

Como as estratégias organizacionais contribuíram para o enfrentamento da pandemia?

How did organizational strategies contribute to coping with the pandemic?

¿Cómo contribuyeron las estrategias organizacionales para enfrentar la pandemia?

Samia Alvarenga (samia_alvarenga@hotmail.com)

Recebido em: 25 de outubro de 2022

Aprovado em: 01 de março de 2023

Avaliado pelo sistema double blind review

Editoria Científica: Carolina Freddo Fleck

Declaramos de disponibilidade de dados, conforme orientação do site da revista.

Resumo: A pandemia Covid-19 gerou uma crise global sem precedentes com repercussões ainda não totalmente mensuráveis nas relações socioeconômicas. O presente estudo busca compreender o atual estado de preparo das organizações diante dos novos desafios apresentados na era da revolução digital. O instrumento de pesquisa é uma adaptação de Almeida e Cozer (2021) em que foram modificadas e inseridas questões para contemplar a investigação dentro de organizações privadas, todas elas consistem em afirmações cuja resposta compreende a escala Likert de cinco pontos. O instrumento de pesquisa foi distribuído a gestores e colaboradores de diversas organizações totalizando uma amostra de 57 pessoas. Nota-se que, em termos de ações estratégicas neste novo contexto digital, as organizações analisadas têm desenvolvido suas equipes investindo em treinamento e capacitação, em pesquisas, desenvolvimento e inovação. As organizações para conseguirem as mudanças desejadas e obter vantagem competitiva e a perpetuação de sua relevância devem realizar ações palpáveis na questão cultural que integre seu propósito, missão, visão e valores e que esses sejam amplamente disseminados dentro da organização. Portanto com este estudo buscou-se contribuir para compreensão de que a cultura organizacional é fator preponderante para as mudanças e adaptabilidade aos novos contextos que surgem com cada vez mais imprevisibilidade e que a preparação e capacitação tecnológicas são essencialmente necessárias. **Palavras-Chave:** Covid-19; Estratégias Organizacionais; Estudo de caso.

Abstract: The Covid-19 pandemic, an unprecedented global crisis with repercussions not yet fully measurable on socioeconomic relations. The present study seeks to understand the current state of preparation of organizations in the face of the new challenges presented in the era of the digital revolution. The research instrument is an adaptation of Almeida and Cozer (2021) in which questions were modified and inserted to contemplate the investigation within private organizations, all of which consist of statements whose response comprises the five-point Likert scale. The research instrument was distributed to managers and employees of several organizations, totaling a sample of 57 people. It is noted that in terms of strategic actions in this new digital context, the analyzed organizations have developed their teams by

investing in training and qualification, in research, development and innovation. Organizations, in order to achieve the desired changes and obtain competitive advantage and the perpetuation of their relevance, must carry out tangible actions in the cultural issue that integrate their purpose, mission, vision and values and that these are widely disseminated within the organization. Therefore, with this study, we sought to contribute to the understanding that organizational culture is a preponderant factor for changes and adaptability to new contexts that emerge with increasing unpredictability and that technological preparation and training are essentially necessary. **Keywords:** Covid-19; Organizational Strategies; Case study.

Resumen: La pandemia de Covid-19, una crisis global sin precedentes con repercusiones aún no del todo medibles en las relaciones socioeconómicas. El presente estudio busca comprender el estado actual de preparación de las organizaciones frente a los nuevos desafíos que se presentan en la era de la revolución digital. El instrumento de investigación es una adaptación de Almeida y Cozer (2021) en el cual se modificaron e insertaron preguntas para contemplar la investigación dentro de las organizaciones privadas, las cuales consisten todas en enunciados cuya respuesta comprende la escala Likert de cinco puntos. El instrumento de investigación fue distribuido a directivos y empleados de varias organizaciones, totalizando una muestra de 57 personas. Se destaca que en términos de acciones estratégicas en este nuevo contexto digital, las organizaciones analizadas han desarrollado sus equipos invirtiendo en capacitación y calificación, en investigación, desarrollo e innovación. Las organizaciones, para lograr los cambios deseados y obtener ventaja competitiva y la perpetuación de su relevancia, deben realizar acciones tangibles en el tema cultural que integren su propósito, misión, visión y valores y que estos sean ampliamente difundidos dentro de la organización. . Por lo tanto, con este estudio buscamos contribuir a la comprensión de que la cultura organizacional es un factor preponderante para los cambios y la adaptabilidad a los nuevos contextos que emergen con creciente imprevisibilidad y que la preparación tecnológica y la capacitación son esencialmente necesarias. **Palabras clave:** COVID-19; Estrategias Organizacionales; Estudio de caso.

Introdução

A volatilidade das soluções, produtos e serviços sinaliza para a necessidade cada vez maior de haver profissionais habilitados nas organizações para implementar as mudanças. Como as mudanças têm sido muito mais frequentes e profundas, requer que as empresas caminhem para entender os cenários disruptivos que venham atingir e afetar suas organizações. Nesse sentido, a incerteza impacta diretamente as formas testadas para a execução de projetos. Sob aspectos incertos, gerentes de projetos têm diminuído o seu raciocínio de previsibilidade o que dificulta a tomada de decisões assertivas. Consequentemente ficam sujeitos a riscos maiores e, por conseguinte, maiores também são as probabilidades de cometerem erros, já que com padrões superiores de complexidade crescem de forma acentuada as possibilidades de insucesso.

As diversas variações que acontecem no ambiente externo à organização requerem a habilidade de concentração e detalhado planejamento. É fato a existência nas organizações do efeito da ambivalência em sua estrutura de forma que não existe muita nitidez de conteúdo. Na gestão de organizações é natural que ocorram incoerências e ocorrência de paradoxos (COUTINHO, 2019). Exatamente dentro deste contexto que surge um dos maiores desafios contemporâneos que as empresas são expostas: a pandemia da Covid-19, uma grande crise

global que gerou uma crise sanitária sem precedentes com repercussões ainda não totalmente mensuráveis nas relações socioeconômicas. Essa pandemia, que foi ocasionada pelo novo coronavírus, determinou que houvesse um isolamento a bilhões de pessoas, imobilizando a economia global, tendo repercussões humanitárias, sociais, econômicas e culturais (NEVES, 2021).

Segundo o IBGE (2020) das 1,3 milhão de empresas que fecharam devido ao lockdown, 522,7 mil (39,4%) encerraram suas atividades em definitivo por causa da pandemia, sendo que 518,4 mil (99,2%) eram de pequeno porte (até 49 empregados), 4,1 mil (0,8%) de porte intermediário (de 50 a 499 empregados) e 110 (0,01%) de grande porte (mais de 500 funcionários). De acordo com os dados apontados é imprescindível a necessidade de reinvenção da condução dos negócios e a implementação de novas formas de relação sociais e econômicas para que se obtenham soluções inovadoras urgentes. Diante do exposto percebe-se uma crescente necessidade de adequação e capacidade de respostas às mudanças que se apresentam. Buscar entender as variáveis que não estão no domínio da organização e que, de certo modo, proporcionam risco para a continuidade da organização no curto e médio prazo. Nessa perspectiva, segundo Angonese *et al* (2013), a temática refere-se à necessidade de colaboração de todos os membros da organização em todos os níveis: estratégico, tático ou gerencial. Sem a efetiva participação dos colaboradores o processo fica estagnado.

O presente estudo busca compreender o atual estado de preparo das organizações diante dos novos desafios apresentados na era da revolução digital, maximizados por um cenário pandêmico e como o seu principal recurso - as pessoas - percebem esse preparo e, se também, possuem o preparo e capacitação adequados para disseminar as mudanças organizacionais. Especificamente, pretende-se identificar a percepção dos colaboradores no que tange a questões estratégicas e mudanças em meio ao cenário inesperado de pandemia que se apresentou. Para tanto, realiza-se uma pesquisa qualitativa que compreende além da revisão bibliográfica um estudo de campo mediante a aplicação de um questionário adaptado de Almeida e Cozer (2021).

A relevância deste estudo reside no fato de que identificar as melhores estratégias e aplicá-las com agilidade é fundamental para conseguir conduzir a organização em meio ao caos de alterações imprevisíveis. A administração estratégica é a gestão do futuro em que, de forma organizada, estrutura sistemas e, intuitivamente, estabelece um grupo de normas e funções para elevar a organização de um estado atual para um estado futuro superior mediante o planejamento e controle frente a contextos ambientais desafiadores (OLIVEIRA, 2013). Ao encontro disso, o estudo dialoga com necessidade premente de analisar o entendimento teórico da sua concepção em termos semânticos e evoluir até a sua utilização prática. Desta forma abordar os conceitos de estratégia organizacional e sua aplicabilidade e evolução (OLIVEIRA, 2013). Espera-se, portanto, contribuir para que as organizações se tornem mais aptas a traçar métodos ágeis para se desenvolver neste novo cenário de alta volatilidade, especialmente num ambiente totalmente incontrolável pela gestão.

Referencial Teórico

O presente estudo se dedica a alcançar uma compreensão e o modo como as organizações estão desenvolvendo a gestão estratégica, diante de um cenário em constante transformação, cada vez mais acelerado por novas tecnologias que evoluem constantemente e de que maneira tem lidado com esse desafio chamado de revolução digital agravada ainda por um cenário inesperado e imprevisível tal qual a pandemia de Covid-19. As investigações sobre estratégia englobam uma grande diversidade de escolas, assim se faz necessário analisar

o entendimento teórico da sua concepção em termos semânticos e evoluir até a sua utilização prática.

Inicialmente a palavra estratégia foi concebida na Grécia antiga onde era colocada para estabelecer a arte dos generais, os chamados estrategos, comandantes do exército e da marinha. Os quais tinham diversas atribuições como organizar e distribuir os soldados no campo de batalha com o intuito de vencer o adversário, além de administrarem as finanças e serem responsáveis por se relacionar com outras cidades (MAXIMIANO, 2017). Há uma complexidade que envolve a definição do conceito estratégia, ela é advinda das situações de concorrência, mais especificamente da guerra, e vai migrando para os diversos ambientes tais como jogos e os negócios.

Mintzberg (2000) aponta diversas escolas estratégicas, mais precisamente 10 escolas. De acordo com a sua visão todas devem ser consideradas e tem as suas vantagens e desvantagens. Ainda aponta algumas definições que o autor descreve: "as organizações desenvolvem planos para seu futuro e extraem padrões de seu passado". Podemos chamar uma de estratégia pretendida e outra de estratégia realizada. O autor ainda aborda um conceito interessante que permite criar uma melhor percepção sobre o assunto, onde diz "mas há um caso, que chamamos de estratégia emergente – na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido. Foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão".

Das escolas tradicionais às escolas ágeis, segundo Doz e Kosonen (2010), agilidade estratégica é uma capacidade sequencial de percepção estratégica em tempo real, comprometimento comum, veloz, capacidade de reprogramar os recursos de forma rápida e enérgica. Em determinados casos de velocidade extraordinária, momentos de incerteza e alta complexidade generalizada, não deve-se pensar em compreensão total da situação, ao invés disso esboçar regras básicas que geram ação. A caracterização da estratégia ágil requer responder mais as mudanças do que seguir um plano predeterminado.

Em mercados em que as mudanças são frequentes as equipes trazem maiores resultados em ambientes que possam se desenvolver constantemente aprendendo e alterando a trajetória do projeto, realizando ações corretivas mesmo que mais tarde (CAMARGO; RIBAS, 2019). A estratégia ágil é constituída para trazer uma rota adaptável e distinta, sendo uma estrutura vivaz que proporciona a constituição do propósito estratégico, segue explorando os ambientes gerando relacionamentos externo e interno e definindo a direção que a organização se dispõe alcançar (COUTINHO, 2019). Uma organização pode ser descrita como um sistema integrado constituído de forma estruturada com o intuito de fornecer um resultado previamente estabelecido, ou seja, um objetivo, através de recursos que serão utilizados e empregados para o alcance de metas a serem atingidas. Essa organização é a união de recursos que podem ser pessoas, instalações, equipamentos, materiais, suprimentos, e quaisquer outros que sejam necessários para se obter um resultado esperado. Através desse sistema integrado que quase todas as necessidades dos indivíduos são satisfeitas e onde buscam ter seus desejos atendidos (MAXIMIANO, 2017).

Ao longo dos séculos houveram diversas revoluções nos meios de produção econômica, porém a que se considera mais relevante para a era moderna é a chamada revolução industrial. Traz um crescimento acentuado das organizações que passam a ter problemas estruturais de planejamento e execução, pois até aquele período a forma de produção era individualizada e de modo artesanal. Os processos produtivos a partir da revolução industrial trouxeram grandes impactos econômicos, sociais e políticos tais quais: acelerada e forte urbanização, crescimento populacional, melhora dos meios de transporte,

acréscimo do comércio doméstico e global, reorganização das riquezas e do poderio entre diversas nações.

Com isso a estrutura administrativa vigente já não mais atendia às novas necessidades surgidas, o que demandou uma maior racionalização dos métodos para resolução dos novos problemas apresentados (KWASNICKA, 2012). A partir deste momento nascem as organizações modernas que passam a trabalhar em um ambiente de progressivo aumento da concorrência, determinando que as empresas cresçam e sejam eficientes. Demandando crescente aumento dos números de funcionários e gestores capacitados (MAXIMIANO, 2017). As mudanças sempre existiram e continuam a ser parte do ambiente. Porém o que se tem visto é o crescimento maior e mais acentuado dessas mudanças, de acordo com Kotter (1990) a escalada de mudanças significativas e impactantes nas organizações têm aumentado muito em proporção nas últimas décadas.

A organização digital não é uma empresa que vende somente online, mas que realiza ações estratégicas através da tecnologia disponível, para obter resultados concretos e melhorar as vendas e obter maior lucratividade. A digitalização no aspecto das organizações não pode ser algo específico, e sim um método de trabalho que implica na criação de valor e novas oportunidades de negócios, com retorno financeiro (SANTOS; SILVA, 2022).

Kotter (1999) afirma que estamos inseridos em uma grande mudança de época e não é uma mera época de mudanças. Após o término da Guerra Fria surge então um novo conceito para exemplificar essa mudança, uma noção que descreve de forma bem adequada o ambiente atual em que vivemos. Essa formulação representa as características do mundo multilateral que emergia naquela época e ficou ainda mais evidente após a grande crise financeira de 2008 e 2009. No mundo contemporâneo a mudança ocorre de forma acentuada nos negócios e nos projetos, tal como sugerido pelo acrônimo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo, do inglês *volatile, uncertain, complex, ambiguous*) (CAMARGO; RIBAS, 2019).

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou a pandemia de Covid-19 devido ao seu alastramento mundial. Na data do decreto, o vírus tinha se alastrado por mais de uma centena de países com milhares de casos confirmados e várias mortes. O isolamento social trouxe efeitos colaterais para a economia num modo geral, ocasionado pela diminuição acentuada da demanda ou oferta (Schuchmann et al, 2020). A instabilidade provocada pela pandemia de Covid-19 ocasionou danos sem igual. A pandemia causou um enorme impacto na atividade econômica, onde mais de 100 países tomaram medidas restritivas de locomoção, com bloqueios parciais ou totais, grandes eventos culturais sofreram consequências (ASHRAF, 2020). Diante deste fato a empregabilidade foi afetada em decorrência da pandemia. As empresas dos mais variados portes sofreram o efeito econômico, nos diversos setores, tanto das economias desenvolvidas, em desenvolvimento e as não desenvolvidas (Borsatto et al, 2022).

A incerteza advinda pela crise alterou rapidamente a maioria dos países atingidos, devido ao isolamento social o setor de consumo deixa de contribuir para o crescimento econômico, trazendo impactos e reflexos no crescimento a longo prazo das organizações. Tem-se que a pandemia do Covid-19 abalou o sistema financeiro mundial em US\$ 90 trilhões, tornando-se este o pior desempenho do último século. Pesquisas do Federal Reserve Bank de New York nos Estados Unidos indicaram que 50% das pequenas empresas operaram com menos de 15 dias de reserva de caixa (Backes et al, 2020). A Pandemia agiu como incentivo a mudança de mindset em relação a percepção do quanto é importante a digitalização dentro das organizações. Os novos desafios e novas oportunidades, demonstram que a inovação e a adaptabilidade ganham níveis de importância ainda maiores para que as organizações possam alcançar seus objetivos estratégicos. Os processos tecnológicos adquirem papel de destaque

nas mudanças pretendidas dentro das organizações. No que concerne a dimensão dessa mudança, é muito abrangente e engloba à organização em todos os seus setores, a transformação digital fez a transição do modelo tradicional de gestão por um mais novo, tecnológico e digital (SANTOS; SILVA. 2022).

De acordo com Haubrich e Froehlich (2020), a estratégia de home office requer investimentos em tecnologias e, de acordo com a situação, existe custo de manutenção. A comunicação com os gestores e a equipe é muito importante para a implementação do projeto, avaliando os anseios, dúvidas e a confiança do time. O home office é uma maneira prática e ágil para economizar os espaços físicos dos escritórios. Pesquisas realizadas demonstraram que os colaboradores em jornada home office em sua residência, obtiveram uma economia entre 30% e 70%. Trazendo vantagem competitiva, mediante à melhoria da produtividade, planejamento das atividades, maior tempo para o estudo, para realização de análises e relatórios.

Procedimentos metodológicos

Para atender ao objetivo proposto, emprega-se uma pesquisa de natureza aplicada e exploratória e descritiva com abordagem qualitativa, pois, tem como intuito compreender a fundo os pontos pesquisados. Como procedimento técnico é utilizado um levantamento bibliográfico seguido de uma pesquisa de campo mediante aplicação de questionários. O instrumento de pesquisa é uma adaptação de Almeida e Cozer (2021) em que foram modificadas e inseridas questões para contemplar a investigação dentro de organizações privadas, todas elas consistem em afirmações cuja resposta compreende uma escala Likert de cinco pontos. O instrumento de pesquisa segue no Quadro 1.

PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE OS ASPECTOS INTERNOS DA ORGANIZAÇÃO.	
Relacionamento Externo	
0 1	Os colaboradores demonstram interesse e disponibilidade para ajudar a organização em que atua.
0 2	A organização em que atuo cultiva uma cultura que faz com que os departamentos trabalhem em parceria
Qualidade dos Colaboradores	
0 3	Os membros da organização em que atuo têm se mostrado disponíveis para reuniões e atuar em projetos que envolve outros departamentos
0 4	Os membros da organização em que atuo entregam as atividades delegadas ou assumidas dentro do prazo.
0 5	Os membros da organização em que atuo têm experiência e capacidade técnica suficiente para executar os serviços e produtos da empresa
0 6	Os membros da organização têm buscado se aperfeiçoar e se adaptar as mudanças digitais
Condições de Trabalho	
0 7	A organização em que atuo possui uma ótima infraestrutura, com espaço e equipamentos adequados para os colaboradores produzirem de forma eficiente.
0 8	A organização onde atuo possui sistemas de informações empresariais

09	A organização em que atuo tem oferecido treinamento e capacitação adequada para os seus colaboradores.
10	A organização onde atuo ofereceu treinamento adequado para o trabalho home office
11	A organização onde atuo ofereceu algum apoio financeiro para despesas com trabalho home office
Estrutura Organizacional	
12	A organização em que atuo possui metas de resultados bem definidas
13	A organização em que atuo possui uma cultura interna transparente e bem definida
14	A organização em que atuo possui missão, valores e plano de negócio bem definidos e são disseminados em todos os níveis hierárquico da organização
15	A organização em que atuo possui uma cultura organizacional alinhada as transformações digitais vivenciadas
Rotinas de Trabalho	
16	A rotina de trabalho dos membros da organização em que atuo é bem estabelecida.
17	Durante a pandemia de Covid-19 a organização em que atuo passou por algum processo de reestruturação dos métodos de trabalho
18	O processo de comunicação interna na organização em que atuo são bem definidos e estruturados
Resultados	
19	A organização em que atuo tem orçamento para pesquisa, desenvolvimento e inovação
20	Houve demissão em massa de colaboradores na organização em que atuo

Quadro 1 – Instrumento de pesquisa utilizado.

Fonte: Adaptado de Almeida e Cozer (2021).

Além das questões que se referem ao objeto de estudo, os entrevistados também responderam questões de perfil que viabilizaram a caracterização da amostra antes da discussão dos resultados. Ao todo foram empregadas 27 questões antecedidas pelo assentimento do termo de Participação livre e esclarecida dos respondentes. Todos os participantes aceitaram de forma voluntária contribuir com o estudo aqui proposto. O instrumento de pesquisa foi distribuído a gestores e colaboradores de diversas organizações totalizando uma amostra de 57 pessoas. A pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2022. Devido às restrições de isolamento e ao fato da maioria das empresas se encontrarem com seu capital humano alocado totalmente ou em parte ainda trabalhando via *home office*, optou-se por aplicar o questionário no formato digital via divulgação em grupos e redes sociais.

Resultados e discussões

Com o intuito de verificar os resultados alcançados através das ações estratégicas adotadas pelas organizações durante a pandemia foi realizado um estudo de campo mediante a

aplicação de um questionário respondido por 57 pessoas. A amostra compreende trabalhadores de diversos ramos, o perfil está demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil Demográfico dos respondentes:

Informações Demográficas		Respondentes
Idade	De 18 a 25 anos	8,77%
	De 26 a 35 anos	43,86%
	De 36 a 45 anos	26,32%
	De 46 a 55 anos	14,04%
	Acima de 56 anos	7,02%
Gênero	Masculino	45,61 %
	Feminino	54,39%
Escolaridade	Ensino superior completo	14,04%
	Pós-Graduação (especialização) incompleta	29,82%
	Pós-Graduação (especialização) completa	33,33%
	Mestrado	7,02%
	Doutorado	15,79%
Tempo de vínculo com a empresa	Menos de 1 ano	21,05%
	1 a 3 anos	28,07%
	4 a 6 anos	17,54%
	7 a 10 anos	14,04%
	Mais de 10 anos	19,30%
Porte da empresa	Microempresa	12,28%
	Empresa de pequeno porte	15,79%
	Empresa de médio porte	19,30%
	Grande Empresa	49,12%
	Não sei informar	3,51%
Ramo de atuação	Agronegócio	7,02%
	Comércio	8,77%
	Indústria	14,04%
	Prestação de Serviços	36,84%
	Outros	33,33%
Nível hierárquico	Sócio fundador	3,51%
	CEO (Presidente)	3,51%
	Diretor	7,02%
	Gerente	15,79%
	Coordenação/Supervisor	31,58%
	Operacional	38,60%

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se observar, de acordo com a Tabela 1, que a maioria dos respondentes da pesquisa (43,86%) está enquadrado na faixa etária compreendida entre 26 a 35 anos, seguido pela faixa etária entre 36 a 45 anos (26,32%). Concernente ao gênero dos colaboradores, é evidenciado uma maior participação do público feminino, com 54,39% de representatividade.

Concernente à escolaridade percebe-se que os participantes de maior abrangência têm o nível de pós-graduação (especialização) completa (33,33%), o nível de pós-graduação (especialização) incompleta corresponde a 29,82%. Enquanto ao tempo de vínculo com a empresa observa-se que o tempo entre 1 a 3 anos (28,07%) é o maior percentual, seguido por colaboradores com menos de 1 ano de empresa (21,05%). Relativo ao porte da empresa repara-se que os respondentes são em maior parte de empresas de grande porte (49,12%), em seguida empresas de médio porte (19,30%) e de pequeno porte (15,79%). No tocante ao ramo de atuação o setor com maior representatividade é o de serviços (36,84%), com outros ramos de atuação aparecendo com um percentual de 33,33%. Em relação ao nível hierárquico nota-se que os colaboradores de nível operacional representam 38,60%, enquanto os de nível supervisão/coordenação correspondem a 31,58%, e os gerentes 15,79%. Sequencialmente são analisadas as respostas referentes à percepção dos colaboradores sobre os aspectos da organização. A Figura 1 demonstra o resultado das questões referentes ao relacionamento interno:

1) Os colaboradores demonstram interesse e disponibilidade para ajudar a organização em que atua.

Concordo	75,4%
Concordo Completamente	14,0%
Discordo	7,0%
Discordo Completamente	0
Indiferente	3,6%

3) Os membros da organização em que atuam têm se mostrado disponíveis para reuniões e atuar em projetos que envolve outros departamentos.

Concordo	47,4%
Concordo Completamente	15,8%
Discordo	14,0%
Discordo Completamente	3,5%
Indiferente	19,3%

2) A organização em que atuamos cultiva uma cultura que faz com que os departamentos trabalhem em parceria

Concordo	47,4%
Concordo Completamente	14,0%
Discordo	17,5%
Discordo Completamente	3,5%
Indiferente	17,5%

4) Os membros da organização em que atuamos entregam as atividades delegadas ou assumidas dentro do prazo.

Concordo	61,4%
Concordo Completamente	10,5%
Discordo	15,8%
Discordo Completamente	1,8%
Indiferente	10,5%

Figura 1: Interesse e Cultura

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados na pesquisa

De acordo com a Figura 1, observa-se na primeira questão que 75,4% concordam e 14% concordam plenamente que sua atuação ajuda a organização. A segunda questão demonstra que 47,4% dos respondentes concordam que sua organização possui uma cultura de integração entre as áreas e 14% concordam plenamente com essa afirmação, revelando um clima proativo no ambiente laboral, o que contribui para o crescimento dos colaboradores e da empresa como um todo tendo em vista que a força da cultura é medida pelo alcance dos valores e crenças que compõem a organização e são disseminados de modo extensivo entre todos os membros do time constantemente (SANTOS, 1998).

Na questão 3 observa-se que 47,4% concordam e 15,8% concordam plenamente que se solicitados podem atuar em parceria com outros departamentos, e na questão 4 a grande maioria, 61,4%, concorda que faz entregas dentro do prazo. Esses percentuais confirmam a percepção que os membros da organização possuem da efetividade de sua atuação, e que a maior parte dos respondentes acreditam existir uma cultura de integração entre áreas disseminada na organização. Este resultado é relevante, pois demonstra que as organizações têm caminhado para implementar em seus procedimentos uma maior integração entre as áreas, o que faz com que caminhem em sinergia nos resultados e objetivos a serem alcançados, tornando-as mais ágeis. De acordo com Angonese *et al* (2013) o fator visão é encontrado em determinados modelos para o processo de implementação da estratégia. Ainda discorre que os grupos de interesse na organização, são levadas a crer e tomar atitudes que proporcionem resultados favoráveis para a empresa.

5) Os membros da organização em que atuo têm experiência e capacidade técnica suficiente para executar os serviços e produtos da empresa

Concordo	66,7%
Concordo Completamente	22,8%
Discordo	10,5%
Discordo Completamente	0
Indiferente	0

7) A organização em que atuo possui uma ótima infraestrutura, com espaço e equipamentos adequados para os colaboradores produzirem de forma eficiente.

Concordo	41,9%
Concordo Completamente	21,1%
Discordo	14,0%
Discordo Completamente	3,5%
Indiferente	12,3%

6) Os membros da organização têm buscado se aperfeiçoar e se adaptar as mudanças digitais

Concordo	36,8%
Concordo Completamente	22,8%
Discordo	26,3%
Discordo Completamente	0
Indiferente	14,0%

8) A organização onde atuo possui sistemas de informações empresariais.

Concordo	45,6%
Concordo Completamente	15,8%
Discordo	12,3%
Discordo Completamente	8,8%
Indiferente	17,5%

Figura 2: Capital humano e infraestrutura

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados na pesquisa

A Figura 2 retrata resultados referentes ao capital humano e infraestrutura organizacional. A pergunta 5 questiona sobre a capacitação técnica dos membros da organização onde 66,7% acreditam ter tais competências para exercer suas funções, seguidos de 22,8% que concordam plenamente. Através destes indicadores, percebe-se que as organizações têm uma visão voltada para aquisição de pessoas que dominem as competências necessárias para execução de suas tarefas, a relevância deste questionamento é a identificação da capacidade de entregas de resultados dos colaboradores, que, uma vez aptos a executar suas tarefas, geram ganhos a organização em produtividade, baixo investimento em treinamentos e capacitações de seus colaboradores. Nota-se através da pergunta 6 uma variação na busca por novas habilidades de aquisição de aperfeiçoamento em novas tecnologias onde 36,8% concordam que tem se desenvolvido, 22,8% concordam plenamente, 26,3% discordam e 14% são indiferentes. Verifica-se com esses dados que alguns

colaboradores mostram uma percepção eficaz do momento de transformação digital pelo qual as pessoas e organizações têm atravessado, enquanto uma parte relevante dos entrevistados demonstram falta de atenção ao momento evidenciado. Os indiferentes são colaboradores que não tem buscado se adaptar às mudanças inevitáveis e que possivelmente em breve serão substituídos em suas áreas ou funções. Segundo Ratten (2020), adotar estratégias organizacionais que alcance sucesso em um ambiente global volátil é fundamental, para isso é necessário atentar-se para novas exigências sociais que podem ser simplificadas por pessoas criativas. O conhecimento em um ambiente organizacional é um modo importante de se inovar em produtos e serviços, para isso indivíduos que descubrem novas formas de agir e se adaptar principalmente as relacionadas à mudança cultural proporcionada pela pandemia.

Na sétima pergunta, 49,1% concordam e 21,1% concordam plenamente que a sua organização fornece estrutura adequada. Esse resultado aponta que os fatores ambientais da organização cooperam para que as tarefas e atividades sejam realizadas de forma adequada pelos colaboradores. Na questão 8 observa-se os seguintes percentuais de respondentes que possuem sistemas de informação, 45,6% concordam, 15,6% concordam plenamente, o que implica em dizer que a grande maioria das organizações entrevistadas possuem informações mais confiáveis e seguras, fornecidas por ERP's tendo, com isso, aumentada sua capacidade de análise de dados para tomadas de decisão e adequação de objetivos estratégicos. 17,5% são indiferentes, o que demonstra a falta de conhecimento por parte da organização de que estes mecanismos tecnológicos podem fornecer maior produtividade e agilidade na execução de tarefas e atividades. Bruno-Faria e Fonseca (2014) descrevem a importância das ferramentas gerenciais na prática como parte fundamental da estratégia de inovação, o que implica investir recursos financeiros na estrutura organizacional através de seus principais gestores.

Na sequência busca-se por respostas que possibilitasse o entendimento do esforço organizacional, tanto no modo de atuação presencial como em home office. Com isso pretendeu-se entender se a organização atua de modo colaborativo com o desenvolvimento e capacitação profissional de seus times.

9) A organização em que atuo tem oferecido treinamento e capacitação adequada para os seus colaboradores.

Concordo	35,1%
Concordo Completamente	17,5%
Discordo	21,1%
Discordo Completamente	7%
Indiferente	19,3%

10) A organização onde atuo ofereceu treinamento adequado para o trabalho home office.

Concordo	28,1%
Concordo Completamente	14,0%
Discordo	12,3%
Discordo Completamente	15,8%
Indiferente	29,8%

Figura 3: Desenvolvimento e capacitação profissional do time.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados na pesquisa

Na Figura 3 a pergunta 9 demonstra que a maior parte (35,1%) dos respondentes concordam que a organização onde trabalham oferece capacitação adequada, essa percepção demonstra a predisposição da organização em ter colaboradores capacitados em seu quadro.

No quesito treinamento para atuação em home office, grande parte mostrou-se indiferente (29,8%) o que aponta para o fato de que estes colaboradores acreditam não ter necessidade de capacitação específica para atuar em suas atividades em home office, possivelmente pelo fato delas serem similares ou idênticas às desempenhadas no escritório, contudo, um percentual expressivo (28,1%) concorda, apontando para o fato de haver uma necessidade prévia de capacitação e auxílio com o novo método de trabalho apresentado. Para Backes et al (2020), adotar o home office foi o modo de cumprir as exigências protocolares de segurança e de proteção da saúde coletiva, entretanto muitas organizações enfrentaram dificuldades, pois os colaboradores não eram acostumados com tecnologias ou algumas organizações não tinham capacidade de viabilizar o trabalho remoto.

11) A organização onde atuo ofereceu algum apoio financeiro para despesas com trabalho home office.

Concordo	21,1%
Concordo Completamente	12,3%
Discordo	19,3%
Discordo Completamente	31,6%
Indiferente	15,8%

13) A organização em que atuo possui uma cultura interna transparente e bem definida

Concordo	36,8%
Concordo Completamente	15,8%
Discordo	22,8%
Discordo Completamente	15,8%
Indiferente	8,8%

12) A organização em que atuo possui metas de resultados bem definidas.

Concordo	42,1%
Concordo Completamente	17,5%
Discordo	19,3%
Discordo Completamente	10,5%
Indiferente	10,5%

14) A organização em que atuo possui missão, valores e plano de negócio bem definidos e são disseminados em todos os níveis hierárquico da organização.

Concordo	33,3%
Concordo Completamente	17,5%
Discordo	22,8%
Discordo Completamente	14,0%
Indiferente	12,3%

Figura 4: Apoio financeiro e planejamento organizacional.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados na pesquisa

Conforme Figura 4, a questão 11 tratou sobre apoio financeiro para eventuais despesas decorrentes do trabalho remoto, 31,6% discordam completamente e 19,3% discordam que a empresa ofereça apoio financeiro para as referidas despesas. Entende-se através do exposto que existe uma maior necessidade de incentivo por parte das organizações, já que despesas com itens fundamentais para execução do trabalho home office pode recair sobre os próprios colaboradores tais como: internet, linha telefônica, mobiliário, energia elétrica entre outros. Desta forma este quesito pode ter um alto impacto no custo do trabalho remoto para os colaboradores. O resultado corrobora Melo e Santos (2022) é fundamental que as organizações garantam que os colaboradores tenham equipamentos adequados para o processo de trabalho remoto. Um tanto de empresas tem realizado este suporte oferecendo condições para a formação de escritórios em casa. Desta forma o auxílio cobre certas necessidades tais como: conexão de internet de banda larga, e outros dispositivos tecnológicos, equipamentos de escritório, mesas e cadeiras ergonômicas. Quanto a metas e resultados bem definidos para identificar aquilo que é esperado do colaborador no

desenvolvimento de suas atividades, 42,1% concordam e 17,5% concordam plenamente, o que indica haver um esclarecimento dos colaboradores quanto ao que deve ser alcançado. Pode-se inferir então através destes dados que em grande parte das organizações estudadas existe uma forma de comunicação satisfatória, sendo as metas e resultados bem trabalhados e explicados ao time. De acordo com Melo e Santos (2022), as metas propostas devem ser realistas e fornecer condições de autogestão pelo colaborador, e, caso exista necessidade, o desenvolvimento pessoal através de capacitação. Além de disposição por parte da gestão em redefinir as metas, tornando-as mais realistas.

Na sequência investiga-se a forma como a cultura interna é disseminada e como os valores são compartilhados. O que pretende compreender o nível de integração entre o pensamento, crenças e valores da liderança e dos colaboradores, a capacidade de adaptabilidade e de mudança de direção caso seja necessário em momentos de crise tal como a pandemia de Covid-19. Nesse sentido, a questão 13 identificou que a cultura interna é bem clara para 36,8% dos respondentes que concordam e 15,8% que concordam plenamente com a afirmação. Tal resultado indica um compartilhamento de ideias organizacionais de forma adequada. Em contrapartida, 22,8% discordam e 15,8% discordam completamente, isso indica que existe possibilidade de melhor desenvolvimento de elementos concretos para assimilação da cultura organizacional. Na questão 14 foi analisada a missão, valores e plano de negócios. Neste quesito buscou-se entender a capacidade da organização em difundir o seu conceito principal e a essência do negócio entre todos os envolvidos. Percebe-se que 33,3% concordam e 17,5% concordam plenamente, fato este que evidencia uma visão compartilhada gerando oportunidades de se obter resultados e metas almejados. Constata-se que 22,8% discordam e 14% discordam plenamente, mostrando uma possibilidade de ações mais efetivas por parte da liderança organizacional em transformar palavras em ações e atitudes para atingimento de metas e objetivos estratégicos. As perguntas seguintes foram no sentido de identificar o alinhamento entre as questões culturais com as transformações digitais vivenciadas conforme. Angonese *et al* (2013) discorre que a visão é disseminada através da alta direção da organização e o CEO conduz e inspira sua visão e a missão geral da empresa. Figura 5:

15) A organização em que atuo possui uma cultura organizacional alinhada as transformações digitais vivenciadas.

Concordo	45,6%
Concordo Completamente	12,3%
Discordo	17,5%
Discordo Completamente	8,8%
Indiferente	15,8%

16) A rotina de trabalho dos membros da organização em que atuo é bem estabelecida.

Concordo	45,6%
Concordo Completamente	15,8%
Discordo	21,1%
Discordo Completamente	5,3%
Indiferente	12,3%

Figura 5: Alinhamento cultural da organização.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados na pesquisa

Na Figura 5, percebe-se através das respostas à decima quinta questão que 45,6% concordam e 12,3% concordam plenamente que existe uma relação, ou seja, há uma disseminação de ideias voltadas para a utilização de recursos produtivos que visam melhorar a

produtividade e competitividade com auxílio de máquinas, equipamentos, processos e métodos de trabalho que apliquem e utilizem tecnologias, gerando assim vantagem competitiva. 17,5% discordam e 15,8% são indiferentes ao fato. Segundo Mendonça et al (2018), as organizações atravessam um momento de transformação digital e procurado criar habilidades para atingir o nível de maturidade digital adequado, essas que conseguem atingir este objetivo tem quatro vezes mais chances de fornecer aos colaboradores as capacidades almejadas em direção ao amadurecimento digital. Na décima sexta nota-se que 45,6% concordam que existe uma rotina de trabalho bem definida, com este dado é plausível que esses colaboradores não estejam propensos a serem muito criativos e abertos a executar novas tarefas e atividades. 21% acham que não existe uma rotina de trabalho. Para Melo e Santos (2022), o home office propicia a inovação, pois é necessário que o colaborador busque soluções. Por não ter alguém sempre dando a direção a seguir, nas atividades home office, a busca por resoluções é autônoma. Por conseguinte, na Figura 6, investigou-se de que forma a pandemia de Covid-19 trouxe mudanças na organização e no método de trabalho desenvolvido.

17) Durante a pandemia de Covid-19 a organização em que atuo passou por algum processo de reestruturação dos métodos de trabalho.

Concordo	45,6%
Concordo Completamente	19,3%
Discordo	17,5%
Discordo Completamente	3,5%
Indiferente	14,0%

19) A organização em que atuo tem orçamento para pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Concordo	42,1%
Concordo Completamente	19,3%
Discordo	15,8%
Discordo Completamente	12,3%
Indiferente	10,5%

18) Os processos de comunicação interna na organização em que atuo são bem definidos e estruturados.

Concordo	35,1%
Concordo Completamente	17,5%
Discordo	17,5%
Discordo Completamente	12,3%
Indiferente	17,5%

20) A organização em que atuo possui missão, valores e plano de negócio bem definidos e são disseminados em todos os níveis hierárquico da organização.

Concordo	12,3%
Concordo Completamente	7,0%
Discordo	26,3%
Discordo Completamente	50,9%
Indiferente	3,5%

Figura 6: Mudanças na organização e no método de trabalho desenvolvido.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados na pesquisa

De acordo com a Figura 6, 45,6% concordam e 19,3% concordam plenamente que durante a pandemia a organização passou por um processo de reestruturação. De acordo com estes dados se nota que a grande maioria percebeu que as suas atividades e tarefas foram de alguma forma impactadas pelas mudanças que a pandemia de Covid-19 trouxe para a sua organização. Isto é indício que houve alteração da produtividade, das relações e do convívio social e profissional dos colaboradores. Nota-se que os 14% indiferentes provavelmente sejam os que não tenham suas atividades voltadas para o trabalho virtual ou voltada para novas tecnologias. Na questão 18 a maior parte (35,1%) dos respondentes concordam e 17,5%

concordam plenamente que os processos de comunicação interna da organização em que atuam são bem definidos e estruturados. Este indicador aponta quão eficiente tem sido a estratégia de comunicação interna e os processos utilizados para sua divulgação. Apesar de 17,5% discordarem e 12,5% discordam completamente esclarecendo que ainda há uma necessidade de aperfeiçoamento da comunicação por parte das organizações. A pandemia, em seu processo inicial, gerou ruídos de comunicação mediante as barreiras entre os colaboradores e a empresa por ausência de adaptação a situação, mediante isto não ocorreu instrução adequada aos seus colaboradores. Backes *et al* (2020).

O quesito pesquisa, desenvolvimento e inovação foram questionados no intuito de saber se há orçamento na organização para manter a relevância e a sua própria existência, mantendo o nível de inovação e melhoria de produtos ou serviços. 42,1% responderam que concordam e 19,3% que concordam plenamente, fato surpreendente dado a maioria perceber e conhecer esta informação, sendo apenas 10,5% indiferentes. Por fim, na vigésima e última questão, 50,9% discordam plenamente que houve demissão em massa nas organizações que atuam e 26,3% apenas discordam. Dado o alto percentual de respondentes concordantes do item avaliado pode-se notar o empenho das organizações em buscar manter a sua base de colaboradores, o que demonstra também os esforços em manter o seu desempenho e produtividade ao mesmo nível de antes da pandemia. A questão 20 responde o questionamento sobre se a empresa ou os colaboradores se sentiram prejudicado (se a empresa demitiu funcionários).

De modo geral os dados analisados nesta pesquisa vão de acordo com Nascimento, Prado e Cunha (2021) em que o principal fator que relaciona a manutenção das organizações são aqueles ligados à transformação digital em conjunto com boas práticas de gestão, pois permite a continuidade de suas operações de atendimento. Pinto *et al* (2020) destacam ainda que o desenvolvimento de práticas, técnicas e métodos de trabalho que proporcionem estes tipos de respostas mais ágeis, devem ser ações estratégicas implementadas na direção dos objetivos desejados do negócio, através de ferramentas que facilitem a adaptação da organização às complexidades sociais e cenários de incerteza. Em relação a aspectos como treinamento e capacitação adequada para o trabalho e os processos de comunicação interna na organização serem bem definidos e estruturados no home office, Melo e Santos (2022) abordam em sua pesquisa que não existe um consenso entre as organizações sobre ganhos de produtividade e que ocorre uma maior variabilidade de produtividade e desafios com a ausência do monitoramento das atividades desempenhadas pelos colaboradores.

Considerações Finais

Este trabalho investigou a maneira e como se posicionaram as organizações para responderem às mudanças dentro de um contexto de revolução digital, agravado por uma crise gerada pela pandemia. Pretendeu-se desta forma examinar se essas respostas foram suficientes para que as organizações se mantivessem atuantes e relevantes dentro desse contexto de revolução digital. Percebeu-se que existe uma propensão por parte dos respondentes em se adaptar a eventuais mudanças e ao novo contexto organizacional mais colaborativo. Nota-se que em termos das ações estratégicas, neste novo contexto digital, que as organizações analisadas têm desenvolvido as suas equipes investindo em treinamento e capacitação, além de investimento em pesquisas em desenvolvimento e inovação, o que aponta para o fato de estarem atentas às mudanças e a nova dinâmica implementadas no ambiente de negócios empresarial chamado de revolução digital.

Avaliou-se ainda no quesito cultural que existe um empenho por parte das organizações em disseminar ações nas quais os objetivos e resultados estratégicos sejam alcançados de forma assertiva. Observou-se, pois, uma comunicação efetiva e clara sobre as metas pretendidas. Os colaboradores demonstram partilhar com a liderança organizacional a visão cultural da organização, propiciando uma maior capacidade de resposta positiva às mudanças tal qual exigido pela COVID-19. Reparou-se também através dos dados analisados que manter os colaboradores é muito relevante para os momentos de crise e mudanças uma vez que eles são a base de conhecimento adquirido. Cabe ressaltar que é fundamental que as organizações se empenhem em patrocinar os colaboradores em transições de modelos de escritório para home office com ajuda de manutenção do novo método subsidiando os materiais, equipamentos e tecnologias necessários para a realização das atividades dos colaboradores.

Portanto, com este estudo, buscou-se contribuir para a compreensão de que a cultura organizacional é fator preponderante para as mudanças e adaptabilidade aos novos contextos que surgem com cada vez mais imprevisibilidade, e que a preparação e capacitação tecnológicas são cada vez mais necessárias, tanto do indivíduo, como parte integrante da organização, quanto da própria organização como ator principal nestas mudanças. Sendo fundamental este alinhamento de ideias dado o impacto que as mudanças causam entre todos os âmbitos organizacionais. Ainda assim, o presente estudo possui algumas lacunas, que podem ser exploradas para melhor entendimento do assunto, principalmente no que tange a questões de métodos híbridos de trabalho. Esta abordagem mostra um vasto campo a ser explorado e considerado para futuros trabalhos de pesquisa de gestão estratégica ágil num contexto de incertezas e volatilidade.

Referências

ALMEIDA, A.N; COZER, G.S. 2021 Planejamento Estratégico: Uma aplicação para empresas juniores de consultoria ambiental.

ANGONESE, R.; LAVARDA, R. A. B.; LAVARDA, C. E. F. O processo de implementação da estratégia: um estudo segundo os modelos de Hart (1992). *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 13, n. 1, p. 51-77, 2013.

ASHRAF, B. N. Economic Impact of Government Actions to Control COVID- 19 Pandemic: Evidence from Financial Markets. Nanchang: Jiangxi University of Finance and Economics, 2020. 25 p.

BACKES, D. A. P.; ARIAS, M. I.; STOROPOLI, J. E.; RAMOS, H. R. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*. v. 19, n. 5, p. 1-10, Oct./Dec. 2020. Editorial. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987>

BORSATTO, C.; MOLINA, J. R.; ISOTON, R.; BADO, R.; GIACOMELLO, C. P.; LAZZARI, F. Relação de empregos perante a Covid-19 no RS: uma análise de efeito causal e regressão. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 101-123, 2022.

BRUNO-FARIA, M. DE F.; FONSECA, M. V. DE A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 4, p. 372-396, 11.

CAMARGO, R. ; RIBAS, T. 2019. Gestão ágil de projetos. 1ª edição. Pinheiro, São Paulo, SP, Brasil. Saraiva, 2019. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131891/>. Acesso em: 12 out. 2021.

COUTINHO, H. Da estratégia ágil aos resultados. Pinheiro, São Paulo, SP, Brasil: Editora Saraiva, 2019. E-book. ISBN 9788571440463. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440463/>. Acesso em: 12 out. 2021.

DOZ, Y.; KOSONEN, M. Fast: Como usar a agilidade estratégica para vencer, 1ª edição. Bookman, 2010. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, RS, Brasil. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577806904/>. Acesso em: 02 nov. 2021.

HAUBRICH, B. D; FROEHLICH, C. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. Revista Gestão & Conexões Management and Connections Journal. Vitória (ES), v.9, n.1, jan/abr.2020.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). 2020. Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas. Disponível em:

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas>. Acesso em: 12 out. 2021

KOTTER, J. Gestão Vs Liderança. O trabalho é uma força de mudança, 1990.

KOTTER, J. P. Por que fracassam as tentativas de transformação in: MUDANÇA. Harvard Business Review. 4ª ed. Campus: Rio de Janeiro, 1999.

KWASNICKA, L. E. Introdução à administração, 6ª edição. Atlas, São Paulo, SP, Brasil. Atlas, 2012. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477890/>. Acesso em: 28 set. 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Metodologia Científica, 7ª edição. Atlas, São Paulo, SP, Brasil. 2017. Disponível

em:<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011845/>. Acesso em: 04 nov. 2021.

MAXIMIANO, A. C. Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital, 8ª edição. Atlas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2017. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012460/>. Acesso em: 28 set. 2021.

MELO, D. C.; SANTOS, P. G. C. Trabalho remoto emergencial advindo da covid-19: potencialidades e desafios para executivos. Revista Gestão Organizacional, v. 15, n. 2, p. 23-43, 2022.

MENDONÇA, C. M. C; ANDRADE, V. M. A; NETO, S. V. M. Uso da IOT, big data e inteligência artificial nas capacidades dinâmicas. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 131-151 jan./mar. 2018

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico 1ª edição. Editora Bookman, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, RS, Brasil. 2000.

NASCIMENTO, A. C.; DO PRADO, N. B.; DA CUNHA, C. F. COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída?. Revista Expectativa, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 50–72, 2021. DOI: 10.48075/revex.v20i1.26442. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/26442>. Acesso em: 22 ago. 2022.

NEVES, M. A. 2021. Gestão de mudança estratégica organizacional: Uma pesquisa-ação em tempo de pandemia na perspectiva de uma equipe de líderes multidisciplinar. Dissertação de Mestrado em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, SP, Brasil.

OLIVEIRA, D. P. R. Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas, 8ª edição. Atlas. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475612/>. Acesso em: 02 nov. 2021.

PINTO, R. F.; RIBEIRO, I.; CIRANI, C. B.; STOROPOLI, J. E.; RAMOS, H. R. Cortar ou investir? Ações estratégicas para enfrentar a crise provocada pela Covid-19. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*. v. 19, n. 3, p. 1-5, July/Sept. 2020. Editorial. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/rae.v19i3.18391>.

Project Management Institute [PMI]. 2017. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 6ed. Project Management Institute, Newtown Square, PA, EUA.

RATTEN, V. 2020. Coronavírus (covid-19) e empreendedorismo: mudando o cenário da vida e do trabalho, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32:5, 503-516, DOI: [10.1080/08276331.2020.1790167](https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167)

SANTOS, N. M. B. F. DOS. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 1, p. 47-66, 1998.

SANTOS, R. G. G dos; SILVA, I. R. da. Empresas digitais: oportunidade em tempos de pandemia. *Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar*. Mossoró, v. 8, n. 26, 2022.

SCHUCHMANN, Z. A.; SCHNORRENBARGER, L. B.; CHIQUETTI, E. M.; GAIKI, S. R.; RAIMANN, W. B.; MAEYAMA, M. A.; Isolamento social vertical X Isolamento social horizontal: os dilemas sanitários e sociais no enfrentamento da pandemia de COVID-19, *Brazilian Journal of Health Review*, Curitiba, v. 3, n. 2, p.3556-3576mar./apr. 2020. ISSN 2595-6825