participantes das plataformas e a relação entre si; (ii) infraestrutura, vinculada aos instrumentos, regras e serviços de software; (iii) informação, que permite às plataformas combinar oferta e demanda. Ademais, para os autores, existe um sentido contrário, além da ideia aberta, neutra, igualitária e progressista no qual se baseiam as plataformas, onde estas não são apenas canais pelos quais há circulação econômica.

Assim, como dito anteriormente, através do conceito da gestão gamificada todo o cenário em que está inserida as plataformas fazem parte de um processo de capitalização e valorização, estimulando a participação dos usuários, para que estes gerem dados e informações que são utilizados, posteriormente, para aumentar nas empresas o retorno econômico, “por meio de algoritmos (que processam a relação de informações), protocolos (que descrevem interações) e classificações (por meio de estatísticas e metadados), as plataformas induzem, produzem e programam a circulação na economia digital”. (KALIL, 2020, p.70)

A partir dessa perspectiva, caracterizam-se as plataformas a partir de quatro principais características:

A primeira é que não são empresas de internet ou tecnologia, mas antes que conseguem operar de qualquer lugar em que aconteça a interação digital. A segunda é que produzem e são dependentes dos efeitos em rede, tendo em vista que quanto mais usuários a plataforma tiver, mais valiosa será para todos. Contudo, isso gera um ciclo vicioso no qual o aumento de usuários tende naturalmente à monopolização da atividade e ao aumento da quantidade de dados que consegue acessar. A terceira é o uso do subsídio cruzado, no qual enquanto uma parte da empresa reduz o preço do serviço ou do bem, chegando a oferecê-lo gratuitamente, a outra eleva os preços para compensar eventuais perdas. O objetivo da estrutura de preços das plataformas é atrair um grande número de usuários, para que se envolvam e acessem-nas frequentemente. A quarta é que as plataformas são projetadas para serem atraentes para os seus diversos usuários. Apesar de afirmarem ser um espaço vazio que

deve ser preenchido pelos usuários, as plataformas têm políticas, sendo que as regras dos produtos e do desenvolvimento de serviços e as interações de mercado são definidas pelos proprietários da plataforma. (KALIL, 2020, p. 70).

Desta forma, a ideia de flexibilidade e liberdade é vendida por muitas empresas, entretanto, como afirmam os autores Filgueiras e Antunes (2020, p. 33), na verdade é “a transferência deliberada de riscos para aumentar o controle sobre os/as trabalhadores/as, pois essa liberdade significa ausência de salário garantido e incremento de custos fixos que se convertem em responsabilidade dos mesmos”. Assim, as plataformas utilizam-se das inovações tecnológicas( websites na internet ou aplicativos celulares) como facilitador da realização de trocas comerciais.

Segundo Filgueiras e Antunes (2020, p.32), a plataforma digital se apropriou da mais-valia gerada pelos trabalhadores, burlando sistematicamente as formas de regulamentação do trabalho existentes. Assim, os autores afirmam ainda que, a expansão da TIC (onde também estão inseridas as plataformas digitais) colaboraram para a ampliação dos “processos de precarização da força de trabalho em amplitude global, que propiciou inclusive a universalização do termo uberização do trabalho.” (FILGUEIRAS; ANTUNES, 2020, p.32)

Floresce, então, nas plataformas digitais e nos aplicativos, um mosaico de modalidades de trabalho, como se pode presenciar na Amazon (e Amazon Mechanical Turk) e nos aplicativos de transportes privados e delivery da Uber (e UberEats), Cabify, 99, iFood, Rappi, Glovo etc., criando um *novo proletariado de serviços* que padece das vicissitudes da chamada *escravidão digital*.(ANTUNES, 2018 apud FILGUEIRAS, ANTUNES, 2020, p. 32).

## 2.3 AS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO NAS EMPRESAS

Juntamente com a nossa sociedade, o termo estratégia desenvolveu-se ao longo do tempo, e “nem sempre o conceito de estratégia representa algo uniforme, é a partir da visão de alguns autores, que se busca aquela que pode se adequar às pretensões para uma melhor compreensão deste conceito”. (CAVALCANTI, 2001, p. 43).

A estratégia é muito importante para as organizações, uma vez que possibilita uma visão crítica do futuro e uma análise mais panorâmica do mercado. Com as mudanças advindas da pandemia da covid-19, tornou-se ainda mais necessário às análises estratégicas para entender como as empresas estão reagindo e enfrentando as mudanças.

Segundo Oliveira (1991, p. 27), “numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa”. Ademais, Porter (1999, p. 63) considera que estratégia é “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. No qual complementa que, se “houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia, e propõe três tipos de estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque”. (REIS; EL-KOUBA; SILVA, 2008, p. 3). Na estratégia baseada em liderança por meio do custo, o objetivo é oferecer um produto ou serviço significativamente mais barato. Na estratégia de diferenciação, o objetivo é construir uma identidade própria para o produto ou serviço, tornando-o único e valorizado pelos compradores. E, na estratégia de enfoque, segundo Porter (1999), esta consiste em selecionar um nicho de mercado e dominar os recursos disponíveis para explorá-lo da melhor forma possível.

Entretanto, em decorrência do novo cenário, muitas mudanças foram impostas sobre as organizações, as mais impactantes foram: interrupção dos negócios, prejuízos às instituições antigas e tradicionais, impactos sobre as cadeias de suprimentos nacionais e internacionais, danos ao capital tecnológico e inovativo, comprometimento de networks e fluxos de conhecimento. (ZAHRA, 2020, apud BACKES, 2020, p. 3).

As inovações tecnológicas do século XXI, também influenciaram as mudanças nas estratégias de gestão utilizadas pelas empresas, uma dessas mudanças no gerenciamento passou a ser a utilização de dados na promoção dos negócios.

Nos antigos modelos de negócios, as empresas focavam-se apenas em produzir bens e, as informações a respeito da utilização desse bem, dos consumidores e de suas preferências eram perdidas. Entretanto, com as inovações, o registro de dados tornou-se mais possível e, os “novos setores surgem para extrair esses dados e utilizá-los para otimizar o processo produtivo, acessar preferências

dos consumidores, controlar trabalhadores, oferecer novas mercadorias e serviços e vender produtos para anunciantes”. (KALIL, 2020 p. 77).

Por isso, é necessário que as empresas desenvolvam novos métodos e estratégias de gestão para se adaptarem aos novos contextos.

O emprego da tecnologia não é um expediente novo nos modelos de gestão das empresas. No entanto, as inovações tecnológicas que contextualizam estas plataformas são bastante significativas, pois a tecnologia assume um papel de meio de organização e não apenas de ferramenta ou técnica acessória. O algoritmo - entendido como conjunto de procedimentos e instruções - viabiliza a gestão e operação com base de milhões de informações e dados, algo impossível para uma gestão humana. O armazenamento destes milhões de dados sobre usuários, trabalhadores, preços e demandas permite compreender bem mais a fundo a atividade econômica e seu mercado, viabilizando que a inteligência artificial possa apresentar ideias, planos e mudanças neste empreendimento. (OLIVEIRA; CARELLI; GRILLO, 2020, p. 2616).

Neste cenário em que as empresas são capazes de se beneficiar, emerge um novo modelo de negócio, e surge a plataforma expandindo-se economicamente e sendo incorporada por numerosas empresas de tecnologia, como Google, Facebook, Amazon, Uber, Airbnb. E, muitas empresas que também passaram a aderir ao *home office*, *e-commerce*, adotaram plataformas no gerenciamento informacional em substituição aos documentos físicos, o que incentivou principalmente na perspectiva de sobrevivência na pandemia da covid-19 pelas organizações. Assim, colaborando para o surgimento deste novo modelo de negócio, Franco e Amaral (2005, p. 72) afirmam que:

[...] a estratégia requer o envolvimento e o comprometimento de toda a organização”. Ela é revolucionária. O pensamento estratégico está relacionado com a capacidade de articulação, de compreensão e de são a longo prazo dos elementos que compõem a empresa. (FRANCO; AMARAL, 2005, p. 72)

Ademais, com o objetivo de analisar algumas características que o mundo do trabalho vem experimentando, Filgueiras e Antunes (2020, p. 29) associam o uso de novas tecnologias a uma visão estratégica de contratação e gestão de trabalho por parte das empresas, e o discurso por trás desta estratégia, apesar de, segundo os autores “legitimar, incentivar, cristalizar e acentuar a falta de limites à exploração do trabalho e a precarização de suas condições”, tem relação com os novos modelos

de negócios (formas de organização do trabalho) associadas às novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) sendo apresentadas pelas empresas (através de plataformas e aplicativos) como estratégia de gestão e controle do trabalho.

Como estratégia de gestão, todas essas transformações têm sido benéficas para quem trabalha, porque permitiram que as ofertas de serviços especializados restritas por questões geográficas fossem reduzidas, facilitando também a busca por renda para trabalhadores/as, independente de sua localização espacial. ( KITTUR et al. 2013, *apud* FILGUEIRAS; ANTUNES; 2020, p. 31). Observa-se esse acontecimento, na compra e venda de produtos online, onde comerciantes podem vender seus produtos em todo território nacional.

Além disso, Manyka et al. (2016, *apud* FILGUEIRAS; ANTUNES; 2020, p. 31) mostram-nos outro benefício da utilização das plataformas e aplicativos, em que estes tornam a conexão e a comunicação entre provedores de serviços, mais fácil e dinâmica, constituindo mercados on-line que facilitariam os negócios para ambos.

A tendência da ideia de expansão das oportunidades para pequenos negócios, ao disponibilizar tecnologias da informação e comunicação (aplicativos e plataformas digitais) também é bastante difundida pelo Banco Mundial (WORLD BANK, 2019). Sendo assim, visualizar as diferentes estratégias de gestão que as empresas utilizam no enfrentamento da pandemia pode ajudar na busca pelo sucesso e sobrevivência organizacional. Entretanto, como afirmam Franco e Amaral (2005, p. 72) que “não se pode esquecer que uma estratégia somente alcança os objetivos esperados se for implementada de forma eficiente e acompanhada sistematicamente, uma vez que as frequentes modificações do mercado repercutem nas tomadas de decisão, o que pode exigir ajustes rápidos ou mesmos novos posicionamentos”.

E, sabe-se que, não é tarefa fácil para o administrador perceber as mudanças e analisar o ambiente externo e interno das organizações para adaptar-se, mas entendemos que a visão estratégica torna-se a chave para que a empresa desenvolva-se e, conseqüentemente, sobreviva a este mundo em transformação.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo caracteriza-se do ponto de vista de sua natureza como uma pesquisa básica, uma vez que segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 51) afirma que este tipo de pesquisa “objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.” Nesta perspectiva, classifica-se também este estudo como uma pesquisa de campo, pois é:

[...] aquela utilizada com 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. (LAKATOS E MARCONI, 2003, p.186)

Como afirma Marconi e Lakatos (2003, p. 186) em primeiro lugar, a pesquisa de campo requer a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em repositórios digitais na internet, onde encontrou-se artigos e monografias, também consultou-se livros relacionados aos temas em questão.

Quanto aos objetivos, este estudo desenvolveu-se através de uma pesquisa exploratória, pois “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” (GIL, 2008, p.27).

Segundo os autores Prodanov e Freitas (2013, p. 52) uma pesquisa exploratória “assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.”

A pesquisa exploratória possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos. Em geral, envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. (PRODANOV E FREITAS, 2013, p.52).

Sendo assim, do ponto de vista dos procedimentos técnicos temos um estudo de caso, uma vez que, “envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (YIN, 2001).” Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 60) o estudo de caso “consiste em

coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.”

O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados.” (PRODANOV, 2013, p. 62 *apud* YIN, 2001, p. 33).

Em relação a sua abordagem, o estudo de caso “é um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc.” (PRODANOV E FREITAS, 2013, p.60). Entretanto, neste estudo tem-se uma abordagem quantitativa, uma vez que, utilizou-se questionários, como instrumento de coleta de dados, aplicados através de envio pelo Google Forms, com a participação de vinte e dois respondentes (gestores e empresas) do segundo setor, localizadas na cidade de João Pessoa-PB. Como não houve observação direta com os respondentes, os dados coletados foram categorizados ( em tabelas e gráficos) possibilitando sua descrição na análise.

E, quanto ao método das bases lógicas da investigação, no qual entende-se como o modo de pensamento a ser desenvolvido no decorrer da pesquisa, usou-se o método indutivo.

O método indutivo procede inversamente ao dedutivo: parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares. De acordo com o raciocínio indutivo, a generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constatada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmados dessa realidade. (GIL, 2008, p.10).

Nesta perspectiva, a partir da “observação de casos” na realidade concreta, realizou-se constatações particulares que levaram a generalizações, sendo que, essas generalizações do método indutivo “parte da observação de fatos e fenômenos cujas causas desejamos conhecer.” (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 29). Dessa forma, a observação deu-se a partir dos interlocutores, que aqui chamo de respondentes.

### 3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

A delimitação do universo, amostragem e amostra dentro de um estudo de caso, possuem aspectos que variam de acordo com a estratégia de pesquisa adotada, que pode incluir tanto estudos de caso único, quanto de casos múltiplos (YIN, 2001). No caso desta pesquisa, utilizou-se o estudo de caso-múltiplos, uma vez que, “costumam ser mais convincentes.” (YIN, 2001, p. 68).

O universo desta pesquisa baseou-se em pequenas empresas, microempresas e empreendedores do segundo setor, existentes na cidade de João Pessoa - PB, abrangendo uma quantidade de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Sendo assim, através de uma amostragem por acessibilidade ou por conveniência, selecionou-se os elementos que teve-se acesso, uma vez que, estamos em um momento singular que, em virtude da pandemia da covid-19, exigiu-se cautela e o mínimo de deslocamento possível para a realização da pesquisa. O contato direto com os entrevistados foi uma preocupação, a princípio, uma vez que muitas empresas estavam com restrições, fechadas ou abertas parcialmente.

Segundo Gil (2008, p. 94) a amostragem por acessibilidade ou por conveniência constitui:

[...] o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem, por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem a estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão. (GIL, 2008, p. 94).

Sendo assim, almejando-se o máximo de respostas possíveis, o instrumento de coleta de dados foi encaminhado para as empresas e gestores da cidade de João Pessoa - PB escolhidos pelo critério de conveniência, em setembro de 2021. As informações sobre as empresas e os gestores que se disponibilizaram em colaborar com este estudo, serão mantidas em sigilo, uma vez que, apenas são utilizadas suas respostas para a realização deste estudo.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se de questionário, uma “técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.” (GIL , 2001, p. 121).

A elaboração do instrumento foi baseada a partir das leituras dos autores do referencial teórico, e na perspectiva de atingir os objetivos gerais e específicos do estudo, como também de responder à pergunta-problema da pesquisa.

As perguntas foram divididas em blocos que cruzaram com o tema do referencial teórico e os objetivos específicos. As perguntas 1 e 2, buscaram identificar o perfil da empresa e são relacionadas ao ramo de atuação do negócio. As perguntas 3, 4, 17, 18, 19 e 20 estão relacionadas à temática cultura organizacional como também ao 2º (segundo) objetivo específico. As perguntas 5, 9, 10, 11, 12 e 13 são relacionadas à temática trabalho de plataforma ao 1º (primeiro) objetivo específico. E, as perguntas 6, 7, 15 e 16 foram relacionadas à temática estratégia de gestão e ao 3º (terceiro) objetivo específico deste estudo.

O questionário possui 20 questões no total, sendo em sua maioria fechadas, pensadas com o objetivo de facilitar a resposta, e algumas questões com opções para inserir um fator novo não citado nas opções de respostas, caso o respondente observe necessário.

Ele foi disponibilizado para seus respondentes através de link na plataforma do Google Formulários, uma vez que facilitou seu compartilhamento, visto que, estamos numa pandemia, e o deslocamento ainda encontra-se restrito em alguma situação, limitando a realização da pesquisa. O questionário na íntegra encontra-se disponível no APÊNDICE 1 deste trabalho.

### 3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Em relação à análise de dados coletados, o estudo de caso, deve ser orientado “à busca de explicações e interpretações convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos” e, também, a elaboração “de uma teoria explicativa de caso que possibilite condições para se fazerem inferências analíticas

sobre proposições constatadas no estudo e outros conhecimentos encontrados” (MARTINS, 2006, p. 12).

Nesta perspectiva, realizou-se a análise utilizando os dados coletados juntamente com os elementos levantados no referencial teórico, além de exemplos e situações de nossa realidade observada pertinente ao contexto estudado, realizando assim uma triangulação como estratégia de análise de um estudo de caso, fazendo uso de:

[...] várias fontes de evidências, que precisam convergir, oferecendo, desse modo, condições para que haja fidedignidade e validade dos achados por meio de triangulações de informações, de dados, de evidências e mesmo de teorias. (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 103).

Desta forma, ao utilizar esta estratégia de análise, "aduzimos que a convergência de resultados provenientes de fontes distintas oferece um excelente grau de confiabilidade ao estudo". (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 64).

## 4 ANÁLISE DE DADOS

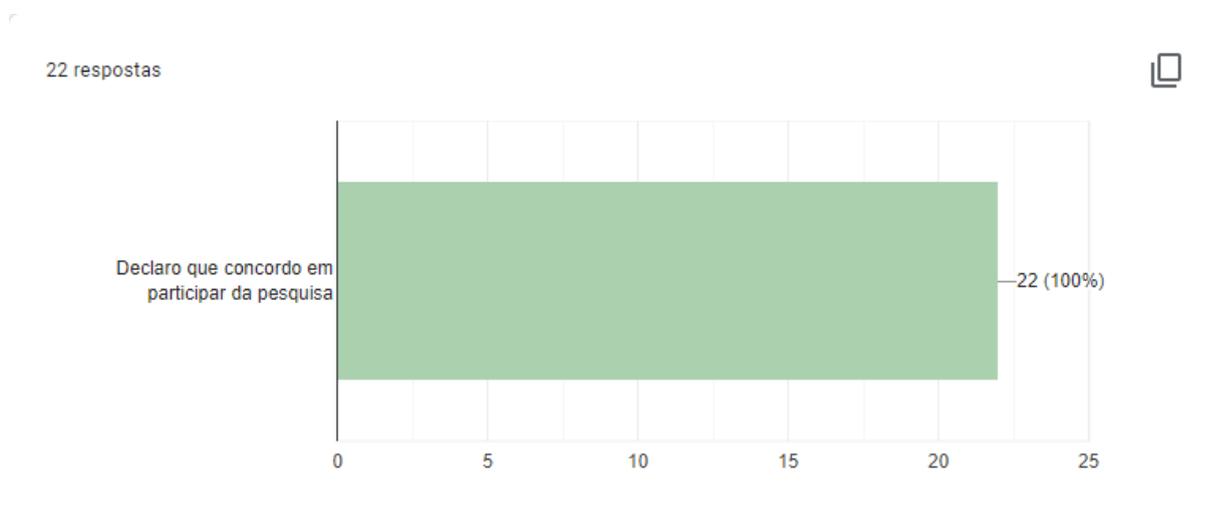
Durante a construção deste trabalho, salienta-se o quanto as transformações sociais impulsionadas pela pandemia da covid-19 têm gerado mudanças dentro das empresas e desafiando os empreendedores a adaptarem-se neste novo contexto.

Nesta perspectiva, este trabalho desenvolveu-se e, neste capítulo, serão apresentados e analisados os dados coletados a partir da aplicação do questionário de pesquisa de campo.

Como dito anteriormente, as perguntas foram divididas em blocos com o objetivo de responder a pergunta-problema do estudo, bem como estratégia para atingir o objetivo geral e os específicos. Assim, desta mesma maneira as respostas serão apresentadas, por blocos, para facilitar o entendimento e análise.

No geral, obteve-se 22 respostas (Gráfico 1) de empreendedores que se propuseram a participar da pesquisa.

**Gráfico 1 - Quantidade de participantes da pesquisa**

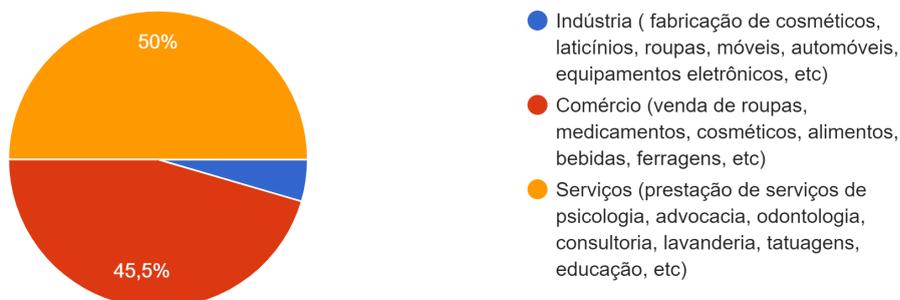


Ademais, as perguntas de número 1 e 2 buscaram identificar o ramo de atuação e o perfil do negócio (Gráfico 2). De acordo com o ramo de atuação, 11 dos respondentes fazem parte do ramo de Serviços, e 10 fazem parte do ramo de Comércio.

## Gráfico 2 - Ramo de atuação

1. Qual o ramo de atuação da sua empresa

22 respostas



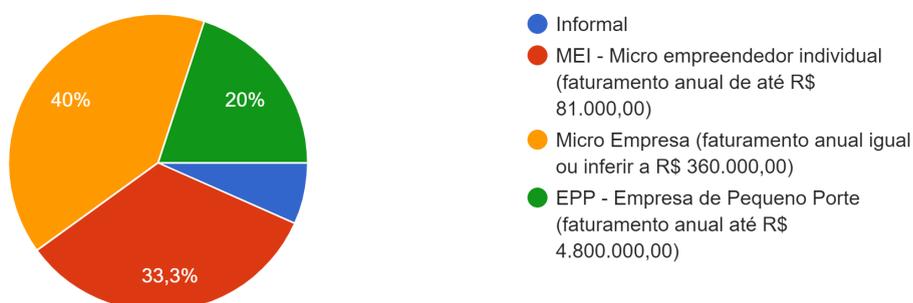
Fonte: Próprio autor.

No Gráfico 3, perguntou-se qual o perfil do negócio, obtive-se apenas 15 respostas, onde 3 são uma empresa de pequeno porte (EPP), 6 são uma microempresa e, 5 são um microempreendedor individual (MEI).

## Gráfico 3 - Perfil do negócio

2. Qual o perfil de seu negócio?

15 respostas



Fonte: Próprio autor.

As perguntas 3,4,17,18,19 e 20 foram relacionadas ao aspecto da cultura organizacional de cada negócio, na perspectiva de atingir o 2º (segundo) objetivo

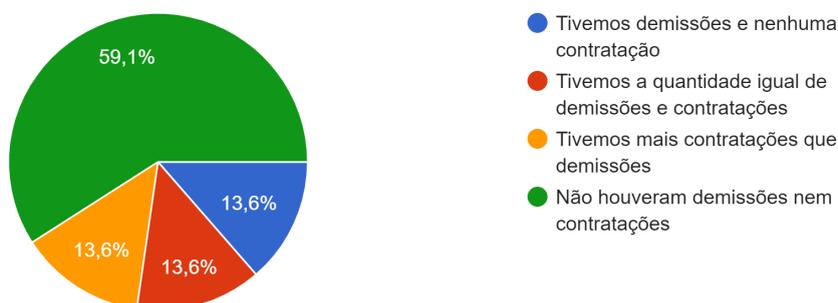
específico que é constatar as mudanças da cultura organizacional no contexto da pandemia da covid-19.

Observa-se no Gráfico 4, que 59,1% responderam que não houveram demissões nem contratações, 13,6% responderam que tiveram mais contratações que demissões, 13,6% responderam que tiveram a quantidade igual de demissões e contratações e, 13,6% responderam que tiveram demissões e nenhuma contratação. Realizou-se essa pergunta a fim de analisar o *turnover* (rotatividade de colaboradores) no negócio durante o enfrentamento da pandemia da covid-19, como afirma Robbins (2005) citado anteriormente, que dependendo do grau de impacto da cultura organizacional, esta exerce influência tanto no comportamento dos colaboradores como na rotatividade dos mesmos.

Assim, a partir desses dados, destaca-se que, neste caso de estudo, a maioria dos respondentes conseguiram manter seus colaboradores, e dos 3 que responderam que tiveram mais contratações que demissões, 2 são empresas de pequeno porte e uma microempresa, todas do ramo de Serviços.

#### Gráfico 4 - Demissões e contratações

3. Houveram muitas demissões e contratações por causa da pandemia da covid-19 em sua empresa?  
22 respostas



Fonte: Próprio autor.

Perguntou-se também se conseguiam identificar (Gráfico 5), quais mudanças ocorreram em seu negócio, 50% responderam que foram os novos métodos de entrega de produtos, 40,9% afirmaram que foram a diversificação nos métodos de

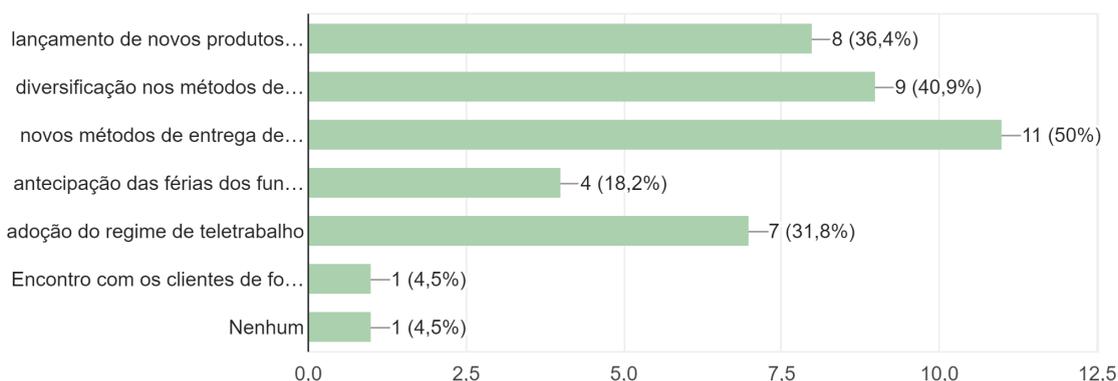
pagamento, 36,4% lançamento de novos produtos no mercado, 31,8% adoção do regime de teletrabalho, 18,2% antecipação das férias dos funcionários, 4,5% encontro com os clientes de forma remota e 4,5% nenhuma das alternativas.

Esses novos métodos de entrega de produtos relaciona-se ao novo *modus operandi* propiciado pelas plataformas digitais, no qual alavancaram as vendas online, necessitando assim de maneiras para entregar os produtos vendidos, onde estas tornam-se *marketplaces* digitais como definido anteriormente por Codagnone (2019).

### Gráfico 5 - Mudanças no negócio

4. Sobre as mudanças que ocorreram por causa da pandemia da covid-19 em seu negócio, quais delas você consegue identificar?

22 respostas



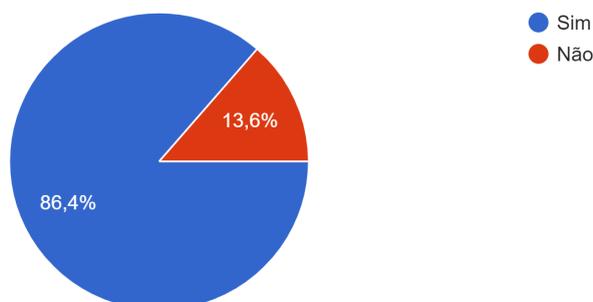
Fonte: Próprio autor.

E, ao perguntar sobre a perspectiva pós pandemia aos empreendedores (Gráfico 6), sobre seu pensamento em manter alguma estratégia aprendida através das plataformas digitais em seus negócios, 86,4% responderam que sim e 13,6% responderam que não. Essa confirmação remete-se ao que falam Cardoso, Artur e Oliveira (2020), sobre a promessa das plataformas digitais possibilitarem um modelo mais eficiente de negócio, podendo ser uma variável que influenciou essa resposta pelos empreendedores, ou seja, o objetivo de tornarem seus negócios cada vez mais eficientes.

### Gráfico 6 - Perspectiva pós-pandemia.

17. Em um futuro pós-pandemia, você pensa em manter alguma estratégia aprendida através da utilização das plataformas digitais ?

22 respostas



Fonte: Próprio autor.

E, na questão 18 ao perguntar “qual estratégia seria essa?”, para aqueles que responderam sim na questão 17, as respostas foram: “manter a qualidade no atendimento digital”, “uso massivo da tecnologia no relacionamento com os clientes”, “expandir redes de contatos”, “manter algumas reuniões on-line com clientes”, “a aproximação com o cliente”, “facilidade na entrega e fidelização com o cliente”, “divulgação de nossas ofertas e produtos sem que o cliente saia de casa”, criação de campanhas envolvendo clientes e produtos”.

A partir dessas respostas, observou-se que a cultura dos negócios possui como principal alvo o cliente, característica própria do segundo setor, ressaltando o quão importante ele é para o negócio. Desta forma, a utilização das plataformas digitais tornam-se uma estratégia aprendida pelos empreendedores no aspecto comunicativo, uma vez que, como afirma Oliveira, Carelli e Grillo (2020), esse modelo de negócio baseado em infraestrutura digital possibilita a interação de dois ou mais grupos, além de observar-se a importância da cultura das empresas em valorizar e manter o relacionamento com o cliente.

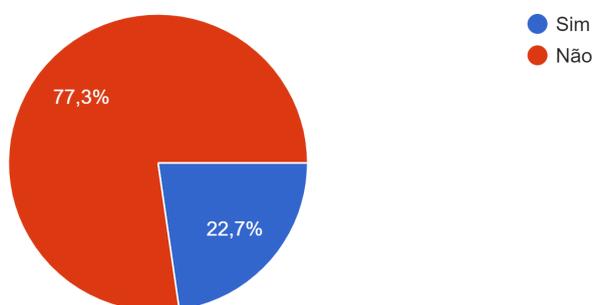
E, na pergunta 19 (Gráfico 7) buscou-se saber se os empreendedores possuem alguma prática anterior a pandemia que gostariam de resgatar, 77,3% responderam não e, 22,7% afirmaram que sim. Aos que responderam sim, perguntou-se ainda na questão 20, “qual prática seria essa?” e as respostas dos

empreendedores foram: “atendimento presencial”, “reuniões com os clientes na sede da empresa”, “encontros e reuniões presenciais com clientes e colaboradores”, “o contato pós venda”, e “agilidade no processo”.

Assim, observa-se que a maioria das respostas é voltada para as atividades presenciais realizadas no dia-a-dia e, que por causa das medidas de distanciamento social, imposto como medida preventiva para evitar contaminação no enfrentamento da pandemia da covid-19, foram suspensas, fazendo total diferença no cotidiano das empresas, e também fazendo com que alguns processos de trabalho tornem-se mais lentos por causa do distanciamento, justificando a última resposta (agilidade no processo).

### Gráfico 7 - Perspectiva pré-pandemia

19. Possui alguma prática anterior à pandemia que gostaria de resgatar após a pandemia?  
22 respostas



Fonte: Próprio autor

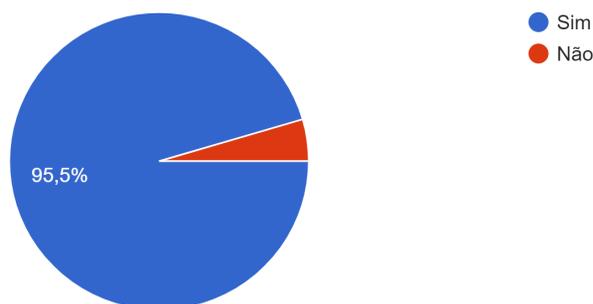
Ademais, as perguntas 5, 9, 10, 11, 12 e 13 foram relacionadas à temática trabalho de plataforma e ao objetivo específico 1º (primeiro), no qual buscou-se observar a utilização de plataformas digitais e os aspectos da transformação digital nas empresas.

Perguntou-se sobre a contribuição das plataformas digitais no enfrentamento da pandemia da covid-19 (Gráfico 8), 95,5% responderam que sim, ou seja, que a utilização de plataformas digitais ajudam no enfrentamento da pandemia da covid-19, e apenas 4,5% dos respondentes disseram não.

### Gráfico 8 - Utilização das plataformas

5. Você acredita que a utilização de plataformas digitais nos negócios (WhatsApp, Ifood, Uber Eats, Rappi, Instagram, Mercado Livre, etc) ajudam no enfrentamento da pandemia?

22 respostas



Fonte: Próprio autor.

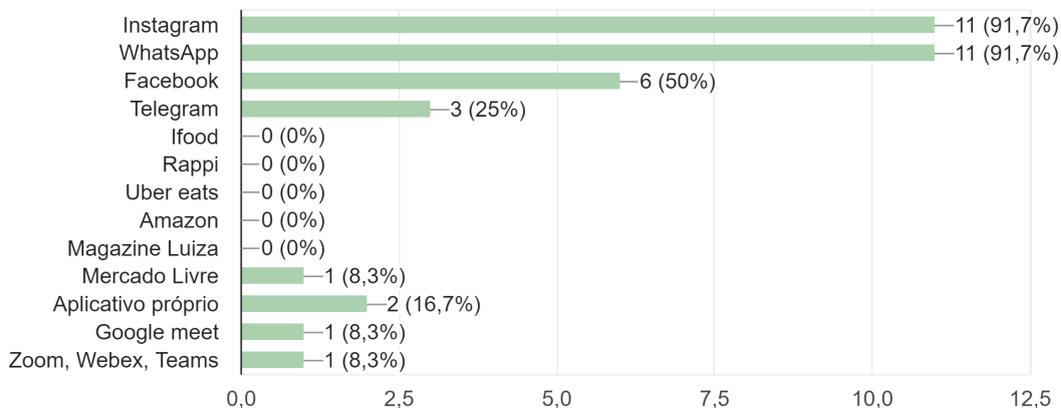
Ademais, aos que responderam sim, perguntou-se quais as plataformas utilizadas (Gráfico 9) e as principais plataformas utilizadas foram Instagram e Whatsapp (91,7%), Facebook (50%) e Telegram (25%), Mercado Livre, Google meet, Zoom, Webex e Teams (8,3%) e Aplicativo próprio (16,7%).

É interessante destacar a grande presença da utilização de aplicativos de mensagens instantâneas e vídeo chamada, no qual reforça o objetivo estratégico dos empreendedores de manter e fortalecer os canais de comunicação com os clientes, como observa-se na resposta da questão 18 do questionário.(ver apêndice)

### Gráfico 9 - Opções de plataformas

9. Quais as plataformas/aplicativos foram utilizados?

12 respostas



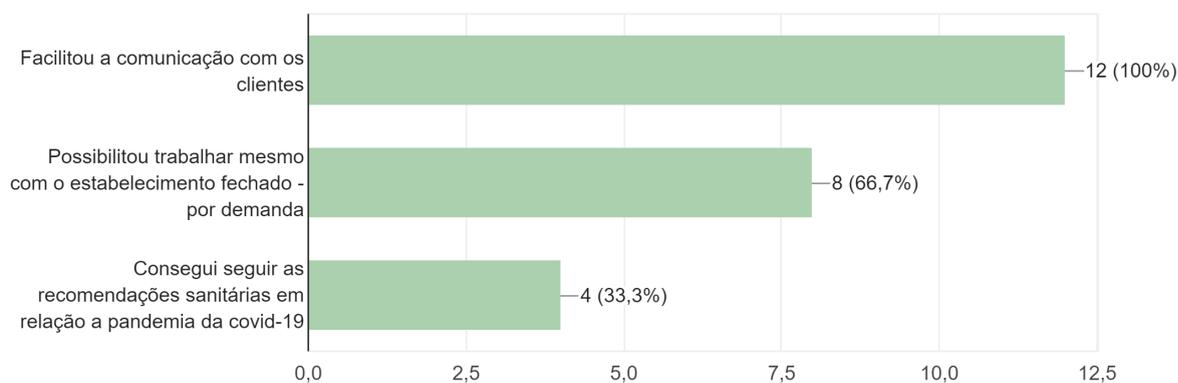
Fonte: Próprio autor.

Na questão 10, perguntou-se como a utilização das plataformas ajudaram no enfrentamento da pandemia da covid-19 e, 12 dos respondentes afirmaram que facilitou a comunicação com os clientes, 8 responderam que facilitou trabalhar mesmo com o estabelecimento fechado e 4 responderam que conseguiu obedecer as recomendações sanitárias em relação à pandemia.

### Gráfico 10 - Plataformas *versus* pandemia

10. Como essas plataformas te ajudaram no enfrentamento da pandemia da Covid-19?

12 respostas



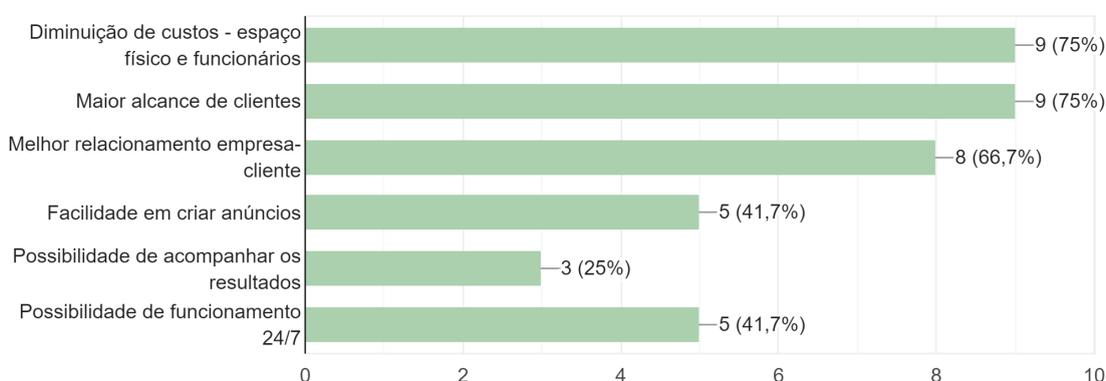
Fonte: Próprio autor.

As questões 10 e 11 foram relacionadas a identificar as vantagens e desvantagens observadas pelos empreendedores na utilização das plataformas digitais. As três principais vantagens (Gráfico 11) identificadas foram: diminuição dos custos - espaço físico e funcionários; maior alcance de clientes e melhor relacionamento empresa-cliente. Essa diminuição dos custos também tem relação com o que foi levantado por Cardoso, Artur e Oliveira (2020) que é o desenvolvimento de um modelo de negócio que torne as empresas num exemplar de negócio mais enxuto, reduzindo conseqüentemente os custos.

### Gráfico 11 - Vantagens das plataformas

11. Quais VANTAGENS você consegue identificar ao utilizar as plataformas digitais em seu negócio?

12 respostas



Fonte: Próprio autor.

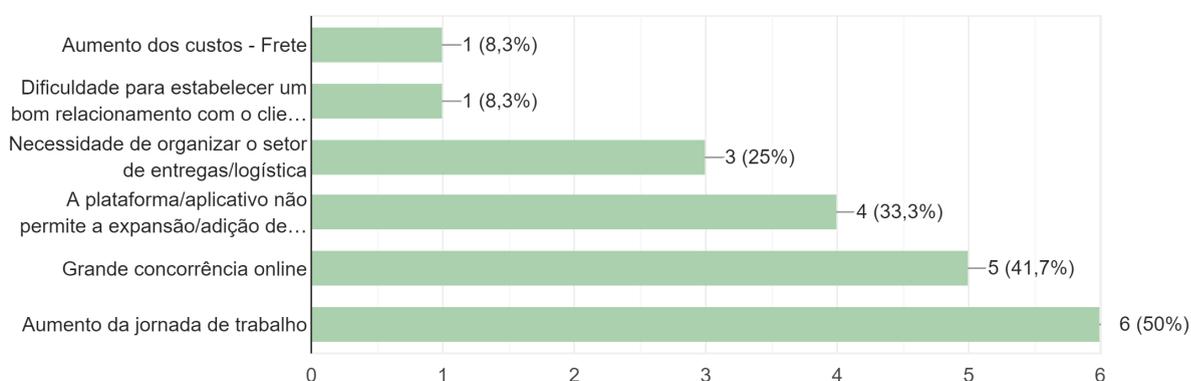
E, em relação às desvantagens identificadas (Gráfico 12), as três principais citadas foram: aumento da jornada de trabalho, grande concorrência online e, a plataforma não permite a adição de determinadas funcionalidades. O aumento da jornada de trabalho relaciona-se à gestão gamificada dita por Cardoso, Artur e Oliveira (2020) imposta, muitas vezes, pelo algoritmo da plataforma, com o objetivo de manter os trabalhadores o máximo de tempo conectado, e definindo os prêmios, as punições recebidas e, conseqüentemente, aumentando a concorrência online. Mas também, não ignora-se o aspecto do aumento da jornada de trabalho ser

relacionada às dificuldades que o negócio enfrentou, relacionada à demanda - oferta e procura - no contexto do isolamento e distanciamento social, impostos pela pandemia da covid-19, necessitando de uma maior carga horária e maior dedicação por parte dos empreendedores para alcançar sua metas e manter seu negócio.

### Gráfico 12 - Desvantagens das plataformas

12. Quais DESVANTAGENS você consegue identificar ao utilizar as plataformas digitais em seu negócio?

12 respostas



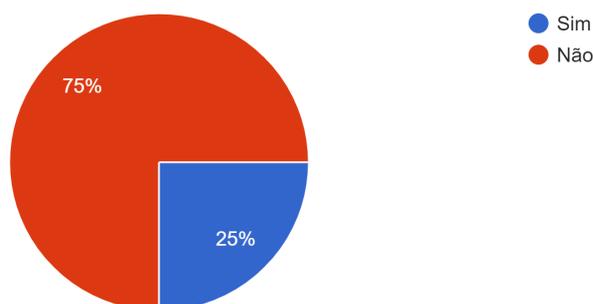
Fonte: Próprio autor.

Na perspectiva de analisar, o quanto a plataforma pode gerar uma relação de dependência e controle, perguntou-se “se alguma vez o empreendedor sentiu-se condicionado a fazer o que ela sugere, não conseguindo tomar sua decisão de maneira espontânea”, e 75% responderam não e 25% responderam sim. Filgueiras e Antunes (2020) são bastante enfáticos ao tratar deste aspecto de liberdade e dependência das plataformas, a ideia de flexibilidade e liberdade, como citado anteriormente, é vendida por muitas empresas que gerenciam as plataformas digitais, entretanto, na verdade essa liberdade significa transferência de custos para os trabalhadores que utilizam a plataforma e responsabilidade dos mesmos.

### Gráfico 13 - Tomada de decisão *versus* plataforma

13. Sentiu-se condicionado alguma vez pela plataforma utilizada e não conseguiu tomar decisão que gostaria sobre o seu negócio?

12 respostas



Fonte: Próprio autor.

E, se foi respondido sim, na questão 13, perguntou-se na questão 14 se “poderia nos contar a situação” e, obteve-se apenas uma resposta que segue: “no instagram, ainda sinto um certo engessamento por parte da plataforma. Não me deixa livre para organizar meu feed e torná-lo mais atrativo. Além de exigir postagens constantes, o que nem sempre é possível”.

A narrativa reforça mais uma vez a ideia da gestão gamificada, pois apesar de utilizar a plataforma este empreendedor faz parte de um processo de capitalização e valorização, estimulando a participação dos usuários, gerando dados e informações que posteriormente serão capitalizados. (KALIL, 2020)

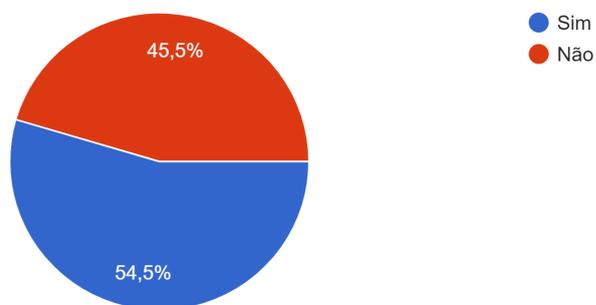
Em seguida, as perguntas 6,7,15 e 16 foram relacionadas à temática estratégia de gestão e ao 3º (terceiro) objetivo específico que foi relacionar as transformações digitais com as estratégias de gestão que as empresas mais utilizaram no enfrentamento da pandemia da covid-19.

No Gráfico 14 abaixo, observa-se que 54,5% dos respondentes afirmaram que adotaram plataformas para ajudar em seu negócio e 45,5% afirmaram que não. E, dos que responderam não, apontaram como maior dificuldade (questão 15) o gerenciamento das plataformas, treinamento dos funcionários em utilizá-la e resistência dos clientes.

### Gráfico 14 - Adoção de plataformas

6. Houve a adoção de aplicativos/plataformas para ajudar em seu negócio?

22 respostas



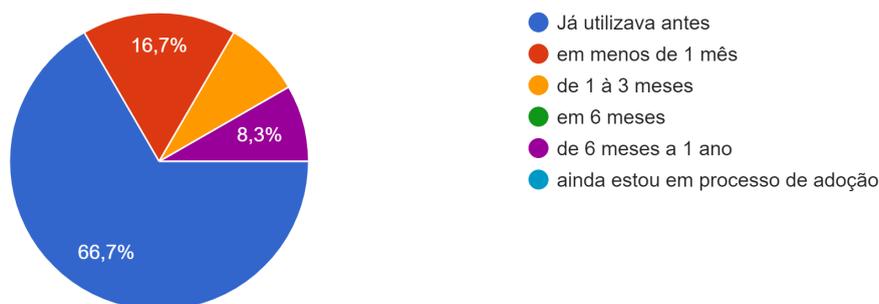
Fonte: Próprio autor.

Dos respondentes que afirmaram que adotaram plataformas em seu negócio, perguntou-se ainda (Gráfico 15) em quanto tempo desde o início da pandemia foi aderido e, é interessante destacar que, mesmo antes da pandemia 66,7% dos respondentes já utilizavam, o que confirma uma tendência existente no mercado, da digitalização do pequeno negócio e da rápida adaptabilidade dos empreendedores na adoção da plataforma, já que 16,7% afirmaram que conseguiram aderir em menos de um mês e 8,3% entre 1 à 3 meses. Neste aspecto, destaca-se a atenção às tendências e a adaptabilidade do pequeno negócio, confirmando a ideia bastante difundida pelo Banco Mundial (WORLD BANK, 2019).

### Gráfico 15 - Adaptabilidade

7. Em quanto tempo, desde o início da pandemia em 2020, você aderiu às plataformas digitais em seu negócio?

12 respostas



Fonte: Próprio autor.

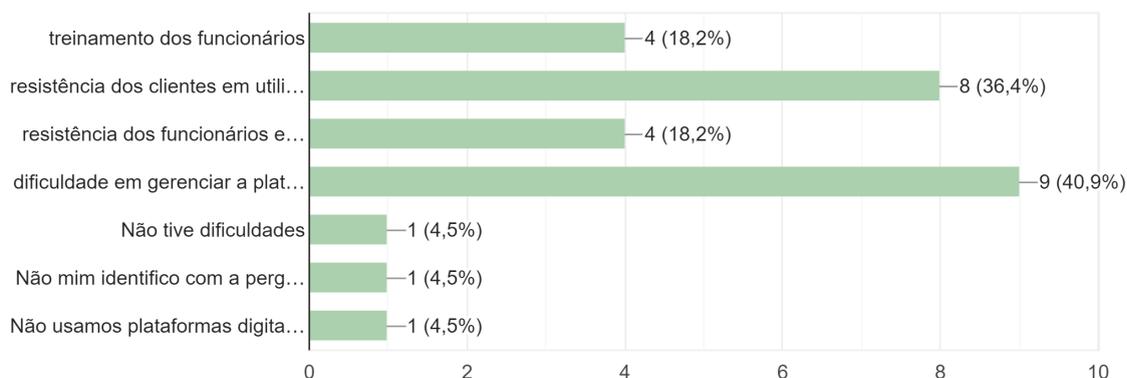
Continuando, perguntou-se também aos empreendedores quais as principais dificuldades que eles encontraram na adoção de plataformas digitais (Gráfico 16) e as três respostas mais frequentes foram: dificuldades em gerenciar a plataforma (40,9%), resistência dos clientes em utilizar a plataforma (36,4%) e, treinamento dos funcionários (18,4%) e resistência dos funcionários (18,4%).

E, ao pesquisar e analisar as causas das dificuldades elencadas pelos empreendedores poderemos assim propor soluções, seja pensando nos aspectos de design da plataforma, se sua navegação é intuitiva e simples, ou em como facilitar sua utilização. Caso contrário, pode ser um dos aspectos que esteja criando resistência entre cliente e funcionários, dificultando assim os treinamentos e adoção destas.

### Gráfico 16 - Dificuldades

15. Quais dificuldades você encontrou na adoção de plataformas digitais?

22 respostas



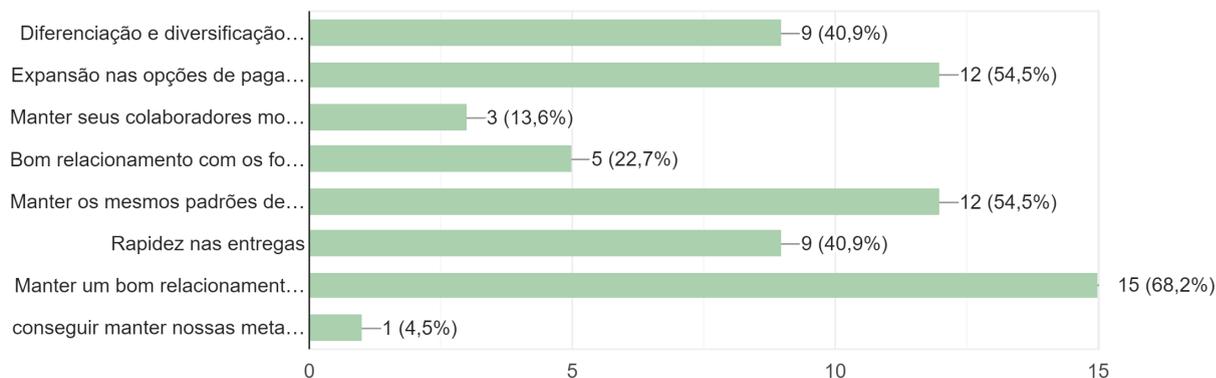
Fonte: Próprio autor.

E, por fim, perguntou-se sobre as principais estratégias que os empreendedores acreditam ter sido fundamentais para enfrentar esse momento de incerteza e mudança (Gráfico 17), e suas respostas foram: 68,2% manter um bom relacionamento com o cliente, 54,5% expansão nas opções de pagamento e manter os mesmos padrões de qualidade dos produtos, 40,9% diferenciação e diversificação em seus produtos, 22,7% bom relacionamento com os fornecedores e 13,6% manter seus colaboradores motivados.

### Gráfico 17 - Principais estratégias

16. Quais as principais estratégias que você utilizou e que acredita ter sido fundamental para manter seu negócio?

22 respostas



Fonte: Próprio autor.

As informações revelam o quanto torna-se importante neste momento de crise, manter o bom relacionamento com seus clientes e facilitar as opções de pagamento expandindo-a, entretanto, diversificar na oferta de produtos mantendo os padrões de qualidade também foram estratégias importantes no enfrentamento da pandemia da covid-19.

Assim, conseguimos obter um breve panorama das estratégias, dificuldades e da tendência de adoção das plataformas digitais (Quadro 1).

### Quadro 1 - Objetivos X Resultados

OBJETIVOS PROPOSTOS	RESULTADOS ALCANÇADOS
Utilização de plataformas digitais	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 95,5% acreditam na contribuição das plataformas digitais no enfrentamento da pandemia da covid-19</li> <li>● 54,5% utilizam as plataformas digitais               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ as principais vantagens foram a diminuição de custos, maior alcance de clientes e melhor relacionamento empresa-cliente</li> <li>○ as principais desvantagens foram o aumento da jornada de trabalho, grande concorrência online e, a plataforma não possibilita a adoção de funcionalidades</li> </ul> </li> </ul>
Constatar as mudanças na cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 59,1 % conseguiram manter seus funcionários</li> <li>● 50% adotaram novos métodos de entrega de</li> </ul>

	<p>produtos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 40,9% diversificação nos métodos de pagamento</li> <li>● 86,4% pretendem manter alguma estratégia através das plataformas digitais</li> </ul>
<p>As estratégias de gestão adquiridas pelas empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 66,7% já utilizavam as plataformas digitais antes da pandemia da covid-19</li> <li>● 45,5% não adotaram as plataformas digitais por causa de dificuldades como: o gerenciamento da plataforma, treinamento dos funcionários e resistência dos clientes.</li> <li>● as principais estratégias : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 68,2% manter um bom relacionamento com o cliente</li> <li>○ 54,5% expansão nas opções de pagamento e manter os padrões de qualidade</li> <li>○ 40,9% diferenciação e diversificação em seus produtos</li> <li>○ 22,7% bom relacionamento com os fornecedores</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Próprio autor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, principalmente com o início da pandemia da covid-19, nosso cotidiano está regado de transformações, incertezas e preocupações com o futuro. Diante das mudanças de hábitos, costumes, gerenciamento do trabalho, da vida, etc, este trabalho teve como principal objetivo compreender os impactos para a cultura organizacional de alguns pequenos negócios ou empresas levantando informações úteis que podem ser exploradas para gestão do trabalho, servindo como base para diagnóstico do cenário atual como para aprofundamentos futuros sobre estratégias de administração.

Estimou-se então, analisar as estratégias de gestão utilizadas pelos empreendedores no enfrentamento da pandemia da covid-19 em João Pessoa - PB, observando os aspectos das mudanças culturais que ocorreram, da utilização das plataformas digitais e das estratégias de gestão utilizadas por esses empreendedores neste cenário atual.

Assim, neste estudo constatou-se em relação à cultura organizacional a manutenção dos colaboradores pela maioria dos negócios, onde as principais mudanças foram a adoção de métodos de entrega de produtos pelas empresas, a diversificação da modalidade de pagamento e o lançamento de novos produtos no mercado.

Ademais, a maioria dos respondentes pretende manter as estratégias apreendidas em seus negócios durante o enfrentamento da pandemia da covid-19, principalmente, ao manter seus clientes e relacionar-se com eles para assim fidelizá-los. Também constatou-se que, a maioria almeja retomar as atividades presenciais, mas que também buscam manter a utilização das plataformas digitais.

Em relação ao trabalho de plataforma, seja na utilização ou na gestão destas, a maioria dos respondentes acreditam que a plataforma ajudou no enfrentamento da pandemia da covid-19 e as mais utilizadas foram Instagram, Facebook e Whatsapp. E, que a utilização das plataformas ajudou principalmente na comunicação com os clientes, facilitando a continuidade do trabalho e a seguir as recomendações sanitárias.

Além disso, a principal vantagem na utilização das plataformas digitais foi a diminuição dos custos e sua desvantagem foi o aumento da jornada de trabalho pelos empreendedores.

No aspecto das estratégias de gestão, a adoção da plataforma como estratégia foi citada apenas por 54,4% dos respondentes, possuindo como maior dificuldade o gerenciamento da plataforma, treinamento dos funcionários e por vezes, a resistência dos clientes para utilizá-la. Entretanto, dos que adotaram as plataformas digitais, 66,7% afirmaram que já utilizavam antes da pandemia e 25% aderiram entre o primeiro trimestre do início da pandemia mostrando a rapidez em adaptar-se ao novo contexto.

E, por fim, como principais estratégias além da utilização de plataformas digitais, afirmou-se a importância de manter um bom relacionamento com o cliente, a expansão das opções de pagamento e a diversificação de seus produtos oferecidos, mantendo os padrões de qualidade conquistados.

As limitações encontradas durante a construção desta pesquisa foram: tempo reduzido para sua realização, restrição de deslocamento para realizar a pesquisa por causa da pandemia da covid-19 e, conseqüentemente, reduzido número de respondentes, além de dificuldades de encontrar autores que abordam especificamente este tema no contexto da pandemia da covid-19.

Todavia, alcançou-se o resultado possível, ao responder nossa pergunta-problema, deixando margens para que estudos futuros possam desenvolver-se, seja aumentando a abrangência do estudo com um número maior de entrevistados e participantes da pesquisa, sendo significativamente escolhidos por ramo de atuação, com possibilidade de pesquisa de campo, contato direto com as empresas, para comparar suas estratégias entre setores durante o enfrentamento da pandemia da covid-19.

## REFERÊNCIAS

ALOISI, Antonio; DE STEFANO, Valerio. **Delivering employment rights to platform workers.** 2020. Revista Il Mulino. Disponível em: [https://www.rivistailmulino.it/news/newsitem/index/Item/News:NEWS\\_ITEM:501](https://www.rivistailmulino.it/news/newsitem/index/Item/News:NEWS_ITEM:501). Acesso em: 23/09/2021.

ABÍLIO, Ludmila Costhek; AMORIM, Henrique; GROHMANN, Rafael. **Apresentação-Trabalho em Plataformas Digitais: perspectivas desde o Sul Global.** *Sociologias*, v. 23, n. 57, p. 18-25, 2021. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/sociologias/article/view/117530>. Acesso em: 24/08/2021.

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. **Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas.** *Revista de administração de empresas*, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/PHGrY6x6yMfqR8Xr59ctt7d/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 24/08/2021.

ANTONIALLI, Fabio et al. **Estratégia Organizacional: um estudo histórico e bibliométrico.** *Revista espacios*, v. 38, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Fabio-Antonialli/publication/328028054\\_Estrategia\\_Organizacional\\_Um\\_Estudo\\_Historico\\_e\\_Bibliometrico/links/5bb38869a6fdccd3cb819170/Estrategia-Organizacional-Um-Estudo-Historico-e-Bibliometrico.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fabio-Antonialli/publication/328028054_Estrategia_Organizacional_Um_Estudo_Historico_e_Bibliometrico/links/5bb38869a6fdccd3cb819170/Estrategia-Organizacional-Um-Estudo-Historico-e-Bibliometrico.pdf). Acesso em: 13/09/2021.

BACKES, Danieli Artuzi Pes et al. **Os efeitos da pandemia de covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro.** 2020. Disponível em: <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/5410>. Acesso em: 13/09/2021.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?.** *Revista de Administração*, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S008021071630276>. Acesso em: 24/08/2021.

BASTOS, Priscila Lanzini. **Como a cultura organizacional influencia na atuação dos líderes.** 2017. Disponível em: <https://univates.com.br/bdu/handle/10737/1653>. Acesso em: 21/09/2021.

BRITO JUNIOR, Walter Barbosa Pacheco de. **Cultura organizacional e processos de mudança - uma revisão.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/15427/1/PDF%20-%20Walter%20Barbosa%20Pacheco%20de%20Brito%20J%C3%BAnior.pdf>. Acesso em: 21/09/2021.

CARDOSO, Ana Claudia Moreira; ARTUR, Karen; OLIVEIRA, Murilo Carvalho Sampaio. **Ou trabalhar em plataformas digitais: narrativas contrastantes de autonomia, subordinação, liberdade e dependência.** *Valore Magazine*, v. 5 p. 206-230, 2020. Disponível em:

<<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/657>>. Acesso em: 10/09/2021.

CAVALCANTI, M. (Org.) **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. São Paulo: Pioneira, 2001.

DE STEFANO, Valerio. **The Rise of the "Just-in-Time Workforce": On-Demand Work, Crowdfork, and Labor Protection in the "Gig Economy"**. International Labour Office, Inclusive Labour Markets, Labour Relations and Working Conditions Branch. Geneva: ILO, 2016. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_443267.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_443267.pdf) Acesso em: 23/09/2021.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: pioneira, 3. ed. 1996.

FRANCO, Juliano; AMARAL, Silva. Estratégias de gestão empresarial. **Revista Pretexto**, 2005. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/412>. Acesso em: 13/09/2021.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional grandes temas em debate**. Revista de Administração de empresas, v. 31, p. 73-82, 1991. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/mKsTP5dPXY3gDvqtRHmhd7Q/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 24/08/2021

FREITAS, M. **Cultura Organizacional - Evolução e Crítica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning Ltda, 2007.

FILGUEIRAS, Vitor; ANTUNES, Ricardo. **Plataformas digitais, Uberização do trabalho e regulação no Capitalismo contemporâneo**. Revista Contracampo, v. 39, n. 1, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/contracampo/article/view/38901>> . Acesso em: 10/09/2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROHMANN, Rafael. **Trabalho em plataformas é laboratório da luta de classes**. In: GROHMANN, Rafael (org.). Os laboratórios do trabalho digital. São Paulo: Boitempo, 2021, p. 13-23.

KALIL, Renan Bernardi. **A regulação do trabalho via plataformas digitais**. São Paulo: Blucher, 2020. 308p. [ebook]. Disponível em: <https://openaccess.blucher.com.br/article-list/9786555500295-476/list#undefined>. Acesso em: 10/09/2021.

KITTUR, Aniket et al. **The Future of Crowd Work**. In **Proceedings of the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work**. February 23–27, 2013, San Antonio, Texas, USA. Disponível em:

<https://hci.stanford.edu/publications/2013/CrowdWork/futureofcrowdwork-cscw2013.pdf>. Acesso em: 23/09/2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2003.

LÔBO, Rodolfo Jakov Saraiva. **Cultura Organizacional em uma Pequena Empresa: Abordagem Pela Teoria Ator-Rede**. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/anais/tema05/250.pdf>>. Acesso em: 21/09/2021.

LOVELUCK, B. **Redes, liberdades e controle: uma genealogia política da internet**. Petrópolis: Vozes, 2018.

MANYKA, James et al. **Independent work: choice, necessity, and the gig economy**. Mckinsey Institute Featured Insights, out. 2016. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy>>. Acesso em: 23/09/2021.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas. (2006)

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **A cultura organizacional**. MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração, v. 3, 2002. <[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48963853/UNIDADE\\_7-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1629854414&Signature=UqjaBhBIXADufaQpRksqYVm0a8kOmf96LnsrMvRrnwBoG7fRhs8T~k0Y45XnC4YrbBcrRunDUE7Ug3gIVlr7453v40TZoFCwm0kPh~dQjTqfNTMAn1FFmnlZI38fn4Zo1YTzKSj0LAQr~D3tpV1sPBtlUoECfe5wD75nR~XOL-f7VCR2oPk21cG7A3Wzia2G4sVgtyRhv1TN2s-w63oY5daXZv-lmAFPH~UxOsZQPiQpFwK57Ne-EJgOs0MjycxIZoOjJgIVcaS6YKFZLwSV86mWIWOCXXOeDV~L-7Sk9TR8S7gBhakbkNkYUwp~Pj0OPiE5Wx8PqRXMyo1Td5-xA\\_&Key-Pair-Id=APK\\_AJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48963853/UNIDADE_7-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1629854414&Signature=UqjaBhBIXADufaQpRksqYVm0a8kOmf96LnsrMvRrnwBoG7fRhs8T~k0Y45XnC4YrbBcrRunDUE7Ug3gIVlr7453v40TZoFCwm0kPh~dQjTqfNTMAn1FFmnlZI38fn4Zo1YTzKSj0LAQr~D3tpV1sPBtlUoECfe5wD75nR~XOL-f7VCR2oPk21cG7A3Wzia2G4sVgtyRhv1TN2s-w63oY5daXZv-lmAFPH~UxOsZQPiQpFwK57Ne-EJgOs0MjycxIZoOjJgIVcaS6YKFZLwSV86mWIWOCXXOeDV~L-7Sk9TR8S7gBhakbkNkYUwp~Pj0OPiE5Wx8PqRXMyo1Td5-xA_&Key-Pair-Id=APK_AJLOHF5GGSLRBV4ZA)>. Acesso em: 24/08/2021.

OLIVEIRA, Murilo Carvalho Sampaio; CARELLI, Rodrigo de Lacerda; GRILLO, Sayonara. **Conceito e crítica das plataformas digitais de trabalho**. Revista Direito e Práxis, v. 11, p. 2609-2634, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rdp/a/y85fPG8WFK5qpY5FPhpvF9m/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 23/09/2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 1991. p. 381-381.

PARKER, Geoffrey G. **Plataforma a revolução da estratégia: o que é a plataforma de negócios, como surgiu e como transforma a economia em alta velocidade /**. São Paulo : HSM do Brasil, 2016.

PERES, Janaina Lopes Pereira, et al. **Comorbidades sociais e Covid-19: a desigualdade como desafio da gestão pública em tempos de crises** - Brasília: Enap, 2021. Disponível em:

<[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6492/3/Caderno\\_86\\_Catedras\\_Fast\\_Track.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6492/3/Caderno_86_Catedras_Fast_Track.pdf)> Acesso em: 02/08/2021

PICCHIAI, Djair; MENDONÇA, Mara Lúcia Guimarães. Cultura Inovativa nas Micro e Pequenas Empresas de Bragança Paulista. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, n. 229, 2017. Acesso em: <[http://www.faccamp.br/new/arg/pdf/mestrado/Documentos/producao\\_discente/MaraLuciaGuimaraes.pdf](http://www.faccamp.br/new/arg/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/MaraLuciaGuimaraes.pdf)>. Disponível em: 21/09/2021.

PORTER, M. E. **Competição** – estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, JAF dos; EL-KOUBA, Amir; SILVA, WV da. Tipos de estratégias e estilos cognitivos gerenciais: um estudo de suas relações em empresas de pequeno e médio porte. **XXXII ENANPAD**, v. 32, 2008. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/38/ESO-A2878.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/ESO-A2878.pdf). Acesso em: 13/09/2021.

RIBEIRO, José. Como os pequenos negócios estão sendo afetados pela pandemia de COVID-19 no Brasil? Organização Internacional do trabalho. Análises, 2020. Disponível em: [https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_751127/lang--pt/index.htm#a1](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_751127/lang--pt/index.htm#a1). Acesso em: 23/09/2021.

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

RUSSO, Giuseppe. **Diagnóstico da Cultura Organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. Rio de Janeiro: Altas Books; São Paulo: Dedix, 2017.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**. Resultados Nacionais, 2020. 2 ed. Disponível em: <[https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%A9rus-nas-MPE-2%C2%AAedicao\\_geral-v4-1.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%A9rus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf)> . Acesso em: 21/09/2021.

THE WORLD BANK. **The changing nature of work**. Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2019. Disponível em: <http://pubdocs.worldbank.org/en/816281518818814423/2019-WDR-Draft-Report.pdf>. Acesso em: 23/09/2021.

VIEIRA, Carolina Cyrelli Zanella dos Reis; LEMOS, Dannyela da Cunha. **INTERFACES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas, v. 4, n. 03, p. 53-73, 2019. Disponível em:

<<https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/download/217/328>>. Acesso em: 21/09/2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

## APÊNDICE 1 - FORMULÁRIO DE PESQUISA

### Questionário de Pesquisa - Trabalho de Plataforma

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as estratégias de gestão utilizadas pelos empreendedores no enfrentamento da pandemia da Covid-19 em João Pessoa - PB.

Todas as informações geradas pelo questionário serão usadas para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da estudante Jaína Elissa Freires Soares, orientada pela Professora Dr<sup>a</sup> Gekbede Dantas Targino, no curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal da Paraíba (IFPB).

Em caso de dúvidas, entrar em contato através dos e-mails:

Estudante: [jaina.elissa@academico.ifpb.edu.br](mailto:jaina.elissa@academico.ifpb.edu.br)

Prof. Orientadora: [gekbede.targino@ifpb.edu.br](mailto:gekbede.targino@ifpb.edu.br)

Obrigada pela colaboração.

**\*Declaro que concordo em participar da pesquisa**

#### 1. Qual o ramo de atuação da sua empresa?

Indústria ( fabricação de cosméticos, laticínios, roupas, móveis, automóveis, equipamentos eletrônicos, etc)

Comércio (venda de roupas, medicamentos, cosméticos, alimentos, bebidas, ferragens, etc)

Serviços (prestação de serviços de psicologia, advocacia, odontologia, consultoria, lavanderia, tatuagens, educação, etc)

#### 2. Qual o perfil de seu negócio?

Informal

MEI - Micro empreendedor individual (faturamento anual de até R\$ 81.000,00)

Microempresa (faturamento anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00)

EPP - Empresa de Pequeno Porte (faturamento anual até R\$ 4.800.000,00)

#### 3. Houveram muitas demissões e contratações por causa da pandemia da covid-19 em sua empresa?

Tivemos demissões e nenhuma contratação

Tivemos a quantidade igual de demissões e contratações

- Tivemos mais contratações que demissões
- Não houveram demissões nem contratações

**4. Sobre as mudanças que ocorreram por causa da pandemia da covid-19 em seu negócio, quais delas você consegue identificar?**

- lançamento de novos produtos no mercado
- diversificação nos métodos de pagamento
- novos métodos de entrega de produtos
- antecipação das férias dos funcionários
- adoção do regime de teletrabalho
- outros \_\_\_\_\_

**5. Você acredita que a utilização de plataformas digitais nos negócios (WhatsApp, Ifood, Uber Eats, Rappi, Mercado Livre, etc) ajudam no enfrentamento da pandemia?**

- Sim
- Não

**6. Houve a adoção de aplicativos/plataformas para ajudar em seu negócio?**

- Sim
- Não

**7. Em quanto tempo, desde o início da pandemia em 2020, você aderiu às plataformas digitais em seu negócio?**

- Já utilizava antes
- em menos de 1 mês
- de 1 à 3 meses
- em 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- ainda estou em processo de adoção

**8. Qual o principal motivo que levou a adotar as plataformas digitais em seu negócio?**

- melhorar a rapidez nos processos e transações - atendimento e pagamento
- única forma que encontrei para continuar funcionando durante a pandemia
- oportunidade para modernização da empresa/negócio impulsionado pela pandemia
- outro \_\_\_\_\_

**9. Quais as plataformas/aplicativos foram utilizados?**

- Instagram
- WhatsApp
- Facebook
- Telegram
- Ifood
- Rappi
- Uber eats
- Amazon
- Magazine Luiza
- Mercado Livre
- Aplicativo próprio
- outro \_\_\_\_\_

**10. Como essas plataformas te ajudaram no enfrentamento da pandemia da Covid-19?**

- Facilitou a comunicação com os clientes
- Possibilitou trabalhar mesmo de portas fechadas - por demanda
- Consegui seguir as recomendações sanitárias em relação a pandemia da covid-19
- Outros \_\_\_\_\_

**11. Quais VANTAGENS você consegue identificar ao utilizar as plataformas digitais em seu negócio?**

- Diminuição de custos - espaço físico e quantidade de funcionários
- Maior alcance de clientes
- Melhor relacionamento empresa-cliente
- Facilidade em criar anúncios
- Possibilidade de acompanhar os resultados
- Possibilidade de funcionamento 24/7
- Outro \_\_\_\_\_

**12. Quais DESVANTAGENS você consegue identificar ao utilizar as plataformas digitais em seu negócio?**

- Aumento dos custos - Frete
- Dificuldade para estabelecer um bom relacionamento com o cliente
- Necessidade de organizar o setor de entregas/logística
- A plataforma/aplicativo não permite a expansão/adição de determinadas funções
- Grande concorrência online
- Aumento da jornada de trabalho
- Outro \_\_\_\_\_

**13. Sentiu-se condicionado alguma vez pela plataforma utilizada, e não conseguiu tomar a decisão que queria sobre seu negócio?**

- Sim
- Não

**14. Se sim, pode nos contar a situação?**

---

**15. Quais dificuldades você encontrou na adoção de plataformas digitais?**

- treinamento dos funcionários
- resistência dos clientes em utilizar a plataforma
- resistência dos funcionários em utilizar a plataforma
- dificuldade em gerenciar a plataforma
- outros

**16. Quais as principais estratégias que você utilizou e que acredita ter sido fundamental para manter seu negócio?**

- Diferenciação e diversificação em seus produtos
- Expansão nas opções de pagamento
- Manter seus colaboradores motivados
- Bom relacionamento com os fornecedores
- Manter os mesmos padrões de qualidade nos produtos
- Rapidez nas entregas
- Manter um bom relacionamento com seus clientes
- Outros \_\_\_\_\_

**17. Em um futuro pós-pandemia, você pensa em manter alguma estratégia aprendida através da utilização das plataformas digitais ?**

- Sim
- Não

**18. Se você respondeu sim, então, qual estratégia seria?**

---

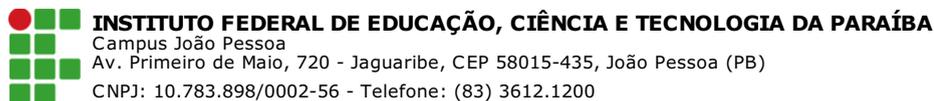
**19. Possui alguma prática anterior à pandemia que gostaria de resgatar após a pandemia?**

Sim

Não

**20. Se você respondeu sim, então, qual prática seria essa?**

---



## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Trabalho de Conclusão de Curso

**Assunto:** Trabalho de Conclusão de Curso  
**Assinado por:** Jaina Soares  
**Tipo do Documento:** Anexo  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Ostensivo (Público)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Jaina Elissa Freires Soares, ALUNO (20161460057) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 19/10/2021 22:31:25.

Este documento foi armazenado no SUAP em 19/10/2021. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

**Código Verificador:** 351956

**Código de Autenticação:** a45bf5af62

