

COVID 19: GESTÃO DE CRISE EM TEMPOS DE PANDEMIA

ANA BEATRIZ BERNARDES OLIVEIRA
FACULDADE VIDAL DE LIMOEIRO DO NORTE

ELISABETE STRADIOTTO SIQUEIRA
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

EULITA DE SOUZA MORAIS
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO - UFRSA

DOMINGOS ALBANO MATOS DE MENEZES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

VALDEMAR SIQUEIRA FILHO

COVID 19: GESTÃO DE CRISE EM TEMPOS DE PANDEMIA

1. INTRODUÇÃO

O início do ano de 2020 trouxe uma contingência mundial, a pandemia causada pelo Coronavírus (COVID – 19). Em 11 de março, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que o surto dessa doença constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (OPAS, 2020).

A Fundação Getúlio Vargas apresentou um Boletim Macroeconômico sobre as consequências dessa pandemia elencando entre elas a necessidade de estabelecer a restrição de funcionamento de uma grande maioria dos estabelecimentos, como cinemas, restaurantes, lojas de vestuário e calçados, transportes, academias, dentre outros serviços. As atividades comerciais atingidas possuem grandes empregadores e um alto nível de informalidade (FGV, 2020).

Segundo Jacinto e Ribeiro (2015), em um período de crise, o setor de serviços é o primeiro a sentir as consequências, já que com a redução do emprego e da atividade econômica, a demanda interna diminui. O segmento também é o último a se recuperar por completo, visto que engloba setores de consumo considerados não essenciais e, em alguns casos, depende também da retomada da indústria.

Diante desse contexto, esse trabalho busca responder o seguinte questionamento: como as empresas prestadoras de serviços estão gerindo seus negócios diante dessa crise?

Para isso, esse trabalho teve como objetivo identificar os impactos, aprendizados e estratégias utilizados para o enfrentamento da pandemia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os principais achados sobre os impactos da COVID nas organizações, assim como os conceitos e teorias sobre gestão de crise.

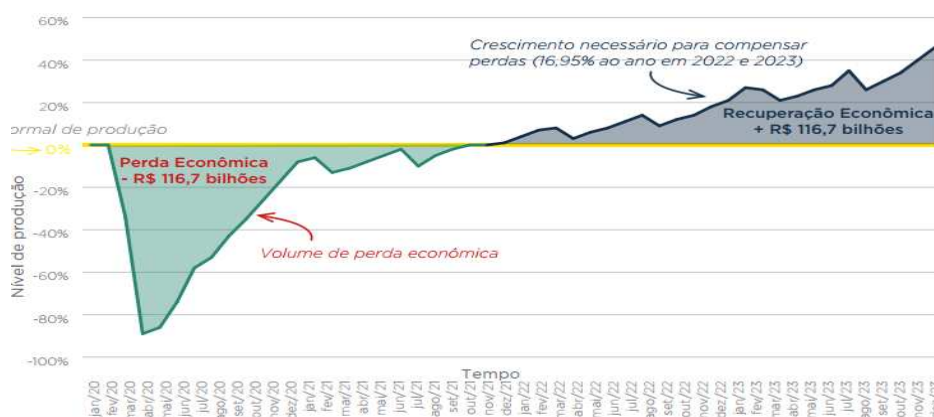
2.1 - Impactos da COVID – 19 nas Organizações

O cenário atual de distanciamento social traz consequências imediatas e severas sobre a produtividade humana e a economia global (FERNANDES, 2020). Diferentemente de outros surtos epidemiológicos recentes, como o Ebola, SARS e o surto do H1N1, a COVID-19 evoluiu para ao nível de pandemia global (OPAS, 2020), em virtude da sua velocidade de contágio, o que impossibilitou a circulação de pessoas e de mercadorias em todo o mundo.

Nessa conjuntura, as empresas veem suas receitas caírem drasticamente, levando a necessidade de busca por alternativas de subsistência. De acordo com dados da FGV (2020), o setor de serviços será severamente impactado, tomando por base as atividades características do turismo, por exemplo, que envolvem uma cadeia de serviços sejam elas diretas (hotéis, agências de viagem, companhias rodoviárias e aéreas) ou indiretas (restaurantes, cinemas e teatros). Há uma tendência de redução do faturamento em 116 bilhões de reais no biênio 2020-2021, isso corresponde a 21,5% do faturamento total obtido pelo setor no ano anterior (FGV, 2020).

A retração nessas atividades leva ao impacto direto sobre o mercado de trabalho. No cenário brasileiro, os dados indicam uma redução de mais de 116 milhões de reais (Figura 1) somente no setor de atividades características do turismo, sendo necessário um período de 12 meses para a estabilização do patamar de queda, trazendo os números ao nível anterior ao da crise pandêmica.

Figura 1 - Cenário de Impacto Econômico do Covid-19 nas Atividades Características do Turismo



Fonte: FGV (2020)

Outro indicador de análise é a confiança de consumidores, quanto às consequências do cenário atual na economia, como apresentado na figura 2, sendo estes dados oriundos do mês de março de 2020.

Figura 2 - Avaliação dos consumidores sobre os impactos da pandemia sobre a economia.

Dados prévios - em %	Como os consumidores avaliam o impacto da pandemia na economia brasileira nos próximos meses?
Forte	42,3%
Moderado	38,7%
Fraco	10,9%
Nenhum	4,8%
Não sei/Não quero responder	3,3%

Fonte IBRE/FGV (2020)

Ao realizar-se uma análise descritiva da figura 2, observamos que 91,9% da amostra total coletada, os respondentes avaliam algum tipo de efeito da pandemia sobre a situação atual brasileira. E 81% dos respondentes, avaliaram e classificaram os impactos diretos na economia brasileira como moderado e fortes. Portanto, tendo em vista este cenário, se faz necessário por parte das organizações uma reestruturação na gestão, sendo esta voltada para a crise oriunda dos efeitos pandêmicos, sendo estas, com a finalidade de amenizar os impactos e ou obter novas estratégias de negócio.

2.2 - Gestão de Crise

No ambiente organizacional, a crise é caracterizada como um evento que ameaça a realização dos objetivos das empresas e podem ter origem tanto no ambiente interno como no ambiente externo. Os procedimentos adotados historicamente e regras podem se constituir em fatores que limitam a superação da crise, uma vez que dificultam inovações e aprendizagens necessárias para o enfrentamento das turbulências (STARBUCK, GREVE, HEDBERG, 1978).

Outros fatores também podem dificultar o enfrentamento das crises, como a ausência de sensibilidade em relação ao ambiente organizacional quando esses emitem sinais que mudanças são necessárias. Nesse sentido ocorre uma negação da crise, porque os sinais oriundos do ambiente nem sempre são acompanhados da racionalidade que a organização está acostumada e dessa forma os gestores podem minimizar as possíveis consequências das ocorrências ambientais (STARBUCK, GREVE, HEDBERG, 1978).

Concordando que as crises ameaçam os objetivos das organizações, Tokel (2018) evidencia que embora aparentemente o principal foco de crise seja o ambiente externo, dada sua imprevisibilidade e dificuldade de gerenciamento, ele considera que fatores ambientais internos como estrutura organizacional, inadequação da alta administração, inadequação da coleta e avaliação de informações, antecedentes históricos e estágios de vida das instituições, problemas com a cultura organizacional, problemas com o clima organizacional, falta de visão das declarações, interação entre fatores internos e externos ou indecisão são fortes indutores de situações de crise.

Do ponto de vista gerencial, em muitos casos o enfrentamento das crises é conduzido por gestores inadequados, quase sempre os mais conservadores, impedindo que gestores ambiciosos e criativos possam contribuir com abordagens mais ousadas, uma vez que a tendência da organização será a de manter intacta a estrutura que um dia alcançou sucesso (STARBUCK, GREVE, HEDBERG, 1978).

Hermes e Mainela (2014) chamam a atenção para a dimensão interconectada das crises. Os autores sugerem que tal enfrentamento, em muitos casos, demanda a articulação de redes de organizações políticas, empresariais, governamentais, sem fins lucrativos e humanitárias. Ainda que em um plano cotidiano, tais organizações possam defender interesses conflitantes, em uma crise é comum que apenas uma atuação coletiva desses diferentes atores possa propiciar as mudanças necessárias para o enfrentamento das crises. Esses agentes que estabelecem tais conexões são denominados pelos autores como empreendedores institucionais, visto que estabelecem inovação no relacionamento institucional de diferentes organizações.

Nesse contexto é perceptível que a dimensão ambiental, tanto interna como externa, é crucial no diagnóstico e enfrentamento das crises. Os autores D'Aveni e MacMillan (1990) sugerem duas teorias nesse sentido, a da Negação da Crise e do Escaneamento Ambiental. A Negação da Crise é derivada de um processo de má adaptação em que os gestores não mudarão as estratégias de atuação, por acreditarem que a crise tem origem externa e que a organização pode enfrentar o novo cenário sem necessidade de mudanças, ou ainda, que se tratam de eventos temporários. O Escaneamento Ambiental, por outro lado, parte do princípio que os gestores devem ter como estratégia o monitoramento permanente do ambiente externo e interno, a fim de produzir ajustes permanentes da estratégia e da estrutura. Contudo, essa varredura deve ser conduzida de forma adequada, a fim de evitar mudanças constantes que afetem negativamente o desempenho da organização.

Em uma pesquisa que teve como foco proprietários ou gerentes de médias, pequenas e microempresas, os autores Milusová e Copiková (2016), evidenciam que os processos de crise tornam esse grupo de empresas mais vulneráveis que as maiores, tanto em função do pouco acesso a recursos financeiros e de especialistas, fazendo que os gestores se detenham mais na dimensão operacional do que a estratégica.

Milusová e Copiková (2016) elencam algumas habilidades sugeridas por autores que discutem a temática que foram consideradas importantes:

a) Habilidades gerenciais e técnicas: ter conhecimento sobre a empresa e seu ambiente e ainda, os recursos que essa tem a sua disposição para o enfrentamento da crise. Capacidade de resolver problemas relacionados a conflitos ou a melhoria do desempenho da empresa e ter habilidade de relacionamento que permita o envolvimento das pessoas na busca de soluções. Citando Boin *et. al.* (2006) consideram que tais competências envolvem estritamente cinco

tarefas críticas do gerente de crises: tomada de sentido, tomada de decisão, tomada de significado, término e aprendizado.

b) Habilidades sociais: gerenciamento do emocional da equipe, criatividade, habilidade de comunicação e aprendizagem.

c) Habilidades psicológicas: resiliência, controle sobre os eventos para compreender a extensão de danos reais e a duração dos sintomas.

Os autores alertam que tais habilidades são muito amplas e dependem do contexto da crise e do modelo de organização que o gestor está envolvido.

3. METODOLOGIA

Nesta seção será apresentado o procedimento metodológico do estudo. Na primeira parte, relatar-se-á o tipo de pesquisa; depois será descrito a delimitação da pesquisa e os critérios de seleção dos sujeitos; adiante estará a descrição do local e o universo de pesquisa; seguido pelo instrumento de coleta e dados; e, por último, serão apresentadas as técnicas de análise.

3.1 - Tipo de Pesquisa

Trata-se de pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. A pesquisa de campo foi realizada para obter informações sobre o aprendizado diante da crise atual e as estratégias elaboradas e adotadas pelas empresas para se manterem ativas no mercado.

3.2 - Delimitação da pesquisa e critérios de seleção dos sujeitos

Os sujeitos da pesquisa foram empresas prestadoras de serviços. Os critérios de seleção estabelecidos foram: empresas que estavam se destacando no atual cenário, com estratégias de sobrevivência no mercado. Essas empresas foram selecionadas por meio da acessibilidade, considerando o conhecimento local ou que estiveram em reportagens de sites como Exame e Pequenas Empresas e Grandes Negócios.

3.3 -Local e universo da pesquisa

Participaram desta pesquisa dez empresas com atividades de atuação nos setores de comércio alimentício, prestação de serviços ambientais, produtos personalizados, serviços de estética, serviço e comercialização de produtos agrícolas, serviços de atividades bancárias e financeiras, serviço de exibição cinematográfica, serviços de comunicação e serviços de ensino de idiomas. As empresas se situam na cidade de Mossoró e região, no Estado do Rio Grande do Norte e em Fortaleza, no Estado do Ceará.

3.4 - Instrumento de coleta

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, que foram gravadas e posteriormente transcritas, utilizando-se como base um roteiro de entrevistas com 15 questões que abordaram os seguintes temas: mudanças na rotina empresarial diante da crise; estratégias elaboradas para se manter ativo no mercado; apoio governamental para contribuir com as despesas oriundas da crise; e aprendizado diante desse cenário instável de crise.

3.5 - Técnicas de Análise

Os dados foram analisados por meio da abordagem interpretativa, dividida categoricamente em três etapas; análise individual das entrevistas, análise e definição das categorias abordadas e análise categórica final das unidades abordadas.

As análises deste trabalho utilizou o modelo aberto. Diante das leituras das teorias que formaram o referencial teórico desta pesquisa, as seguintes categorias foram estabelecidas: Mudanças; Estratégias; Aprendizado; e Apoio Governamental.

4. ANÁLISE DAS CATEGORIAS

Nesta seção serão apresentados os principais resultados desse estudo. A seção está subdividida de acordo com as categorias de análise.

4.1 – Mudanças

Bressan (2004) afirma que não há um consenso sobre o conceito de mudança organizacional, contudo, considera que os aspectos mais recorrentes se referem ao planejamento, objetivo, desempenho e abrangência. De acordo com Wood Jr., Curado e Campos (1994), a mudança pode ocorrer quanto à natureza da organização, quando diz respeito as suas características essenciais na relação com o ambiente, decorrentes de novas configurações nesta interação, ou ainda, quanto a forma de implementação dos processos de mudança.

Dentre as dez empresas entrevistadas neste estudo, oito apontaram para um quadro de mudanças perante a crise, instaurada pelo novo coronavírus (COVID-19).

Por serem prestadoras de serviços, as empresas necessitam primordialmente do fluxo de pessoas para manterem seu pleno funcionamento, sendo este a maior dificuldade enfrentada. Das dez empresas entrevistadas, quatro apresentaram este caso, como as do segmento de estética, alimentação e bebidas, e de exibição cinematográfica, no qual, os fatores considerados impactantes foram: perda de receitas e suspensão dos serviços (segmento da estética), diminuição de faturamento (segmento alimentício), cancelamento de contratos e redução do quadro de funcionários (segmento de exibição cinematográfica).

Fatores como adiamento de projetos de investimento e novos investimentos em adaptações de estruturas físicas, foram observados no segmento de prestação de serviços ambientais. Além do fechamento de empresas que não são consideradas essenciais (salões de beleza, prestadores de serviços ambientais, artigos personalizados e exibição cinematográfica), algumas foram levadas a trabalharem no modo *delivery*, juntamente com a redução da jornada de trabalho (restaurantes).

No entanto, foi observada a transferência de expediente ao sistema de *home office* e de aulas *on line*, como nos casos das empresas que tem como segmento a prestação de serviços ambientais e de ensino de idiomas. Neste sentido observa-se que, de acordo com o proposto por Wood Jr., Curado e Campos (1994), as mudanças ocorreram no âmbito da natureza, pois afetaram o foco de mercado, ou seja, seus clientes potenciais, como também, demandaram alterações estruturais, e no ambiente, dado que tal impacto teve origem nos processos de isolamento oriundos da pandemia.

O enfrentamento das crises pode impulsionar mudanças que produzem novas formas de organização. Os autores Lu, Matui e Gracioso (2019), ao buscarem o conceito de inovação no dicionário, afirmam que ela se refere à mudança, algo novo que altere produtos, processos ou serviços, diferenciam inovação, de invenção ao considerarem que a primeira tem caráter de melhoria e o segundo de a criação de algo totalmente inédito. Contudo, quando abordam a concepção de Schumpeter, evidenciam que o conceito se refere à criação, algo novo, que destrói o velho e dessa forma, associa inovação ao desenvolvimento. Ainda evidenciando como o

conceito é multifacetado citam o Manual Oslo, que considera a inovação como novo ou significativamente melhorado.

Neste texto, utiliza-se o conceito de inovação proposto pela Lei 10973 de 02 de dezembro de 2004, que a define como “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos, ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades, ou características ao produto, serviço, ou processo já existente, que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho” (BRASIL, 2004).

Desta forma, considerando a inovação como algo novo ou melhorado os dados, evidenciam que para o enfrentamento da crise, algumas empresas implantaram alterações nas rotinas de interação entre funcionários e clientes, gerando novas estratégias nos atendimentos presenciais ou agendados, para acontecer *on line*, como por exemplo, maior precisão no agendamento dos horários, para evitar aglomerações e maior cuidado com a higienização (segmento estético), melhor planejamento das atividades, decorrentes do menor fluxo de clientes (setor bancário/financeiro), contatos com clientes virtualmente que ampliaram o raio de atendimento para outras regiões (escola de idiomas). Portanto, foram realizados aperfeiçoamentos nas rotinas ou a diversificação nas formas de atendimento, sendo assim, esse tipo de inovação, de acordo com Tironi e Cruz (2008), situa-se em um grau de novidade mínimo, dessa forma pode ser considerada como incremental.

Além das mudanças que tiverem um caráter mais adaptativo e de aperfeiçoamento, o enfrentamento da crise produziu algumas oportunidades. O conceito de oportunidade é tratado como parte do processo empreendedor e está relacionada a uma nova ideia que origina um negócio ou ainda, mudanças ambientais produtoras de incertezas que desafiam o gestor a novos processos (ALBANAZ; MATITZ, 2016; MACHADO; BASAGLIA, 2015). Tal concepção, pode ser percebida na atuação do setor de marketing das empresas entrevistadas que, em sua grande maioria, não sofreu negativamente durante a pandemia do novo coronavírus. Das empresas entrevistadas, três delas aperfeiçoaram o acesso as mídias sociais, dando continuidade à divulgação de seus trabalhos, evitando a ociosidade, como também o surgimento de novas oportunidades, como a interação com os clientes, ao demonstrar os produtos com maior riqueza de detalhes e também a expansão de seus serviços para outros estados.

Ainda que a crise tenha se caracterizado para muitas empresas como processos de mudança, inovação e oportunidades, alguns setores foram afetados de forma tênue, contudo, ainda assim, demandaram processos de adaptação ao novo cenário. As empresas do ramo de prestação de serviços de comunicação e atividades bancárias e financeiras não sofreram grandes impactos em seus serviços, por serem consideradas essenciais, mantiveram seus ambientes organizacionais funcionando e seguindo as orientações dos órgãos reguladores municipais e estaduais de saúde. Sendo assim, algumas mudanças foram percebidas quanto aos quesitos do marketing, recursos humanos e abordagens de atendimento, podendo ser definidas como mudanças que se descontinuem, visto que, são derivadas de eventos externos e demandam ações pontuais (BRESSAN, 2004 *apud* NADLER, 1995). Podemos observar que nestes dois últimos quesitos, houve um maior planejamento e atenção no direcionamento motivado pelo coletivo, como a triagem para a verificação de temperatura, uso de máscara e álcool gel, distanciamento entre os clientes, e ainda a percepção de um clima organizacional mais solidário, cabendo ressaltar que o setor bancário recebeu um forte apoio financeiro governamental.

Pode-se concluir que nesta categoria de Mudanças, as empresas não apresentaram postura de negação mediante a crise, o que não corrobora com os conceitos dos autores Starbuck, Greve e Hedberg (1978), que diz que, nesse sentido ocorre uma negação da crise, porque os sinais oriundos do ambiente nem sempre são acompanhados da racionalidade que a organização está acostumada e dessa forma os gestores podem minimizar as possíveis consequências das ocorrências ambientais.

4.2 – Estratégias

De acordo com Alday (2002), as estratégias são formas de direcionamento da empresa que visam orientar suas ações, proteger sua posição no mercado e proporcionar crescimento. Neste sentido, para enfrentar a crise provocada pela pandemia, os gestores foram obrigados a diagnosticar o novo cenário, a fim de conciliar as ameaças e oportunidades.

Neste sentido, os gestores adotaram estratégias emergentes que segundo Mariotto (2003, p. 01):

O termo "estratégia emergente" foi introduzido na década de 1970 por Henry Mintzberg (1978). Uma estratégia emergente é, essencialmente, uma "estratégia não planejada", no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégica pela organização à medida que ela vai se desenrolando ou até mesmo depois que já aconteceu.

As estratégias abordadas foram formuladas considerando as dificuldades e limitações impostas pelo isolamento social e questões sanitárias. A intensificação dos serviços de *delivery* na empresa do segmento alimentício, utilizou a oportunidade de intensificação deste como estratégia para a redução de custos. O modelo adotado durante esse período de isolamento social revelou-se compensador, conforme demonstrou a redução de gastos com funcionários, energia e água (segmento alimentício), apesar de esta perspectiva não considerar que o desemprego terá relação direta com seu faturamento.

A alteração nos formatos de expediente e interação interna foi outro aspecto positivo observado durante as análises das entrevistas, a empresa do segmento de prestação de serviços ambientais e ensino de idiomas adotaram o *home-office* como estratégia para a continuidade do atendimento de suas demandas, metas e gerenciamento do fluxo de suas atividades e treinamentos, como também, o aumento de *portfólio* de serviços. A nova realidade, ainda demandou novos treinamentos e capacitações que ampliaram a carteira de produtos oferecidos pela empresa (segmento ensino de idiomas).

Já a empresa de segmento de atividades bancárias e financeiras, foi um pouco mais além da adoção de *home office*, ela antecipou férias e licenças, e buscou sempre manter o foco no atendimento aos clientes, para que tais alterações não viessem afetar o atendimento nas agências.

Quanto às oportunidades identificadas pelos gestores das empresas entrevistadas, pode-se destacar, mais uma vez, a utilização e importância das mídias digitais, que serviram como estratégia para fidelização de clientes (segmento de artigos personalizados).

Vale destacar, que algumas empresas apresentaram novas oportunidades para driblar a crise, incrementar seus serviços e desenvolver seu pessoal, como: a fabricação de máscaras de proteção (sendo estas de uso obrigatório em todos os estabelecimentos comerciais), oportunidade de crescimento profissional e desenvolvimento pessoal, a utilização de novo modelo de negócio de entrega de serviços apenas por *delivery*, em que há a redução significativa dos gastos da produção do ramo alimentício (funcionários, água e energia elétrica), parcerias com outras empresas para ações sociais, e investimentos em plataformas *on line*.

Muitas dessas oportunidades deverão ser reavaliadas no período pós pandemia, pois com o fim do isolamento (ou pelo menos sua amenização) alguns setores podem não sustentar na proporção atual os novos serviços, como é o caso do ensino *on line* (segmento de ensino) ou o *delivery* (segmento alimentício).

Ao observar as estratégias tomadas pelas empresas entrevistadas neste estudo, onde se apresentaram melhorias e soluções para seus negócios, vislumbrando diferentes alternativas e competências gerenciais, e que estes fatores são inerentes a gestores de qualquer segmento. Pode-se destacar que tais competências, citadas pelos autores Boin *et. al* (2006), consideram

que as mesmas envolvem estritamente cinco tarefas críticas do gerente de crises: tomada de sentido, tomada de decisão, tomada de significado, término e aprendizado.

4.3 – Apoio governamental

O enfrentamento da crise sanitária demanda um esforço conjunto dos vários atores da sociedade, entre eles, um ator central que é o governo. De acordo com Schmidt, Melo e Cavalcante (2020) diante da complexidade dos problemas derivados desse cenário, o papel de coordenação do Estado passa a ser fundamental, visto que deveria promover a estrutura econômica para os sujeitos e organizações na superação da crise. Os autores alertam para a multidimensionalidade do problema, uma vez que afetam diferentes áreas como saúde, economia, mercado de trabalho, infraestrutura, mobilidade urbana, questões sanitárias, logísticas e sociais.

Nas análises quanto ao apoio governamental sobre a crise da pandemia do novo coronavírus, das dez empresas entrevistadas, cinco responderam que não recebiam nenhuma ajuda governamental para enfrentamento da crise. Já as empresas que receberam apoio governamental, apenas quatro declaram receber tal apoio. Sendo duas empresas do segmento alimentício, que recebem o auxílio emergencial direcionado aos microempreendedores individuais (MEI); uma empresa do segmento de salão de beleza declarou recebimento de auxílio emergencial para pessoas de baixa renda e beneficiários da bolsa família, sendo esta declarada no cadastro único; e uma empresa de exibição cinematográfica, adotou a ampliação de prazos para pagamento de dívidas e a adesão do pagamento parcial da folha de funcionários, em que 70% dos salários são pagos pelo governo e 30% pela empresa.

Vale salientar que, as demais empresas não responderam as questões direcionadas a essa categoria, outras responderam não saber sobre o assunto, como também surgiram evidências de insatisfação com a falta de apoio oferecido governo vigente.

4.4 – Aprendizado

Souza (2004) relaciona o conceito de aprendizagem à mudança organizacional, evidenciando que se trata de uma das possibilidades para o enfrentamento da competitividade e sobrevivência das organizações. Diante da complexidade conceitual do termo e de seu caráter multidimensional, a autora sugere a abordagem de oportunidades de aprendizagem que tem os seguintes pressupostos:

- a) Que a aprendizagem organizacional é chave para a competitividade e sobrevivência de organizações;
- b) Que a aprendizagem organizacional é um fenômeno ao mesmo tempo individual e coletivo;
- c) Que a aprendizagem organizacional está intrinsecamente relacionada à cultura das organizações;
- d) Que a aprendizagem organizacional é um fenômeno que apresenta uma dinâmica paradoxal, já que aprender e organizar são fenômenos antitéticos (SOUZA, 2004, p. 06).

O Quadro 1 sintetiza os principais obstáculos e aprendizados derivados da crise sanitária na percepção dos entrevistados.

Quadro 1 – Obstáculos e aprendizados

Obstáculos decorrentes da crise	Aprendizados observados
<p>Não poderem atender seus clientes em seu estabelecimento, devido o fechamento de segmentos não essenciais (setor alimentício);</p> <p>A existência de barreiras de investimentos em infraestrutura (segmento de serviços ambientais);</p> <p>O não fornecimento de materiais para produção (segmento artigos personalizados);</p> <p>A falta de seriedade governamental no enfrentamento da crise (segmento de estética);</p> <p>Questões de saúde física e mental, como medo e insegurança (segmento de exibição cinematográfica, atividades bancárias e ensino);</p> <p>A não colaboração dos clientes quanto a prática do uso de álcool em gel e da obrigatoriedade do uso das máscaras (segmento de comunicação).</p>	<p>A importância do empreendedorismo e inovação (segmento de serviços ambientais);</p> <p>Planejamento e financeiro e reservas de capital (segmento de estética);</p> <p>O aprendizado da adaptação com relação aos novos desafios (segmento de artigos personalizados).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

O quadro 1 evidencia que nem todos os obstáculos redundaram em oportunidades de aprendizagem como proposto por Souza (2004), uma vez que os aprendizados mencionados são bastante genéricos e não envolvem os aspectos da competitividade, relação individual e coletiva, cultural e organizacional. O posicionamento dos entrevistados sobre seus aprendizados evidencia uma dificuldade em operacionalizar aquilo que Boin *et. al.* (2006) denominou de habilidades sociais e psicológicas para o enfrentamento da crise.

5. Considerações Finais

Diante dos resultados analisados mediante as entrevistas, observa-se que as empresas sofreram várias mudanças em suas rotinas organizacionais, algumas negativas, como a redução do número de funcionários e a redução de vendas e faturamento, e outras positivas, como o alcance de outros mercados através de serviços online.

Em resposta à questão de pesquisa, as empresas analisadas estão gerindo seus negócios por meio da adoção de estratégias emergentes, como as mídias sociais e serviços *online* como *delivery*, como também, algumas estão beneficiando-se dos auxílios governamentais para evitar demissões e inadimplências. Quanto à aprendizagem diante desse cenário, destaca-se a importância do planejamento financeiro e organizacional, ter sempre uma reserva para possíveis crises, a adaptação dos serviços aos meios digitais e o foco imediato nas soluções dos problemas e não somente nas dificuldades conjunturais.

O Quadro 2 sintetiza o posicionamento preponderante entre os entrevistados considerando as categorias do estudo.

Quadro 2 – Síntese do posicionamento dos entrevistados em relação às categorias do estudo

Categoria	Atuação dos gestores
Mudança	O enfrentamento das mudanças deu origem a inovações de grau de novidade mínimo e inovação incremental (TIRONI; CRUZ, 2008).
Estratégia	Foram adotadas estratégias emergentes (MARIOTTO, 2003)

Apoio governamental	Os gestores não encontraram no Estado o papel de coordenador (SCHMIDT; MELO E CAVALCANTE, 2020)
Aprendizagem	A crise não se constituiu como oportunidade de aprendizagem (SOUZA, 2004)

Fonte: Elaborado pelos autores

Esse estudo possui algumas limitações relacionadas ao número reduzido de entrevistados. Para próximos estudos, sugere-se ampliar a quantidade de sujeitos da pesquisa, principalmente com empresas de outros estados brasileiros.

REFERÊNCIAS

ALBANAZ, Fernanda; MATITZ, Queila Regina Souza. Uso do conceito oportunidade em livros nacionais de empreendedorismo à luz da literatura científica da área. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 2, p. 76-100, 2016.

ALDAY, Hernan E. Contreras. Estratégias empresariais. **Coleção Gestão Empresarial**, v. 2, p. 15-25, 2002.

BRASIL. (2004). **Lei nº 10973**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Recuperado em 08 de abril de 2020, https://www.mctic.gov.br/mctic/opencms/legislacao/leis/migracao/Lei_n_10973_de_02_122004.html

BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. **Seminário de gestão de negócios**, v. 1, 2004.

BOIN, Arjen *et.al.* **The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure**. Cambridge University Press, 2009.

D'AVENI, R. A.; MACMILLAN, I. C. Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 4, p. 634-657, 1990.

DE SOUZA, Yeda Swirski. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-16, 2004.

FERNANDES, Nuno. Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. **Available at SSRN 3557504**, 2020.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV. **Boletim Macro**. https://portalibre.fgv.br/data/files/01/93/C5/DA/DC111710199794F68904CBA8/BoletimMacroIbre_2003%20_1_.pdf. Acesso em 15 de Maio de 2020.

HERMES, J. W. S.; MAINELA, T. Mobilizing crisis management networks—Entrepreneurial behavior in turbulent contexts. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 6, p. 967-976, 2014.

JACINTO, Paulo de Andrade; Ribeiro, Eduardo Pontual. Crescimento da Produtividade no Setor de Serviços e da Indústria no Brasil: dinâmica e heterogeneidade. **Economia Aplicada**, v.19, n.3, Ribeirão Preto, p. 401 – 427, 2015.

LU, Yi Chieh; MATUI, Natália; GRACIOSO, Luciana. Definição da inovação no âmbito da pesquisa brasileira. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 17, p. e019023-e019023, 2019.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier; BASAGLIA, Marcela Moura. Identificação e exploração de oportunidades: estudos de casos no Paraná e em Quebec. **Gestão & Regionalidade**, v. 31, n. 92, 2015.

MARIOTTO, Fábio Luiz. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 78-93, 2003.

ORGANIZAÇÃO PANAMERICANA DA SAÚDE – OPAS. **Folha informativa – COVID-19** (doença causada pelo novo coronavírus). https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875. Acesso em 15 de maio de 2020.

SCHMIDT, Flávia; MELLO, Janine; CAVALCANTE, Pedro. Estratégias de coordenação governamental na crise da Covid-19. **Nota técnica 32 (Diest)**. IPEA, Brasília, DF, 2020.

STARBUCK, W. H.; GREVE, A.; HEDBERG, B. Responding to crises. **Journal of business administration**, v. 9, n. 2, p. 111-137, 1978.

TIRONI, Luís Fernando; CRUZ, Bruno de O. Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC. 2008.

TOKEL, A. Assessment of crisis management skills of secondary school administrators. **Quality & Quantity**, v. 52, p. 901–912, 2018.

WOOD JR., Thomaz; CURADO, Isabela Baleeiro; CAMPOS, Humberto Marcelo de. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79, 1994.