



Mudanças e Adaptações Tecnológicas na Gestão Organizacional em Período de Coronavírus

Aline Cristina Vieira Bernardes¹; Vitória Barros Ferreira²; Ana Lúcia de Paula Ferreira Nunes³

Resumo: Um fato inédito na história foi marcado por um microrganismo que repercutiu em escala global, o coronavírus (Covid-19), no início de 2020, que alterou toda rotina do universo, seja das pessoas, das instituições de ensino e/ou das organizações que não tiveram tempo de se planejarem para o enfrentamento da pandemia. Diante desse cenário, a gestão organizacional recorreu a tecnologia como alternativa inovadora para a sobrevivência em meio aos impactos da pandemia, nunca se falou tanto em serviços *delivery*, *treaming*, trabalho *home office*, híbrido e remoto. O objetivo deste estudo consiste em apontar a eficácia da tecnologia enquanto ferramenta de gestão organizacional e analisar os impactos do isolamento social compreendidos às organizações durante a pandemia. O estudo teve como pergunta norteadora: saber qual foi a resiliência das organizações diante da pandemia de Covid-19? A metodologia utilizada foi uma revisão bibliográfica com base em estudos já publicados e disponíveis em sites como Scielo e Google Acadêmico. Ressalva-se para a dificuldade de material didático sobre a nova realidade dos impactos organizacionais pós-pandemia. A contribuição deste, permite indicar que a Covid-19 é uma doença recente que mudou a rotina das organizações com a perspectiva ainda incerta, embora a tecnologia perpetua sobre as organizações visando a otimização de produção e mercado promissor.

Palavras chave: Pandemia. Covid-19. Tecnologia. Inovação. Gestão Organizacional

¹ Graduanda do 7º período do Curso de Administração, na Universidade do Estado de Minas Gerais UEMG/Frutal. E-mail: alinecvbernardes@outlook.com;

² Graduanda do 7º período do Curso de Administração, na Universidade do Estado de Minas Gerais UEMG/Frutal. E-mail: vitoriabarroserreira@hotmail.com;

³ Orientadora. Mestre em Educação pela Universidade de Uberaba – UNIUBE, Especialista em Pedagogia-Administração Escolar pela FINOM. Graduada em Administração de Empresas pela UNIRP. Professora titular no Curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais UEMG/Frutal- E-mail: ana.nunes@uemg.br.

Technological Changes and Adaptations in Organizational Management in the coronavirus period

Abstract: An unprecedented event in history was marked by a microorganism that had repercussions on a global scale, the coronavirus (Covid-19), in early 2020, which changed the entire routine of the universe, whether of people, educational institutions and/or organizations that They didn't have time to plan to face the pandemic. Faced with this scenario, organizational management resorted to technology as an innovative alternative for survival amid the impacts of the pandemic, there has never been so much talk about delivery, teaming, home office, hybrid and remote services. The objective of this study is to point out the effectiveness of technology as an organizational management tool and to analyze the impacts of social isolation understood by organizations during the pandemic. The study had as a guiding question: to know what was the resilience of organizations in the face of the Covid-19 pandemic? The methodology used was a literature review based on studies already published and available on sites such as Scielo and Google Scholar. It is noted the difficulty of teaching material on the new reality of post-pandemic organizational impacts. This contribution allows us to indicate that Covid-19 is a recent disease that has changed the routine of organizations with the perspective still uncertain, although technology perpetuates on organizations aiming at optimizing production and promising market.

Keywords: Pandemic. Covid-19. Technology. Innovation. Organizational Management.

Introdução

A busca incessante pela alta produtividade sempre foi alvo de mudanças significativas no ambiente organizacional. Nesse aspecto, passaram a caminhar a passos largos na busca do conhecimento, do desenvolvimento e da inovação. Cada qual com seu planejamento estratégico. Esse cenário tomou novos rumos, a partir do início do ano de 2020, mediante um problema globalizado: a pandemia de Covid-19 que alterou a forma de conduzir os negócios.

Afinal qual como foi a resiliência⁴ das organizações diante da pandemia de Covid-19? Esse é o questionamento que norteou o presente estudo, uma vez que com o surgimento da pandemia do novo coronavírus, foi notório os impactos nas organizações, nas pessoas e na sociedade em geral. Fato que aguçou a elaboração do presente estudo.

O agravo da pandemia no Brasil foi registrado no início de 2020, quando foi decretado o isolamento social como medida preventiva, a consequência dessa medida trouxe redução de produtividade, fechamento de empresas, demissões, entre outros impactos. A tecnologia

⁴Capacidade de se adaptar em situações difíceis.

intermediou nesse processo uma vez que o contato presencial estava desativado (AFONSO; BLODOW, 2021).

Diante desse entrave, a tecnologia foi de suma importância para “aproximar” as pessoas e dar continuidade aos negócios organizacionais. Nunca se usou tanto o *treaming*⁵ para minimizar o isolamento, as organizações desfrutaram dos serviços *delivery*⁶, do trabalho *home office*⁷, da autonomia do trabalho híbrido⁸ e do trabalho remoto⁹, enfim, a tecnologia tornou a grande aliada em todo o universo em todas as esferas e em especial no mundo dos negócios.

Nesse sentido, Silva Ruão e Gonçalves (2016) entendem que a era digital de modo geral protagonizada pela internet não só motiva, mas provoca inúmeras alterações no ambiente organizacional, e o sucesso organizacional repousa sobre a ótica da informação que ocorre em tempo real, o que permite as pessoas atuarem remotamente, atuando com autonomia para as tomadas de decisões.

“A velocidade e eficiência nas tomadas de decisões e o posicionamento diante da concorrência constituem fatores de competitividade e novas oportunidades para concretizar negócios” (CUNHA et al., 2020, p. 46).

A partir do pressuposto, novas ferramentas foram necessárias para elaboração de estratégias para que organizações conseguissem permanecer no mercado. Entre as estratégias, encontra-se o uso da tecnologia que passou a ser o grande diferencial para manterem no meio competitivo.

Cunha (et al., 2020) corrobora no sentido de que as mudanças no meio organizacional nos últimos tempos ocorreram de forma globalizada, onde gestores tiveram que buscar por estratégias para assegurarem a sobrevivência da organização diante de um ambiente competitivo e incerto. Nesse aspecto, investir em tecnologia se fez necessário.

Portanto, gerenciar a tecnologia vem de encontro com a gestão organizacional, a qual deve remeter de conhecimento, direção, planejamento, organização, controle dos recursos humanos e financeiro de forma que possibilita alcançar as metas preestabelecidas.

Esse cenário em tempos de pandêmica de Covid-19, ultrapassou os limites quando foi necessário buscar novas estratégias não só no meio organizacional, mas no âmbito mundial. As mudanças e alterações ocorridas pela pandemia, impuseram medidas visando a segurança de

⁵ Transmissão online de conteúdo, como áudio ou vídeo.

⁶ Consiste de entrega, distribuição ou remessa.

⁷ Estrutura de trabalho no ambiente doméstico, local onde todas suas atividades profissionais são realizadas.

⁸ O que mistura o formato presencial com o *home office*, flexibilidade para escolher onde atuar em determinado dia.

⁹ Prestação de serviços que é feita à distância.

todos e, conseqüentemente desencadeou o isolamento social, legitimado por normativas específicas, o que promoveu uma nova maneira de conduzir as organizações (CORRÊA; RIBEIRO, 2022).

O presente estudo tem como objetivo apontar a eficácia da tecnologia enquanto ferramenta de gestão organizacional e analisar os impactos do isolamento social compreendidos às organizações durante a pandemia. Como pergunta norteadora do estudo: qual foi a resiliência das organizações diante da pandemia de Covid-19?

Para alcançar os objetivos apresentados e responder a pergunta norteadora, a metodologia utilizada, consiste na revisão bibliográfica, com embasamento teórico de estudos já realizados sobre as mudanças e adaptações tecnológicas na gestão organizacional em período de coronavírus. O acesso aos conteúdos ocorreu a partir das pesquisas em bibliotecas *on-line*, livros, conteúdos disponíveis no Google Acadêmico, Scielo, periódicos, trabalhos acadêmicos, revistas científicas, anais entre outros conteúdos disponibilizados na web onde foram selecionados e ordenados para melhor entendimento da temática.

Ao abordar a gestão organizacional, se faz necessário delimitar e priorizar a dimensão do contexto que foi estruturado com a parte introdutória, seguido pela introdução à gestão organizacional, a necessidade de inovar, o modelo de empresas que inovam, a tecnologia na pandemia, os impactos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações, os resultados e discussão e fechando o trabalho as considerações acompanhadas das referências

Antes de adentrar na elaboração textual, cabe tecer a principal dificuldade na elaboração do presente estudo que foi em relação ao material didático. A literatura ainda é escassa e os conteúdos disponíveis em sites e endereços eletrônicos ainda são a base de informação. Talvez por se tratar de um assunto ainda em evidência.

Introdução à gestão organizacional

Conceituar a gestão organizacional é um ponto de partida do estudo, sendo a gestão organizacional aquela que planeja as ações que colabora para o pleno funcionamento de um sistema e, conseqüentemente resulta na execução de tarefas, metas e/ou objetivos dos empreendedores, ou seja, é a maneira de administrar um negócio no intuito de alcançar as metas e os objetivos visando o lucro (MARQUES, 2019).

Ademais, as organizações estão presentes em diferentes setores e com uma diversidade de atividades que de uma forma ou de outra estão vinculadas com as relações econômicas e

sociais. Nesse aspecto, as organizações sejam elas públicas ou privadas buscam conquistar vários fatores, entre eles o econômico, e para isso inovam e adotam a tecnologia, como forte aliada para o desempenho da organização.

De acordo com Schultz (2016), o desempenho de uma organização é composto pelo ambiente organizacional, pelas dimensões internas e externas e toda estrutura composta pelos principais componentes: tecnologia, pessoas e tarefas. Essa inter-relação entre os componentes acaba definindo a hierarquia, o fluxo de informação e as funções que o desempenho organizacional requer.

É claro que não tem como pensar na organizacional de forma isolada, engloba um conjunto de atividades que são desempenhadas a partir um cenário formado pela tríade: missão, visão e valores. Nesse aspecto a missão enquadra a questão de sua existência, enquanto que a visão possui direcionamento para o futuro, esse ponto ocorre por meio do planejamento estratégico; já os valores são os princípios éticos que norteiam as ações e rotina da organização (GARCIA, 2017).

Dessa forma, a introdução à gestão organizacional contribuiu para o entendimento de que o bom funcionamento de qualquer organização requer a junção de vários fatores para alcançar os objetivos esperados. Entre os fatores, inovar é uma estratégia poderosa para manter no mercado, onde a concorrência é acirrada. Assim, inovar é a palavra da vez.

Necessidade de inovar

Diante de um mercado competitivo e conectado, as organizações passaram a buscar por melhoria de resultados e destaque no mercado, e inovar passou a ser uma ferramenta estratégica.

De acordo com Moresco (2021) são quatro maneiras de inovar no cenário organizacional: tecnologia, produção, comércio e organização. A tecnologia ocorre por meio de novos equipamentos, técnicas e softwares; a produção, está relacionada com a parte operacional, novas técnicas e maneira de chegar ao produto final de maneira assertiva; o comércio envolve mudanças na maneira de como o produto ou serviço será comercializado e como deve chegar até o consumidor. Nesse aspecto, a organização deve realizar mudanças na sua estrutura visando otimizar a rotina de produção.

Assim, ao inovar, as organizações além de colocar em prática as estratégias, estarão em evidência por gerar resultados cada vez melhores seja pelo serviço e/ou produto.

Segundo Porter (1999), uma das principais estratégias competitivas no universo organizacional é a inovação, além de gerar vantagem competitiva, ela permite sobreviver, aproveitar as oportunidades e ampliar as possibilidades de mercado. Assim, é importante considerar a inovação no ambiente competitivo das organizações. O autor acrescenta ainda que “a inovação atua como alavanca para sustentar o desenvolvimento de um sistema [...]” (PORTE, 1999, p. 309).

Nesse cenário, as organizações vêm diante de um mercado competitivo e a relevância para tal é inovar e obter novos mercados.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) corrobora no sentido de que inovar no ambiente organizacional implica em desenvolver novas formas de gestão, e mais, não apenas durante a fase estável, mas em condições de incerteza, principalmente quanto as mudanças acontecem de forma célere possibilitando maior agilidade no processo de tomada de decisão. Os autores defendem a ideia de a inovação possibilita detectar oportunidades, é movida pela habilidade de estabelecer relações e saber tirar proveito delas.

Sendo assim, as organizações necessitam de inovar, elas precisam posicionar no mercado de maneira competitiva, além do mais, mantendo a qualidade e a satisfação dos clientes.

Dando ênfase a inovação, Morais (et al., 2018), enfatizam que o cenário atual exige que a inovação seja um dos pilares de sustentação nas organizações, uma vez que as oportunidades estão cada vez mais escassas e, otimizar os processos, por meio dos recursos gerenciais em busca da inovação, tornou-se um fator de suma importância.

Penalva (2015) adverte para o fato de que a inovação deve estar alinhada às mudanças culturais da organização. Inovar no sentido de promover mudanças, cabe aos gestores trabalhar essa questão, uma vez que ela afeta diretamente no desempenho organizacional. Ou seja, inovar e adotar soluções tecnológicas não é o suficiente, é necessário mudar a cultura da organização para colocar em prática a transformação digital (MORESCO, 2021).

Nesse sentido, Oliveira e Bertucci (2003) enfatizam o fato de que a tecnologia no ambiente organizacional sozinha não é suficiente para garantir o bom desempenho. De nada adianta inovar e investir em tecnologia se fatores ligados a falta de conhecimento e capacidade técnica não tiverem ajustados. Rodrigues e Pinheiro (2005) corroboram ao questionarem que os gestores precisam sensibilizarem e rever os hábitos tendo em mente a instabilidade de mercado.

Moresco (2021, p. 1) enfatiza que “mais do que adotar ferramentas, é preciso saber como identificar oportunidades tecnológicas no mercado que irão otimizar os resultados da empresa e aumentar sua competitividade”.

Nesse aspecto, Moura e Tomei (2021) realizaram um estudo em empresas organizacionais no intuito de enfatizar o papel da resiliência organizacional. Participaram do estudo, lideranças que vivenciaram a pandemia de Covid-19 e perceberam a necessidade de aprender, reaprender, conviver e solucionar problemas complexos durante a crise, sobretudo porque não existe nas organizações, um plano de contingência para o problema de tamanha magnitude. Os líderes organizacionais em resposta à pandemia, tiveram que inovar e iniciaram o trabalho remoto como estratégia para proteger sua equipe de trabalho; prática que não existia nas empresas que participaram do estudo.

De acordo com Backes (et al., 2020), nunca se praticou tanto a resiliência como no período pandêmico. Foi preciso gerar novas estratégias de forma célere para atender as demandas adicionais (cuidar dos filhos-família) e ao mesmo tempo tiveram que exercer o trabalho de forma remota em período de Covid-19. Com isso, uma parcela significativa das empresas teve que deixar de lado suas estratégias para inovarem e adaptarem à crise com novas estratégias emergentes.

Inovar é mais do que ter uma ideia ou adquirir ferramentas tecnológicas, é preciso mudar a mentalidade. Nesse aspecto não basta implantar a tecnologia, é necessário saber direcioná-la.

Diante do posicionamento dos autores, se faz necessário que gestores se alinhem às mudanças diante de um contexto competitivo e principalmente, marcado por avanços tecnológicos, que subsidiam para que as inovações aconteçam, uma vez que o mundo dos negócios exige flexibilidade, agilidade e qualidade.

Modelo de empresas que inovam

Para inovar é necessário que todo elenco organizacional esteja aberto para concretizar as mudanças.

Para que ocorra a inovação, Christensen (2022, p. 1) recomenda que “é preciso que a empresa aposte em uma inovação disruptiva”.

De acordo com a plataforma de gestão de inovação AEVO (2022) algumas empresas são modelos de organizações e são conhecidas no mercado inovador e tornaram cases de sucesso, são elas:

Amazon-a empresa criou um sistema denominado “*working backwards*” (método para criar novos produtos- traduzido como trabalhando de trás para frente). Estimula os colaboradores a desenvolverem novas ideias com plano de comunicação com diferentes impactos nas áreas de negócio.

Salesforce-atua com *software* de Gerenciamento de Relacionamento com Clientes (CRM), tornando mais fácil a gestão e automatização de processos de empresas ao redor do mundo com soluções inteligentes.

Samsung-um dos exemplos de inovação organizacional mais conhecidos do mundo. Inovou com uma terapia de choque criativa, deixou de fabricar equipamentos mais baratos e passou a fabricar produtos mais caros, aumentando a receita e o *market share* (percentual que uma empresa possui referente ao total de vendas daquele setor). Inovou com um novo cargo C-Level-*Chief Design Officer* (diretor criativo/design).

McDonald’s-uma das maiores redes de *fast-food* do mundo, investiu no processo de inovação que passa pela criação de cozinhas criadas para realização de testes as “equipes de macarrão”, ela quebra padrões com a hierarquia horizontal. Colaboradores de todos os níveis hierárquicos desenvolverem novas ideias, com isso, as ideias fluem de todos os pontos na organização.

Cielo-empresa de serviços financeiros foi a única empresa brasileira a fazer parte da lista das cem empresas mais inovadoras da Forbes (revista conceituada de negócios e economia do mundo). Criou um dispositivo que permite consultar estoque, emitir nota fiscal direto da máquina. Ela tem processador, impressora, leitor de código de barras em um único lugar, além de exibir relatório de vendas.

Nubank-disputa no mercado financeiro. Elimina as burocracias, disponibiliza de cartões de crédito, possui conta digital, cartão de débito e empréstimo (AEVO, 2022).

“Empresas inovadoras normalmente atingem um crescimento maior ou são mais bem-sucedidas que aquelas que não inovam” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 7).

Essas empresas tiveram visão estratégica e coragem para romper com as barreiras e inovar. Desse modo, trocar e reunir ideias é possível inovar em diferentes organizações.

Tecnologia na pandemia

Diante de um cenário onde a concorrência assume posturas acirradas e de forma globalizada, as organizações são obrigadas a desenvolverem estratégias para atenderem o consumidor de forma que o serviço e/ou o produto tenha qualidade e preços justos. Nesse aspecto, a tecnologia se faz presente para que as organizações possam investir de forma adequada e de acordo com cada necessidade.

De acordo com Moraes (et al., 2018), entre as tecnologias existentes para que haja desenvolvimento organizacional e esteja a frente no mercado competitivo, se faz necessário o emprego de três ferramentas, são elas: a Tecnologia da Informação (TI) abrange os computadores, a tecnologia da comunicação, os *hardwares* entre outros como os serviços de operação de diversas ordens; os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), facilitam a tomada de decisões dos gestores, dentro de uma perspectiva global e a Gestão do Conhecimento (GC) necessário para a adequação da tecnologia visando as estratégias de mercado bem como a organização interna da organizacional.

Para a eficácia das ferramentas, é necessário que gestores façam investimentos tecnológicos, para que possam contribuir com as tomadas de decisões e alcançar os objetivos traçados pela organização, uma vez que com o tempo, os recursos existentes vão ficando limitado, sendo necessário inovar para manter no mercado competitivo.

Segundo Cunha (et al., 2020) a Tecnologia da Informação (TI) é uma ferramenta inovadora de alta escala utilizada pelas organizações ao fornecer informações em tempo real, além de suporte para as tomadas de decisões.

Entende-se que a TI é um recurso tecnológico que facilita o acesso às informações, possibilita realizar análises sobre dados, bem como otimizar nos processos.

De acordo com Felipe (et al., 2021), a maioria das organizações em tempos de pandemia, tiveram que rever seus valores, bem como a rotina de trabalho, as políticas de trabalho e os recursos humanos, fator primordial para que a organiza se alinhe com a necessidade do cliente.

A revisão nesse cenário engloba a tecnologia que por meio de várias modalidades possibilitaram e possibilitam as organizações a permanecessem atuantes durante e pós a pandemia a exemplo dos serviços *delivery*, *treaming*, trabalho *home office*, trabalho remoto, entre outras como o trabalho híbrido.

No Brasil, o trabalho híbrido mesmo depois da crise pandêmica, tem ajudado as organizações vivenciarem uma nova realidade ao perceberem que houve aumento de

produtividade entre os colaboradores. Esse posicionamento ocorreu após uma pesquisa realizada pela consultoria BMI e divulgada pela CNN do Brasil ao revelar que das 56 empresas participantes, 80% apontaram que a modalidade híbrida é ou poderá ser adotada pelas organizações pós-pandemia (JANONE, 2021).

O uso da tecnologia via computador, telefonia fixa e/ou móvel, permite trabalhar em qualquer localização e desempenhar atividades como transmitir ou receber imagens ou som, informações, arquivos em tempo real entre outras atividades. Ela foi criada para viabilizar e melhorar a qualidade de vida das pessoas, e com o tempo, evoluiu de forma que o trabalho remoto (*home office*) tornou uma realidade (SOBRATT, 2016).

O trabalho remoto é uma modalidade que vem aumentando de forma significativa entre os colaboradores, e para os gestores é uma alternativa para a minimizar os gastos a exemplo da redução de consumo de água e energia, menor espaço físico, redução nos gastos com papel e tinta com impressoras. Com o advento da pandemia esse processo foi acelerado, fazendo com que as organizações adotassem o trabalho remoto por completo. Até as organizações que se encontravam longe da transformação digital, tiveram que adaptarem a nova modalidade, de certa forma tiveram que inovar (BLOOM, 2014 apud OKANO et al., 2020).

De acordo com Hito e Bozzetto (2018), o uso das redes sociais permite que as organizações posicionem e alcancem os consumidores, como alternativa de poder oferecer os serviços e produtos de forma rápida, em várias localizações e com informações em tempo real.

Diante desse cenário, a tecnologia é uma ferramenta de suma importância no ambiente organizacional pela capacidade de modificar a forma de conquistar as metas planejadas pelas políticas empresariais, mesmo em tempo de pandemia.

Segundo Dorian (2021, p. 4), “o aporte da tecnologia permitiu manter a maioria das atividades comerciais, pelo uso da internet, mas exigiu uma mudança de paradigma disruptiva. Acrescenta ainda que mesmo com a crise da Covid-19, houve expansão do comércio eletrônico no meio organizacional. O autor acrescenta ainda que as, “compras e vendas pela internet se consolidaram, pois já estavam crescendo antes da pandemia Covid-19” (DORION, 2021, p. 4).

Tudo isso graças a uma rede mundial, conhecida como internet que foi a mãe de várias tecnologias que ultrapassou fronteiras conectando o mundo, e em especial as organizações que puderam inovar a favor da melhoria dos negócios e o resultado disso, é uma nova era digital.

Impactos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações

De repente, o mundo se viu diante de um novo vírus contagioso e que propagou num patamar de pandemia e, conseqüentemente houve a necessidade de medidas sanitárias; interdição de fronteiras, comércio, organizações, escolas, entre outras medidas que cumprissem o isolamento social no intuito de preservar a vida (OKANO et al., 2020).

O isolamento social foi um evento inédito na história contemporânea ocorrido de forma universal integrando todos países e pessoas, em função do surgimento do Covid-19.

As orientações da Organização Mundial de Saúde (OMS, 2020) e da Secretaria de Inspeção do Trabalho (2020) eram para que os trabalhadores adotassem algumas ações como higienização das mãos com álcool em gel; uso de máscaras; manter superfícies e ambientes higienizados; diminuir a frequência e o tempo de contato com o público externo; manter a distância de 1,5 a 2 metros entre os trabalhadores; agendar horários para atendimento, evitando assim aglomerações; fazer revezamento em turnos com menos pessoas; entre outras ações para o enfrentamento ao Covid-19.

Nesse contexto, a *pandemia* de certa forma oportunizou as organizações a levarem a sério o desempenho social.

De acordo com Corrêa e Ribeiro (2022) a responsabilidade social acabou impondo mudanças no ambiente organizacional. Gestores tiveram que adequarem junto às mudanças, a responsabilidade social no intuito de mitigar os impactos oriundos da pandemia, ficando evidente algumas iniciativas das organizações brasileiras.

Ademais, pode-se dizer que por meio da responsabilidade social no que refere-se ao âmbito organizacional, houve engajamento das organizações no intuito de minimizar os impactos decorrentes da pandemia.

No que refere-se ao lado humano (sentimental), um dos impactos que demanda um olhar reflexivo é o recurso humano (RH) que envolve o emocional ao tingir o medo, a ansiedade e as frustrações, uma vez que a incerteza pode gerar instabilidade profissional (MENEZES, 2020). Esse contexto atinge principalmente a população que vive do trabalho informal. A consequência da pandemia de maneira geral, gerou aumento do desemprego, principalmente nos grupos vulneráveis, embora o governo criou o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, uma proposta de enfrentamento, que de certa forma, minimizou parcialmente a situação financeira (COSTA, 2020).

Em relação as organizações os impactos provenientes de Covid-19, observou-se que novas oportunidades surgiram em função das mudanças. Mudanças estas que alavancaram os empreendedores, colaboradores, clientes e fornecedores quando tiveram que ativarem o *omnichannel* (todos os canais digitais). Por outro lado, o isolamento social também abriu espaço para novas tendências no mercado, seja na maneira de conduzir os negócios, seja na implementação de novas tecnologias (ANTUNES, 2020).

Essas mudanças no período de pandemia, remetem o entendimento de que mudar, seria o mesmo que adequar as exigências do consumidor e do mercado.

Estudo realizado por Barbosa (et al., 2021) confirmou que a Covid-19 impulsionou várias organizações a inovarem, e que muitas delas não manifestaram ou não divulgaram os efeitos decorrentes da pandemia.

Para Corrêa e Ribeiro (2022, p. 21), “o impacto do vírus nos mercados financeiros, com redução do crédito e redução da confiança impactaram diretamente nas empresas, colocando em risco a solvência delas, mudando o comportamento das organizações”.

Embora Marques, **Chimenti e Silva** (2021), revelaram que um dos setores mais impactados e desafiados pela pandemia foi a educação, que mesmo sendo fonte de aprendizado, o momento devido as proporções da pandemia, não permitiu que ocorresse de forma natural e sim remota e com prazo incerto.

Dorion (2022) registra que independentemente do nível de governo, é difícil medir e desenhar soluções práticas devido a amplitude dos impactos oriundos da pandemia de Covid-19. O caminho mesmo que a curto ou longo prazo emerge para alcançar êxitos sustentáveis.

Com o isolamento social, cada empreendedor e cada país traçaram suas estratégias e adotaram meios que sustentassem o comércio em plena crise, e cada qual sofreu suas consequências.

Por ser uma doença nova, requer também que sejam produzidas as respostas necessárias e ainda inexistentes para o controle da epidemia e para a mitigação de seus impactos na sociedade e, até mesmo, para calibrar as medidas adotadas, a fim de minimizar os impactos negativos na economia (NEGRI et al., 2020).

Em relação a economia de modo geral, Dorion (2021) afirma que “não tem governo ou líderes que sabem lidar com eficiência com este tipo de agressão de força maior. Até hoje não foi apresentado um esquema ideal para reestabelecer um patamar de confiança para retomada da economia”.

Resultados e discussão

O estudo proporcionou analisar a gestão organizacional na qual contempla toda estrutura seja ela interna e/ou externa, a partir da tríade missão, visão e valores. A abordagem tecnológica é o recurso indispensável para o bom desempenho organizacional, toma-se como exemplo as modalidades digitais que sustentaram as organizações durante a pandemia de Covid-19, que resultou em tendências em vários setores em especial o organizacional.

O período pandêmico, foi a prova viva que inovar é a principal saída seja em tempos de crise, seja para a sobrevivência da organização diante do mercado competitivo. Portanto, a gestão organizacional, quando bem aplicada contribui para o crescimento organização.

Isso faz valer de que a medida que a tecnologia vai avançando, a gestão organizacional deve inseri-la na rotina da organização, ou seja, é uma estratégia que deve estar em sintonia com as organizações.

Considerações finais

Verificou-se que a tecnologia e as organizações se aderiram em função de que o conceito de gestão organizacional tem a finalidade de buscar resultados satisfatórios. Porém, só serão alcançados quando as estratégias estiverem alinhadas aos propósitos da organização. Nesse caso, os princípios e valores são resultados da interação entre pessoas e máquinas.

O contexto apresentado permitiu verificar ainda, que existem muitas perspectivas no pós-pandemia. Muito se fala sobre os impactos oriundos do isolamento social, foram momentos de incertezas. O medo de inovar emergiu sobre as organizações, por tratar de uma situação nunca vista antes. A esperança de que dias melhores viriam ocorreu por meio da tecnologia que foi explorada para otimizar o mercado que até então também era incerto.

O cenário pandêmico foi uma prova viva de que, as organizações tiveram que se manter competitivas diante do imprevisto, sendo preciso inovar sem tempo de planejar as estratégias. Talvez a maior inovação que aconteceu de forma célere, inesperada e incerta foi recorrer a tecnologia. Por ser um cenário competitivo, saiu ganhando quem teve visão para alinhar à situação pandêmica.

O impacto da pandemia diante das organizações permitiu inovar em tempos de crise. As ferramentas digitais disponíveis atualmente permitiram acompanhar e controlar o desempenho do mercado, mesmo que sem planejamento algum para o futuro.

Em relação a pergunta que norteou o estudo ao questionar qual foi a resiliência das organizações diante da pandemia de Covid-19? É uma situação complexa. Porém, adaptar-se a situação de crise, a única saída foi inovar e apegar à tecnologia. Uma medida que não foi diferente para o resto do mundo. Concluindo de forma sintetizada o questionamento, os efeitos da pandemia, ainda não deram tempo de clarear a proporção da crise nos negócios, o momento ainda é de reflexão e adequação a curto médio e longo prazo.

Diante desse cenário e entendimento, é válido enaltecer a resiliência organizacional que antecipa e responde às mudanças bruscas. Nesse aspecto, diante de um momento histórico ocorrido em todo universo, e em especial, no ambiente dos negócios foi necessário preparar para situações emergenciais. Uma gestão resiliente é capaz de sustentar uma vantagem competitiva.

Com o isolamento social, muitas organizações fecharam e/ou mudaram o ritmo de trabalho, as mudanças ocorreram de forma significativa, e manter no mercado foi uma necessidade para a sobrevivência das pessoas e dos negócios. Talvez isso tem sido o principal motivo para a inovação tecnológica.

Verificou-se que inovar assume um papel de extrema importância no ambiente organizacional, ao permitir que os gestores reestruturam o cenário, desenvolvendo novos produtos e novos serviços, além de permitir otimizar o desempenho competitivo. Com isso, a tecnologia é a chave para o futuro organizacional seja na construção do conhecimento e do planejamento.

De modo geral, a tecnologia no período pandêmico proporcionou às organizações inovarem de forma expressiva, diante de um momento incerto e com características globalizadas. Com isso, a pandemia impulsionou as organizações a adotarem uma mentalidade de acordo com o mundo contemporâneo.

Percebe-se que o pós-pandemia promete um ambiente organizacional versátil, informatizado e conectado com trabalho seja remoto, híbrido, *home off* entre outras modalidades que permitem facilitar e otimizar o trabalho quando a proposta é o aumento da produtividade. Vale elencar que são modalidades que requerem a regularização e aprovação de uma Lei trabalhista.

Observou-se que medidas de enfrentamento decorrentes da pandemia de Covid-19, também impactaram os menos favorecidos, o que caracteriza a desigualdade social. Cabe aqui trazer um momento de reflexão diante da inovação, da tecnologia e do fator econômico, onde

todos são iguais, seja os mais sucedidos e/ou os mais suscetíveis a vulnerabilidade. Um tema relevante para trabalhos futuros.

Referências

AEVO. Tecnologia da Informação. Exemplos de inovação organizacional. **Cultura de inovação**. 2022. Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/exemplos-de-inovacao-organizacional/>. Acesso em: 04 maio 2022.

AFONSO, Carolaine Mileide Gomes; BLODOW, Isabele. Impactos da tecnologia de informação na gestão de pessoas na pandemia. **Anais**. 19º Encontro Científico Cultural Interinstitucional. 2021. Disponível em: https://www2.fag.edu.br/coopex/inscricao/arquivos/ecci_2021/13-10-2021--20-13-33.pdf. Acesso em: 28 maio 2022.

ANTUNES, Ana. **Tecnologia na pandemia**: os impactos e tendências do mercado. 2020. Disponível em: <https://www.gobacklog.com/blog/mercado-de-tecnologia-na-pandemia/>. Acesso em: 04 jun. 2022.

BACKES, Danieli Artuzi Pes; et al. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. v.19, n. 4, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/18987>. Acesso em: 12 jul. 2022.

BARBOSA, Mayara Bezerra.; et al. Projeções nos fatos relevantes das empresas de capital aberto da B3: impactos da COVID-19. **Revista Gestão Organizacional**, v.14, n.1, p.153-171, 2021.

CHRISTENSEN, Clayton. In: AEVO. Tecnologia da Informação. Exemplos de inovação organizacional. **Cultura de inovação**. 2022. Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/exemplos-de-inovacao-organizacional/>. Acesso em: 04 maio 2022.

CORRÊA, Rosany; RIBEIRO, Henrique César Melo. Gestão nas organizações: tendências e perspectivas de novos paradigmas em tempo de pandemia. **Revista Reuna**, v. 27, n. 2, p. 19-35, Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1305>. Acesso em: 02 jun. 2022.

COSTA, Simone da Silva. Pandemia e desemprego no Brasil. **Revista de Administração Pública**. v. 54, p. 4, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/SGWCFyFzjzrDwgDJYKcdhNt/>. Acesso em: 13 jun. 2022.

CUNHA, Norival Carvalho; et al. Utilização de tecnologia da informação no desempenho organizacional. **Revista GETEC**, v. 9, n. 23, p. 44-57, 2020. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2111>. Acesso em: 28 maio 2022.

DORION, Eric Charles Henri. Reflexão sobre os impactos da pandemia Covid-19 no setor de serviços e comércio e as perspectivas de retomada e mudanças para a sociedade. **Observatório Socioeconômico da Covid-19**. Projeto realizado pelo Grupo de Estudos em Administração

Pública, Econômica e Financeira (GEAPEF) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Ministério da Educação. 2021.

FELIPE, Isabella Fernanda Rodrigues; et al; Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. **Revista Psicologia e Saúde**. v. 13, n. 2, Campo Grande. 2021. Disponível em: Felipe: 10 jun. 2022.

GARCIA, Nathaly Nicolosi. **A gestão da economia de comunhão e sua aplicação na tríade da sustentabilidade em um contexto de crise: entrevistas com gestores de empresas brasileiras**. 2017, 96 f. Pós-graduação (mestre) em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia de Bauru da Universidade Estadual Paulista, Bauru2017.

HITO, Thais Furini Cascardo; BOZZETTO, Letícia Maria Baggio. A utilização das mídias sociais nos processos de recrutamento e seleção: uma análise com recrutadores da região de Ponta Grossa-Paraná. Congresso Internacional de Administradores. **Anais**. Sucre: ADMPG: 2018. Disponível em: https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/05052018_080513_5aed945ddd970.pdf. Acesso em: 19 jun. 2021

JANONE, Lucas. Trabalho híbrido deve se manter como tendência no pós-pandemia. **CNN Brasil**. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/noticias/trabalho-hibrido-deve-se-manter-como-tendencia-no-pos-pandemia/>. Acesso em: 04 jun. 2022.

MARQUES Leonardo; CHIMENTI, Paula Castro Pires de Souza; SILVA, Wesley Mendes **da**. Aprendizados sobre o impacto do COVID-19 nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.25, n Spe, e-210064, 2021. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1462>. Acesso em: 02 jun. 2022.

MARQUES, José Roberto. Gestão organizacional: conceito e definição. **Instituto Brasileiro de Coaching-IBC**. 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-organizacional-conceito-definicao/>. Acesso em: 02 jun. 2019.

MENEZES, A. S., Meneses AS. Gerenciamento Emergencial de Recursos da Atenção Primária a Saúde no Enfrentamento à Pandemia da Covid-19. **SciELO Preprints**, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.557>. Acesso em: 28 maio 2022.

MORAES, Jhony Pereira; et al. **Tecnologia da informação, sistemas de informações gerenciais e gestão do conhecimento com vistas à criação de vantagens competitivas: revisão de literatura**. Visão. Caçador, v.7, n. 1, p. 39 – 51, 2018a. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1227>. Acesso em: 02 jun. 2022.

MORAIS, Marcos de Oliveira; et al. Inovação e Conhecimento como Ferramentas Estratégicas nas Organizações: Estudo de Casos Múltiplos. **Revista FSA**, Teresina, v. 15, n. 4, art. 9, p. 169-191, 2018. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/1553/491491590>. Acesso em 13 jun. 2022.

MORESCO, Caroline Emanuelle Chusta. Transformação digital: qual o impacto da tecnologia e inovação nas empresas? **Direito empresarial**. 2021. Disponível em:

<https://www.direitoempresarial.com.br/transformacao-digital-qual-o-impacto-da-tecnologia-e-inovacao-nas-empresas>. Acesso em: 13 jun. 2022.

MOURA, Denise de; Patrícia Amélia. Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional (GERO) Proposição de framework. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v.23, n. 3, São Paulo, 2021.

NEGRI, Fernanda de; et al. Ciência e Tecnologia frente à pandemia. Centro de Pesquisa em Ciência, Tecnologia e Sociologia. **IPEA**. 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cts/pt/central-de-conteudo/artigos/artigos/182-corona>. 2020.

OKANO, Marcelo; et al. **Impactos da pandemia Covid-19 em empresas de grande porte: avaliação das mudanças na infraestrutura de tecnologia para o teletrabalho sob as óticas das teorias das capacidades dinâmicas e estrutura adaptativa**. 2020. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/download/1633/2598/2709>. Acesso em: 28 maio 2022.

OLIVEIRA, Marlene; BERTUCCI, Maria da Graça Eulálio de Souza. A pequena e média empresa e a gestão da informação. **Revista Informação & Sociedade**. João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 65-87, 2003. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/91/1558>. Acesso em: 14 jun. 2022.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **Coronavirus disease (covid-19) Pandemic**. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. Acesso em: 14 jun. 2022.

PENALVA, W. A ordem é inovar. In: Revista Brasileira de Administração. **A regra é inovar**. v. 25, n. 104, 2015.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Tradução: Afonso Celso da Cunha¹³ ed^a, Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. Disponível em: <https://books.google.com.br/>. Acesso em: 26 abr. 2022.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. SEAD/UFRGS: Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/>. Acesso em: 02 jun. 2022.

Secretaria de Inspeção do Trabalho. Orientações gerais aos trabalhadores e empregadores em razão da pandemia da covid-19. **Escola Nacional da Inspeção do Trabalho**. 2020. Disponível em: <https://enit.trabalho.gov.br/portal/index.php/covid-19-coronavirus>. Acesso em: 14 jun. 2022.

SILVA, Sónia Silva; RUÃO, Teresa; GONÇALVES, Gisela. A relevância das novas tecnologias na comunicação organizacional: o caso dos Websites nas Universidades Portuguesas. **Estudos em comunicação**. n. 23.ano 6, p. 107-137, 2016. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/43918>. Acesso em: 02 jun. 2022.

SOBRATT. Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Televendas. **Aprovada resolução que regulamenta o teletrabalho no Poder Judiciário**. 2016. Disponível em:

<https://www.sobratt.org.br/14062016-aprovada-resolucao-que-regulamenta-o-teletrabalho-no-poder-judiciario/>. Acesso em: 28 maio 2018.

TIDD, Joe; BESSANT, John.; PAVITT, K Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2008. Disponível em: <https://statics-submarino.b2w.io/sherlock/books/firstChapter/122303931.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2022.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

BERNARDES, Aline Cristina Vieira; FERREIRA, Vitória Barros; NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira. Mudanças e Adaptações Tecnológicas na Gestão Organizacional em Período de Coronavírus. **Id on Line Rev. Psic.**, Outubro/2022, vol.16, n.63, p. 137-155, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 16/08/2022;

Aceito 09/09/2022;

Publicado em: 30/10/2022.