

AÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS EM TEMPOS DE CRISE: DESAFIOS E O PAPEL DA GESTÃO EM MEIO A PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS – COVID-19

ACTIONS OF BRAZILIAN ORGANIZATIONS IN TIMES OF CRISIS: CHALLENGES AND THE ROLE OF MANAGEMENT IN THE MIDDLE OF THE NEW CORONAVÍRUS PANDEMIC – COVID-19

Eder Moreira de Freitas¹, Marcelo Socorro Zambon², Gilberto Ranalli Aparecido³

¹ Mestre pela Universidade da Amazônia, docente na Universidade Paulista (UNIP), Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7048-0175>

² Doutor em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5379-3927>

³ Mestre em Ciência dos Materiais pela Universidade São Francisco (UFS), Brasil.

Autor correspondente: Eder Moreira de Freitas, Universidade Paulista - UNIP, Campus de Campinas / São Paulo – Brasil. e-mail ederfst@gmail.com.

INFORMAÇÕES DO ARTIGO

Histórico:

Recebido em 16/04/2024

Recebido revisado 10/05/2024

Aceito em 15/05/2024

Publicado em 30/06/2024

PALAVRAS-CHAVE:

Covid-19

Organização

Home Office

Gestão.



© 2026. Published by Oxton Science Journal. This article is distributed under the terms of the Creative Commons. Reuse, distribution and reproduction are permitted provided that the original work is properly cited and that all applicable license conditions are observed.



RESUMO

As organizações e suas ações estratégicas passaram por mudanças e desafios nas últimas décadas do século XXI, o que provoca, em tempos de crise, um repensar dos processos gerenciais voltados ao enfrentamento dos desafios que surgem. Essa necessidade de repensar os processos organizacionais, e substancialmente as ações práticas deles decorrentes, é evidenciada em meio à pandemia do novo coronavírus em 2020 e 2021. Nesse contexto, uma das estratégias utilizadas pelas organizações brasileiras é chegar ao consumidor por meio de ferramentas digitais, o que tem provocado a migração do espaço físico para o digital, como forma de garantir o faturamento e a manutenção da força de trabalho. Destaca-se, portanto, o papel dos gestores em gerenciar os processos organizacionais à distância, uma vez que parte da equipe teve que adequar ao *home office* como forma de prevenção de acordo com as recomendações das autoridades sanitárias. O presente estudo teve por objetivo discutir as ações das organizações brasileiras das empresas brasileiras mediante a crise provocada pelo novo coronavírus. A metodologia aplicada a este estudo foi uma revisão bibliográfica. Mesmo que ainda mais estudos sejam necessários para a compreensão das ações organizacionais brasileiras em meio à crise em questão. Observou-se que as organizações passaram por mudanças para se adequarem ao novo cenário.

1. INTRODUÇÃO

Desde o mês de dezembro de 2019 quando houve a identificação do novo coronavírus (COVID-19), que assim passou a ser chamado, os primeiros casos de contaminados foram registrados na cidade de Wuhan, localizada na China, deixando vítimas letais pelo agravo do quadro respiratório. Nas primeiras semanas houve um aumento significativo de contaminados pelo novo coronavírus, que levou o governo chinês a decretar o *lockdown* como forma de reduzir a taxa de transmissibilidade pela COVID-19 semanas mais tarde.

De acordo com Diniz *et al.*, (2020), no dia 11 de março de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou que o mundo estava vivendo uma pandemia devido ao alto índice de contaminação em massa

pelo novo coronavírus, que causa síndrome respiratória grave por comprometimentos pulmonares. E como forma de contenção da disseminação do vírus, os governos imediatamente criaram estratégias para o enfrentamento da crise, o que segundo Sessa *et al.*, (2020) inicialmente provocou impactos econômicos, estendendo-se para todos os continentes atingindo severamente os mercados financeiros globais.

Para Castro *et al.*, (2020) e Vasconcelos e Vasconcelos (2020), a transmissão da COVID-19 levou os governos a adotarem medidas para conter a disseminação da doença por meio do distanciamento social e o regime de quarentena, o que levou as organizações a adotarem medidas restritivas e até mesmo o fechamento temporário de suas atividades, permanecendo somente as atividades consideradas como essenciais. Essas medidas provocaram quedas do faturamento das organizações, fator que levou à dispensa de milhares de funcionários aumentando a taxa de desemprego no Brasil e no mundo. Outra medida adotada pelas organizações para continuar com suas atividades foi a adoção do *home office*, medida esta que colabora com a contenção da disseminação da doença.

Segundo Stangherlin, João e Oliveira (2020, p. 2) “o fechamento de lojas e as medidas de isolamento social como alternativa para conter a propagação do coronavírus acertaram em cheio as empresas que atendiam apenas em pontos físicos”, que a partir desse momento tiveram que pensar em opções para continuar suas atividades, sobreviver e garantir a manutenção da força de trabalho. A crise do coronavírus trouxe uma completa mudança na rotina de trabalho em todas as organizações no Brasil e no mundo. Houve necessidade de reeducar os hábitos, tanto pessoais como a dos processos produtivos dentro das organizações. O que tudo isso mostra, que essa situação ainda está longe de ser normalizada e deve perdurar ainda por um longo tempo.

Para Diniz *et al* (2020), os desafios das organizações, em meio à crise provocada pela COVID-19 foi a adequação ao novo cenário, pois este obrigou as organizações a reverem seu planejamento estratégico e a adequarem-se para alcançar os objetivos estabelecidos. Em outras palavras, a revisão do planejamento pode ser a única alternativa para a organização encontrar um novo caminho para superar a crise e o papel da liderança nesse momento é essencial para manter o equilíbrio organizacional e o remanejamento da força de trabalho. Outra medida para reduzir os impactos da crise intensificada pelo COVID-19 é a migração do ambiente físico para o ambiente digital, ou seja, muitas organizações migraram para as plataformas digitais de *e-commerce* e mídias digitais como o Instagram e o Facebook, por meio das quais é possível realizar propagandas de produtos, serviços e marcas, e redirecionar os potenciais clientes aos *sites* de compras.

A gestão assume um papel fundamental nesse período por ajustar as organizações ao cenário atual, buscando garantir a produtividade e a minimização de impactos negativos. Neste caso, em meio a pandemia, liderar equipes em *home office* é uma tarefa desafiadora, pois o gestor precisa acompanhar a produtividade das equipes por meio de recursos tecnológicos e de reuniões virtuais em plataformas como *Teams*, *Zoom*, *Google Meets*, *Skype* dentre outras.

Considerando a temática proposta, o presente estudo tem por objetivo descrever as principais ações das empresas brasileiras mediante a crise provocada pelo novo coronavírus.

Com base no objetivo proposto, a metodologia aplicada a este estudo é a revisão bibliográfica, pois de acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 65) “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas” por meio de livros, artigos em periódicos científicos, dissertações e teses com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre as atribuições científicas dos diversos estudos e abordagens. Para Pizzani *et al.*, (2012, p. 54) “o conhecimento científico sempre transcorre como a busca de articulações entre a teoria e a realidade, tendo com fio condutor o método, com a função fundamental de articular e fundamentar esses conhecimentos de maneira a proporcionar um caminho claro de investigação”.

O presente estudo explorou 17 artigos em língua portuguesa, todos publicados nos últimos 6 anos, considerados relevantes ao tema aqui abordado. Os artigos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa foram identificados por meio das plataformas Google Acadêmico e *Scielo*. O levantamento dos artigos ocorreu entre os dias 16 e 25 do mês de agosto de 2020.

2 AÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS EM TEMPOS DE CRISE DA COVID-19

De acordo com Castro *et al.*, (2020) o Brasil e os demais países estão diante de uma crise global sem precedentes devido a transmissão do novo coronavírus, que iniciou na cidade de Wuhan na China no mês de dezembro de 2019. Segundo Diniz *et al* (2020, p. 360) “nos anos de 2002 e 2003, uma epidemia denominada síndrome respiratória aguda grave (SARS) que foi causada por um vírus zoonótico relacionado a gatos de algália, guaxinins e animais vendidos ao ar livre na Região Sul da China” esse mesmo vírus denominado (SARS-Cov) pertence à sétima família *Coronaviridae* e juntamente com outros Coronavírus que apresentam histórico de transmissão cruzada entre animais e seres humanos, que resultou em uma alteração genética descrito como SARS-CoV-2, sendo esse denominado pela doença Covid-19 (“CO” corona, “VI” vírus, “D” doença e ano de 2019). Para os mesmos autores, este vírus compromete a função pulmonar desenvolvendo a síndrome respiratória aguda, que leva ao comprometimento da região pulmonar agravando o quadro respiratório deixando vítimas letais pela Covid-19 no ano de 2020 e meados de 2021

Segundo Schmidt *et al.*, (2020), a pandemia da COVID-19 provocou profundo impacto global, considerada a síndrome respiratória viral mais severa desde a pandemia provocada pela influenza H1N1 em 1918 (conhecida mundialmente como a gripe espanhola), deixou aproximadamente entre 16 e 54 milhões de vítimas letais em todo o mundo.

Para Silveira e Oliveira (2020), uma vez que não há uma vacina para conter a disseminação da COVID-19, as organizações públicas e privadas adotaram medidas com o objetivo de conter a transmissão viral, por meio do isolamento social, seguindo os protocolos das autoridades sanitárias, interrompendo suas atividades não essenciais temporariamente para evitar a contaminação em massa da população brasileira, permitindo apenas hospitais, farmácias e comércio alimentícios como serviços essenciais. Ferreira Junior e Rita (2020, p. 461) “destacam que alguns efeitos podem ser mais persistentes, principalmente no que se refere às interrupções

que as empresas, os indivíduos e os governos estão experimentando, o que implicará riscos para a globalização e para a integração mundial”,

Pode-se dizer que quase todos os países afetados adotaram, em maior ou menor nível, medidas como o isolamento ou a quarentena de seus habitantes para tentar diminuir a velocidade de disseminação do vírus e não colapsar os sistemas de saúde. Com isso, fornecedores, fábricas e montadoras automobilísticas, empresas áreas, bem como as trocas comerciais entre os países, simplesmente reduziram ou pararam suas atividades. (DINIZ *et al.*, 2020).

De acordo com Castro *et al.*, (2020, p. 1061), “de maneira articulada com as estratégias disponibilizadas pelo governo, as organizações utilizam recursos para reduzir os impactos da pandemia”, ou seja, migrando do ambiente físico para o digital, como uma alternativa para adequação ao novo cenário, especialmente em decorrência do distanciamento social. E para esses mesmos autores, as empresas tiveram que usar recursos como o *e-commerce* e mídias sociais como: *facebook*, *Instagram*, *WhatsApp* e venda indireta por meio de *e-mails* e contato telefônicos como alternativa para manter o faturamento e a força de trabalho em atividade.

Para Bernardes, Silva e Lima (2020, p. 45), “a pandemia causada pela COVID-19 fez com que muitos empreendedores tivessem que repensar a forma como conduzir seus negócios para mantê-los ativos, fazendo com que muitos aderissem ao comércio eletrônico”; este meio que estava fora da realidade para aqueles empreendedores conservadores, que pensavam que somente o ponto físico já era o bastante para manter uma boa receita. Para evitar um desastre econômico ainda maior, as empresas começam um período de reabertura das operações, mas o que se vê no atual contexto 2021 é completamente diferente do período antes da pandemia: as jornadas são reduzidas, os processos sofreram reestruturações e os cuidados com a saúde e segurança dos colaboradores deve estar em primeiro lugar.

Na visão de Resende, Marcelino e Miyaji (2020), as empresas precisaram recorrer a trajetória do planejamento estratégico para ações de efeitos imediatos como alternativa de sobrevivência diante dos impactos econômicos aprofundado pela pandemia da COVID-19, em outras palavras a reestruturação da trajetória do planejamento estratégico prevendo eventuais riscos, pode reduzir impactos em relação as organizações que não têm um planejamento estratégico seja de curto, médio a longo prazo. Diante dessa crise, aprofundada pela pandemia, é essencial a ação da equipe de gestão de risco na formulação de estratégias para driblar os impactos da crise, eventuais ameaças e identificar possíveis oportunidades frente a este cenário singular de pandemia global.

Para Vasconcelos e Vasconcelos (2020, p. 168), “com o desaparecimento dos clientes, as empresas procuram vários tipos de contato e acesso a possíveis consumidores” por meio de plataformas de *e-commerce*, *delivery* e alternativas para manter o contato com seus consumidores, em outras palavras, as organizações levaram partes de sua equipe a trabalharem em regime de *home office*, esse modelo de trabalho foi adotado principalmente pelas indústrias, escritórios, escolas e universidades. Isto levou essas organizações a aderirem

às novas tecnologias para continuar com suas atividades, como aulas que foram ministradas por meio de plataformas digitais (*Skype, Zoom, Teams, Google Meats*), assim como reuniões de muitas empresas, seja de pequena, média ou grande porte, que foram realizadas por meio dessas ferramentas com o objetivo de manter as atividades em funcionamento.

De acordo com Rezende, Marcelino e Miyaji (2020), muitas organizações possuem o planejamento estratégico que aponta uma direção para alcançar um objetivo, em outras palavras, desenvolver um planejamento estratégico, requer analisar o ambiente interno e externo, entender o estado atual da organização, revendo a missão e os objetivos (metas) a serem alcançados.

Para Silva, Santos e Macedo (2019), devido à influência dos fatores do ambiente externos, tais como sociais, políticos, econômicos e culturais, as empresas precisam estar atentas às mudanças e adequar-se à nova realidade, ou seja, a questão que envolve a adaptação das organizações, que em sua própria dinâmica, analisam o ambiente e procuram alterar sua estrutura à dinâmica ambiental. Em meio a essa adaptação os gestores das organizações devem identificar no ambiente externo, novas oportunidades e ameaças iminentes, transformando essas informações em estratégias que ajustem a estrutura organizacional ao modelo do cenário atual.

Para Castro *et al.*, (2020), de forma articulada com as estratégias disponibilizadas pelo governo brasileiro por meio de programas de créditos e medidas para evitar demissões em massa, as organizações passaram a utilizar esses recursos para reduzir os impactos provocado pelo novo coronavírus. De acordo com esses mesmos autores, dentre os recursos para reduzir os impactos econômicos, destacam-se as ferramentas digitais que, em decorrência das medidas de isolamento social, passaram a ser utilizadas como forma de continuar com as atividades e como um dos caminhos alternativos para chegar até o consumidor.

Segundo Castro *et al.*, (2020), a preocupação dos empresários e dos trabalhadores a respeito da continuidade de comercialização de produtos e/ou serviços, muitas vezes essenciais à sociedade, acelerou a aplicação de práticas de gerenciamento e suporte a processos de trabalhos realizados por meios digitais. Dessa forma, ocorre o temor e a ameaça de não sustentar postos de trabalho e receita em diversas organizações de pequena, média e grande porte. O atual cenário de pandemia ocasionou alterações nas rotinas de trabalho e no comportamento corporativo. Com a redução da jornada de trabalho e queda no faturamento, os desafios das organizações é manter as pessoas em seus postos de trabalho e a continuidade de suas atividades para obter lucros e manter-se no mercado, para tanto, com a queda no faturamento, precisam buscar alternativas de créditos para mantarem suas atividades com o objetivo de evitar demissões em massa.

De acordo com Castro *et al.*, (2020), em decorrência do distanciamento social, as organizações colocaram parte de seus departamentos em regime *home office*, adequando-se a nova realidade, em outras palavras, a tecnologia da informação (TI) assumiu um papel fundamental na forma de trabalhar, uma vez que, o regime de trabalho em *home office* precisou passar por mudanças estruturais no aprimoramento da tecnologia com o objetivo de agilizar as atividades organizacionais.

Segundo Silveira e Oliveira (2020, p. 7), “o planejamento e preparação para a resposta às emergências e desastres fazem parte da gestão de risco de tais situações e exige um processo de desenvolvimento de ações antecipadas, que envolvam diferentes setores e esferas do governo” para o enfrentamento da crise econômica existente e aprofundada pela COVID-19. Para o mesmo autor, os diferentes setores da economia nacional tiveram que adotar um comportamento para o enfrentamento dessa crise, na formulação de estratégias para amenizar os impactos negativos decorrentes da pandemia, sendo um dos desafios a preservação da força de trabalho sendo uma das medidas adotadas o trabalho remoto.

Para Stangherlin, João e Oliveira (2020), as organizações brasileiras estão enfrentando interrupções na força de trabalho em uma escala e velocidade sem precedentes, pois no campo digital (trabalho remoto) a maioria das empresas ainda está determinando o horizonte temporal de trabalho a curto e a longo prazo, executando suas atividades mesmo a distância no regime *home office*, enquanto enfrentam no ambiente externo um cenário singular.

Empresas devem certificar-se de estar ativas no mundo digital para permanecerem visíveis aos seus clientes. Utilizar *news* por e-mail, vídeos, mídias sociais e até seminários online interativos são maneiras para que a empresa permaneça na vanguarda da mente de seus clientes. Certificar-se de atualizar as mensagens de marketing para que elas sejam orientadas com essa onda de trabalho digital, mantendo o clima atual em mente - simplesmente encerrar uma mensagem de marketing com um toque pessoal como "fique em casa e mantenha-se saudável" pode fazer uma grande diferença no impacto dessa mensagem. (STANGHERLIN; JOÃO; OLIVEIRA, 2020, p. 2).

Para Castro *et al.*, (2020), os recursos digitais já utilizados pelas organizações, ganharam destaque e aprimoramento em meio a pandemia, pois esses recursos tecnológicos possibilitam acesso a qualquer hora e lugar, promovem a interação entre as equipes e gestores, com o objetivo de continuidade na atividade empresarial. Para esses mesmos autores, o desafio das organizações em meio à crise econômica e sanitária é manter suas atividades visando à lucratividade e a valorização das pessoas. O que na mesma linha de pensamento, as mudanças das estruturas organizacionais são observadas com a chegada e o aprimoramento da era digital. Esse é um momento muito novo para todo o mundo. As pessoas começaram a experimentar o aprendizado que tiveram durante todo o tempo de pandemia e tentam aplicar efetivamente quais são as melhores formas de retomar as atividades minimizando ao máximo o risco para os colaboradores.

Ainda para esses mesmos autores, a transformação digital ficou evidente em decorrência da pandemia da COVID-19, pois em meio ao distanciamento social, as organizações sentiram a necessidade de se adequar rapidamente ao campo digital.

Segundo Silveira e Oliveira (2020), essas mudanças em tempos de crise, sem planejamento prévio, resultaram em novos desafios em conectividade, segurança, disponibilidade e gerenciamento para a tecnologia da informação, que precisou responder à demanda rapidamente para que a organização permanecesse produtiva.

No cenário de pandemia da COVID-19 o desafio é ter ações reativas rápidas e eficazes, e ao mesmo tempo em que proativamente se planeja como inovar após esse período. Nesse sentido, a pandemia impôs desafios à gestão de pessoas. O distanciamento social, como forma de evitar a disseminação do coronavírus deve, inquestionavelmente, impor uma gestão praticada à distância. Um trabalho em *home office* requer uma comunicação frequente e acompanhamento constante de resultados. O distanciamento não deve fazer com que o gestor perca o controle sobre o trabalho realizado pelo liderado. Um maior número de encontros virtuais tais como reuniões, pode ser necessário para acompanhamento do trabalho e para compensar a presença física.

3 PAPEL DA GESTÃO EM SITUAÇÃO DE CRISE

De acordo com Nalin e Cassandre (2016, p. 2), “atuar em cenários instáveis é sempre um desafio para as empresas” e é um desafio também para os gestores lidar com situações adversas no gerenciamento de pessoas. As mudanças no contexto organizacional propõem um maior desafio em tempos de crise e pandemia global, com a modificação do ambiente de trabalho, pois neste momento de crise da COVID-19, coube a Tecnologia de Informação (TI) o desafio de treinar e auxiliar os colaboradores na operação de ferramentas digitais, assim como conectar-se ao sistema remoto e a usabilidade da videoconferência de forma correta e segura.

A gestão assume um papel fundamental em adotar estratégias, em criar reuniões semanais com o objetivo de manter uma sincronização com a equipe para delegar e discutir sobre as necessidades imediatas e planejar com antecedência estratégias, não só no decorrer do período de pandemia, mas também para a pós-pandemia.

Nesse contexto a Gestão de Pessoas torna-se um dos pontos chave para superação dessa crise. Quer seja antes, durante ou depois da pandemia, os colaboradores são sempre o maior ativo que uma organização possui. Esse recurso humano é agora mais do que nunca necessário para a “saída” da crise causada pelo coronavírus e, cabe à liderança o importante papel de garantir condições adequadas de saúde e segurança, bem como obtenção dos resultados e metas objetivadas pela organização.

Segundo Nalin e Cassandre (2016, p. 10), “crises econômicas são caracterizadas por proporcionar momentos difíceis para a sociedade e em especial para as organizações, gerando uma instabilidade mercadológica que acarreta sentimentos de medo e insegurança nos funcionários” ainda mais num momento em que o Brasil está passando pela crise de pandemia.

Para Losekann e Mourão (2020), o trabalho em *home office* também pode levar a situações estressantes e isso precisa ser levado em consideração pelos gestores; entretanto a equipe é de vital importância e precisa ser motivada, seja por meio de elogios em uma videoconferência, ou até mesmo mensagens via e-mail, agradecendo pelos esforços e comprometimento transmitindo uma mensagem de esperança. Neste contexto os gestores precisam definir expectativas claras para a equipe referente às tarefas, prioridades e o

gerenciamento do tempo. Também é importante estabelecer um protocolo de comunicação para as reuniões com a finalidade de torná-la produtiva.

Já para Jackson Filho e Algranti (2020) as organizações, por meio de seus gestores, compreendem os riscos da pandemia e devem garantir que seus colaboradores tenham condições de trabalho que assegurem o trabalho decente, na prevenção de riscos e condições seguras de trabalho. Ou seja, o retorno ao trabalho depende da elaboração de um plano criterioso, no qual devem levar em consideração diversos aspectos e critérios de segurança, que permita definição das etapas do retorno da força de trabalho, as operações e serviços e quantos e quais trabalhadores devem voltar, seguindo as etapas de segurança de acordo com a recomendação das autoridades sanitárias.

Os autores Nalin e Cassandre (2016), apontam que o medo e a insegurança dos colaboradores são alguns sentimentos despertados, quando deparados com as dificuldades de um ambiente em crise, o que eleva a responsabilidade do gestor de equipe enfatizar para seus subordinados qual a importância de cada um para a organização e para a equipe. Portanto, o líder precisa desenvolver habilidades de criar fortes vínculos com seus liderados, mantendo um relacionamento de confiança, respeito e lealdade, com o objetivo de alcançar o desempenho elevado de sua equipe de trabalho, fundamental para as organizações em tempos de crise.

4 GESTÃO A DISTÂNCIA

Para Machado e Mendes (2014), a sociedade tem vivido nos últimos anos uma forte expansão tecnológica que modificou o modo como interagimos com as pessoas ao redor do mundo; que as ferramentas digitais possibilitaram às organizações a otimização de suas atividades que vai desde a um grupo localizado geograficamente no mesmo espaço, até pessoas da mesma equipe localizadas em qualquer lugar do mundo. Para esses mesmos autores, gerenciar uma equipe a distância requer como desafio tornar os processos claros para que todos tenham em mente os objetivos, para que juntos, independente da localidade geográfica, possam atingir os resultados esperados.

De acordo com Guareze e Marcon (2018), os desafios tanto organizacionais quanto para os gestores implicam na adaptação às mudanças, de forma a satisfazer as necessidades da organização e dos colaboradores, sendo assim, muitas empresas têm buscado sistemas alternativos de trabalho, entre os tradicionais, estão a flexibilidade de horários, terceirização de serviço e o *home office*. Para esses mesmos autores, em tempo de pandemia da COVID-19, para dar sustentação a tendência do trabalho a distância, o gestor tem fundamental importância, conciliando diferentes pontos de vista e dirigindo o trabalho com estabelecimento de metas, possibilitando a união da equipe mesmo que a distância por meio de indicadores de resultados. No entanto, o trabalho operacional não é possível de ser realizado à distância, porém a gestão remota também pode funcionar nesses casos.

Jackson Filho e Algranti (2020) e Machado e Mendes (2014), afirmam que nesse retorno ao trabalho

vale lembrar que a gestão de pessoas deve ter foco na produtividade. No entanto, estarão certamente trabalhando com equipes reduzidas, tanto para respeitar os protocolos de saúde e segurança, quanto à provável menor demanda de mercado ainda presente. À gestão cabe trabalhar fortemente para evitar desperdícios de toda natureza e aproveitar ao máximo a mão de obra disponível. Os gestores devem utilizar os melhores indicadores que mostrem como está o desempenho individual e de equipe, identificando rapidamente eventuais problemas e tomando medidas necessárias para correção.

Nalin e Cassandre (2016) consideram que, a pandemia do coronavírus está sendo um grande desafio para todos. Mas um olhar otimista pode ser assumido pela liderança, a partir de um trabalho de acalmar os ânimos, devido ao clima que se instala num momento caótico como esses, no entanto não deverá ser exagerado ou mentiroso. É muito arriscado querer acertar em um evento de escala mundial e sem precedentes. Qualquer previsão otimista, ainda que seja para mitigar o medo dos colaboradores, é no máximo um chute.

Segundo Losekann e Mourão (2020), para uma gestão a distância de sucesso, o líder ou gestor precisa, além das habilidades e o domínio de recursos tecnológicos para o gerenciamento de sua equipe, de um suporte adequado do profissional de Tecnologia da Informação (TI) e da organização, uma vez que gerenciar uma equipe a distância é um desafio. Em outras palavras, a equipe também precisa entender sua importância para com a organização, que requer disciplina e comprometimento com a obtenção de resultados e atuação de forma coordenada. Neste contexto a equipe precisa compreender sua real importância em meio a um cenário de pandemia global, em que as pessoas e as organizações brasileiras estão passando por uma situação de crise global, como forma de maximizar seus resultados, e uma liderança que trabalha em sincronia com sua equipe, apresenta boas chances de vencer esse período delicado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos principais reflexos da globalização nos últimos anos foi o fato das organizações repensarem suas estruturas e aprimorarem suas atividades e, também, a valorização das pessoas. As organizações, por meio de suas ações, passaram por alterações em sua filosofia com o objetivo de otimizar a forma de operar em tempos de crise tendo como base a sua missão, objetivos e valores.

Com a disseminação e o aumento exponencial do novo coronavírus, que iniciou no final de 2019 e continua ao longo do ano de 2020 e meados de 2021, os governos estaduais no Brasil adotaram medidas restritivas com o objetivo de reduzir a transmissão da COVID-19, adotaram como medida estratégica o distanciamento social, ou seja, foram autorizados apenas à abertura do comércio essencial. Algumas empresas que não fazem parte de grupo essencial tiveram que fechar as portas enquanto durar o período de pandemia. Neste contexto, as organizações brasileiras tiveram que adequar suas atividades ao novo cenário, o que levou parte de sua equipe a trabalhar em *home office*, ou seja, continuaram suas atividades com a finalidade de frear a contaminação pela COVID-19.

A readequação no cenário mercadológico requer desafios para as organizações como um todo, principalmente em tempos de crise provocada pela pandemia do novo coronavírus. Assim sendo, os gestores tiveram que adotar ações estratégicas para chegar ao consumidor, por meio de recursos digitais com a finalidade de manter o faturamento da organização e na manutenção da força de trabalho. Em meio a esse cenário singular de pandemia, os gestores assumiram um papel fundamental no gerenciamento de equipe a distância, o que já existia, mas que se intensificou neste momento de pandemia devido ao distanciamento social.

O presente estudo alcançou seu objetivo ao discutir as ações das organizações das brasileiras em meio às mudanças em tempos de crise, e os desafios em manter a continuidade das atividades com a migração do espaço físico para o digital e a preservação da força de trabalho. Neste contexto, o papel da gestão é essencial para o gerenciamento da equipe juntamente com a equipe de TI que é essencial, na medida em que o uso de tecnologia digital é fundamental para continuidade das atividades organizacionais, assim como o gerenciamento da equipe com o objetivo de trabalhar de forma coordenada em busca do objetivo comum. Um grande aprendizado certamente é o de que as organizações que colocam as pessoas no centro, certamente conseguirão sair mais cedo da crise, através de uma comunicação e liderança eficazes onde a transparência será fundamental.

De acordo com o tema discutido são necessários mais estudos para compreender como as organizações vão se comportar no período pós-pandemia e seus desafios frente ao novo normal no contexto brasileiro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Declaração de conflito de interesse:

Os autores declaram não haver conflito de interesse.

REFERÊNCIAS

BERNARDES, Juliana Reis; SILVA, Bárbara Letícia S; LIMA, Thais Cristina Ferreira. Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios. **REVISTA DA FAESF**, v. 4, 2020. Disponível em: <http://faesfpi.com.br/revista/index.php/faesf/article/view/115>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann de *et al.* COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, 2020, p.1059-1063. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-72020000300002. Acesso em 16 de agosto de 2020.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

DINIZ, Michely Correia et al. Crise global coronavírus: Monitoramento e impactos. **Cadernos de Prospecção**, v. 13, n. 2 COVID-19, 2020, p. 359. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9771/cp.v13i2.COVID-19.35937>. Acesso em 16 de agosto de 2020.

JUNIOR, Reynaldo Rubem Ferreira; SANTA RITA, Luciana Peixoto. Impactos da Covid-19 na Economia: limites, desafios e políticas. **Revista Teste**, v. 1, n. 7, 2016, p. 35-47. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9771/cp.v13i2.COVID-19.36183>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

GUAREZE, Verônica; MARCON, Silvana Regina Ampessan. Liderança de Equipes à Distância: Estilos de Liderança e Relações de Confiança Estabelecidas. In: **XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**. 2018. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xviii mostrappga/paper/viewFile/5996/1961>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

JACKSON FILHO, José Marçal; ALGRANTI, Eduardo. Desafios e paradoxos do retorno ao trabalho no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369ED0000220>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

BRANT, Raquel; MOURÃO, Helena Cardoso. DESAFIOS DO TELETRABALHO NA PANDEMIA COVID-19: QUANDO O HOME VIRA OFFICE. **Caderno De Administração**, v. 28, n. Edição E, 2020, p. 71-75. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

MACHADO, Maria Fernanda; MENDES, Emanuelle Araújo. Liderança não presencial. **Percurso**, v. 2, n. 15, 2014, p.4-20. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/910>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

NALIN, Rafael; CASSANDRE, Marcio Pascoal. A liderança em tempos de crise: A confiança entre líderes e liderados. **Psicologia. PT, o portal dos psicólogos**, 2017. Disponível em: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

PIZZANI, L., SILVA, R. C. da, BELLO, S. F., & HAYASHI, M. C. P. I. (2012). A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v.10, n.2, 2012, p.53-66. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>. Acesso em: 19 de agosto de 2020.

REZENDE, Adriano Alves; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de COVID-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 6, 2020, p. 53-69. Disponível em: <http://doi.org/10.5281/zenodo.3834095>. Acesso em: 16 agosto de 2020

SCHMIDT, Beatriz et al. Saúde mental e intervenções psicológicas diante da pandemia do novo coronavírus (COVID-19). **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 37, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-166X2020000100501&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

SESSA, Celso Bissoli *et al.* Das Recentes Crises Econômicas à Crise da Covid-19: Reflexões e Proposições para o Enfrentamento da Pandemia na Economia Brasileira e Capixaba. **Revista Ifes Ciência**, v.6, n. 1, 2020, p. 40-62. Disponível em: <https://ojs.ifes.edu.br/index.php/ric/article/view/648>. Disponível em: 16 de agosto de 2020.

SILVEIRA, Lucia Teresa Côrtes; OLIVEIRA, Alexandre Barbosa. Desafios e estratégias para a organização do setor saúde, frente à pandemia de COVID-19. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 8, 2020, p. e543985987-e543985987. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i8.5987>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

STANGHERLIN, Aline; MORAES, João Daniel; OLIVEIRA, Josele Nara Delazeri. Os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia da COVID-19. Texto para discussão 3. **UFSM**. 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-03-Os-desafios-enfrentados-pelos-empresendedores-.pdf> Acesso em: 16 de agosto de 2020.

VASCONCELOS, Paulo Sérgio; VASCONCELOS, Priscila Elise Alves. Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. **Revista Interdisciplinar de Direito**, v. 18, n. 1, 2020, p. 163-182. Disponível em: <http://revistas.faa.edu.br/index.php/FDV/article/view/846>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.