

A reinvenção das organizações no pós-pandemia

The reinvention of the organizations in the post-pandemic

Jordania Rodrigues Medeiros

Pós-Graduanda em Gestão Empresarial (UNIPAM), dezembro/2020.

E-mail: jordaniarm@unipam.edu.br

Milton Roberto de Castro Teixeira

Professor orientador (UNIPAM)

E-mail: milton@unipam.edu.br

Resumo: O surgimento de uma pandemia da dimensão da provocada pelo coronavírus suscita reflexões sobre como as empresas enfrentarão as consequências do período de isolamento social, já que muitas tiveram que fechar suas portas sem perspectiva de quando ou como ou ainda se conseguirão reabri-las. Nesse sentido, procurou-se, nesse artigo, ressaltar a importância do gerenciamento de crises como estratégia de enfrentamento para essa crise que promete culminar em uma recessão econômica. O artigo foi desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica em que se demonstrou não só o conceito de crise, mas também a importância de uma rápida intervenção quando ela se apresenta, uma vez que sua ingerência pode contribuir negativamente para a sobrevivência das organizações. Concluiu-se que, mais do que nunca, conhecer o consumidor e suas expectativas passou a ser imprescindível e que inovar a forma de tratá-lo e de lhe oferecer conforto e confiança é, sem dúvida, o primeiro passo para o enfrentamento desta crise.

Palavras-chave: Pandemia. Coronavírus. Gestão de crises. Inovação.

Abstract: The emergence of a pandemic of the dimension caused by the Corona Virus provokes reflections on how companies will face the consequences of the period of social isolation, where many had to close their doors with no prospect of when or how or yet they will be able to reopen. In this sense, waste of time, in this article, to emphasize the importance of crisis management as a coping strategy for this crisis that promises to culminate in an economic recession. The article was developed from bibliographic research where not only applies to the concept of crisis, but the importance of a quick intervention when it presents itself, since its interference can contribute negatively to the associations of associations. It was concluded that, more than ever, getting to know the consumer and his expectations became essential and that innovating the way to treat him and offering comfort and confidence is, without a doubt, the first step in facing this crisis.

Keywords: Pandemic. Coronavirus. Crisis management. Innovation.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O surgimento do novo coronavírus¹, sua letalidade e rápida transmissibilidade levaram o mundo a uma pandemia. Grande parte dos países decretou quarentena e, no Brasil, não foi diferente. O uso de máscaras se tornou obrigatório em vários estados e municípios e, muitos destes, inclusive, prorrogaram o período de isolamento entre as pessoas e, numa tentativa mais radical de minimizar o contágio e desafogar o sistema de saúde, alguns casos de lockdown, que é o distanciamento social em sua forma mais rigorosa, foram sendo anunciados. Como parte das medidas de contenção da doença, os governos determinaram que apenas os serviços essenciais como supermercados, farmácias, postos de gasolina, entre outros, se mantivessem abertos, no intuito de evitar aglomerações.

A partir de então, muita coisa mudou no panorama político e econômico, refletindo no mundo empresarial. Economicamente falando, a pandemia que ceifa vidas, aniquila, também, os mais variados tipos de negócios, principalmente as pequenas empresas que, sem estrutura para suportar o período de crise, são as primeiras a fecharem suas portas. Os empresários que mantêm suas atividades estão sentindo o peso dessa tensão que ainda não tem previsão de terminar. Além da queda nas vendas, conseqüentemente na lucratividade, precisam também, entre outras coisas, enfrentar o aumento do absenteísmo causado pela doença, cuidar da saúde física e psicológica de seus recursos humanos e manter estoque, conciliando suas necessidades com a de seus fornecedores e consumidores.

Foi, portanto, a partir do cenário destacado que surgiu o questionamento que deu origem a este artigo: como enfrentar esse desafio? Acredita-se que sobreviverão a essa crise aquelas empresas e empreendedores que souberem se reinventar, reorganizar suas experiências, além de criar e aproveitar as novas possibilidades.

Tudo isso tornou imperativa uma conduta de gerenciamento robusto de mudanças, capaz de auxiliar as empresas a se adaptarem aos novos tempos. O objetivo principal foi, portanto, o de ressaltar a importância da correta administração da crise e avaliar como seus conceitos, ideias e abordagens podem ajudar as empresas a enfrentarem uma possível recessão e, sobretudo, a se prepararem para o pós-pandemia.

Para a execução deste estudo, optou-se por utilizar como procedimento metodológico a revisão bibliográfica. Por meio dela, foi possível reunir, em um mesmo documento, informações de livros físicos e de diversas publicações digitais que discutem o tema. Este artigo pretende contribuir para com aqueles que, diante deste momento de crise, estejam procurando uma saída para suas empresas.

¹ De acordo com o Ministério da Saúde, “Coronavírus é uma família de vírus que causam infecções respiratórias. O novo agente do coronavírus (SARS-CoV-2) foi descoberto em 31 de dezembro de 2019, após casos registrados na China, e provoca a doença chamada de coronavírus (COVID-19).” (BRASIL, 2020).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CRISE: DESCONSTRUINDO E RECONSTRUINDO OS CONCEITOS

Cenários desafiadores não são novidades para os empresários brasileiros. Afinal, como afirma Guerra (2015, p. 1), “Desde que o Brasil é Brasil, as crises financeiras o acompanham em sua trajetória de evolução e crescimento.” O mesmo autor assegura que “a história comprova que é na crise que surgem as grandes ideias e as situações que mudam para sempre um momento”.

Forni (2015) avalia que o conceito de crise não é algo que se possa definir com precisão. No entender desse autor,

Crises não são os altos e baixos de um negócio. São acontecimentos mais graves. Mas podem surgir de fatos triviais: uma pequena nota no jornal, indevidamente explicada ou esquecida. Ou do descaso de empregados com a segurança de instalações ou produtos. Pode nascer de fraudes não descobertas por sistemas de auditoria. Ou de empregados que vazam dados ou arquivos reservados para prejudicar a empresa ou tirar vantagens financeiras. [...]. Por trás de grandes partes das crises, há quase sempre um escorregão administrativo, o cochilo de um executivo, falta de treinamento, descuido com normas de segurança ou a ação deliberada de cometer um ato ilícito. (FORNI, 2015, p. 5).

No mundo dos negócios, sempre haverá eventos difíceis que precisarão ser administrados. Porém, de nem todas as ameaças advindas de situações ruins surgirá uma crise, desde que tenham uma intervenção rápida e competente.

Desde o surgimento do coronavírus até a segunda onda de reinfeção em nível mundial, o que se percebeu foi uma séria ameaça à normalidade. O que remete a um conceito acatado por Forni (2015), para quem crise seria “uma ruptura da normalidade” ou ainda uma “ameaça real aos negócios”. Essa crise, surgida em circunstâncias alheias, impacta imperativamente o mundo das organizações, exigindo, portanto, que haja uma adaptação rápida e tomada de decisão precisa, de modo a conduzir esse evento negativo em oportunidade de aprendizagem e de crescimento.

2.2 A PANDEMIA MUDOU O MUNDO. AS ORGANIZAÇÕES TAMBÉM PRECISAM MUDAR.

Para Nascimento (2020), os momentos de crise permitem aos empresários reinventarem seus modelos de negócio ou, ao menos, operacionalizá-los de forma diferente. O impacto da pandemia do coronavírus, no Brasil e no mundo, exige uma mudança rápida nos paradigmas e nas estratégias adotados até então pelas organizações empresariais. De acordo com o SEBRAE (2020), é preciso reflexão sobre o momento atual.

Ao entender o que está ocorrendo, no Brasil e no mundo, o empresário se sente mais bem preparado para traçar planos e criar estratégias.

Quando empresas como a Apple fecham suas lojas para ajudar a conter a disseminação do vírus, isso significa menos receita e menos lucro. Claro que eles conseguem pagar seus funcionários durante o fechamento temporário, mas nem todas as empresas têm o mesmo saldo bancário deles e a maioria não consegue fazer a mesma coisa. Veja o mercado de turismo. Estima-se que o vírus gere uma perda de 820 bilhões de dólares. Os portos também estão vazios e as primeiras rodadas de demissões já começaram. Estima-se que, no total, o COVID-19 custe US\$2.7 trilhões à economia global. (PATEL, 2020, p. 1).

É preciso considerar, nesse contexto, o que mudou no comportamento do consumidor após o isolamento social e de que forma as empresas poderão se adequar a isso. De acordo com pesquisa encomendada pela Confederação Nacional das Indústrias, que teve o resultado divulgado em maio de 2020, 23% dos entrevistados afirmaram que perderam totalmente sua renda e outros 17% tiveram redução em sua renda mensal.

Essa mesma pesquisa aponta que,

De cada 4 brasileiros, 3 disseram que reduziram seus gastos após o início das medidas de isolamento social. Essa redução é considerada grande para 40% e média para 45%. Dentre quem reduziu seus gastos, 42% justificam pela insegurança quanto ao futuro, 30% por ter perdido ao menos parte da renda e 26% devido ao isolamento em si. Do ponto de vista da economia, a boa notícia é que, ainda dentro de quem reduziu os gastos, a maioria (69%) afirma que essa redução é temporária, enquanto 29% afirmam que ela é permanente. (CNI, 2020, p. 5).

Esses dados vão de encontro ao pensamento de Patel (2020, p. 1), que afirma que “Mesmo que o vírus se dissipe rápido, negócios vão sofrer por mais de um ano, já que vão ter que compensar suas perdas”. Os dados revelam também, por outro lado, uma tendência à mudança de comportamento de compra dos consumidores e a influência direta dela nas mais diversas organizações.

Lima (2020) analisa que, se o distanciamento social incitou diferenciação no comportamento dos consumidores, também refletiu nas iniciativas por parte das empresas. Assim sendo, outro ponto que deve ser ressaltado nesse momento de enfrentamento da crise do coronavírus é a questão da inovação. Quando o assunto é inovação, deve-se ressaltar que o tema é fundamental para todos, independentemente do tamanho da empresa. É importante considerar que inovar “não é necessariamente implementar uma nova tecnologia, mas criar uma nova maneira de lidar com um problema, oferecendo uma solução rápida e que atenda às necessidades” (SEBRAE, 2020, p. 1).

Como explica Nascimento (2020, p. 1), há inúmeras formas de inovar e isso passa pela remodelação dos negócios que devem ser reestruturados “para atender uma

demanda que foi afetada pela crise, mas ainda busca consumir”. Para esse autor, entre as mudanças possíveis estão:

Formas de pagamentos diferenciados, modalidades de entrega ou pacotes de serviços mais atrativos estão na lista das estratégias que estão à mão de empresas em momentos difíceis. E se formos utilizar o exemplo no momento o qual estamos passando, a necessidade de se reinventar é pujante e uma forma de sobrevivência de negócio. (NASCIMENTO, 2020, p. 1).

Observa-se que houve um aumento substancial de atendimentos por *delivery* e em *drive-thru*, bem como a ascensão do uso de aplicativos e o crescimento significativo do e-commerce para efetuar compras. E o que também se percebe é um número crescente de empresas, até mesmo as de gestão tradicionalista, aderindo a essas inovações com relativo sucesso, o que parece apontar para o fato de que as mudanças são necessárias e possíveis.

No rol de transformações provocadas pela pandemia também se pode apontar:

O crescimento das transações através do comércio eletrônico, principalmente de categorias até então menos relevantes no segmento como farmácias e supermercados; o fechamento de escolas e universidades que está acelerando a adoção de ferramentas de e-learning e ensino a distância, até então não vistas com bons olhos como alternativas de educação; a mudança na dinâmica de trabalho para uma opção remota com grande aumento no uso de canais digitais para aproximar as equipes; dentre outras mudanças que já estamos começando a ver, como a dos comportamentos de higiene no ambiente de trabalho, a nacionalização de alguns setores industriais fundamentais para a sociedade durante momentos de crise e a aceleração do uso de energias renováveis, possivelmente por uma maior consciência do potencial aquecimento global e da crise ambiental como lição da crise epidemiológica. (LIMA, 2020, p. 1).

Outro estudo, realizado dessa vez por uma agência global de comunicação com o propósito de analisar a confiança dos consumidores nas marcas, demonstrou que, durante a pandemia, os olhares dos consumidores estão voltados para empresas cujas “marcas tenham propósito, ajudem a comunidade e sejam assertivas em suas comunicações” (FILIPPE, 2020, *online*). O resultado também demonstrou que os entrevistados brasileiros, em sua maioria, reagiram à forma como as empresas têm se portado diante dessa pandemia sem precedentes, pelo menos para as últimas gerações. De acordo com o resultado, as empresas que só visam ao lucro, sem se importarem com o bem-estar das pessoas, não merecerão uma segunda chance quando esse período passar.

Em consonância, Forni (2012, *online*) adverte que as crises atingem de forma incisiva a reputação das empresas, prejudicando-as, consequentemente. Para esse autor, campanhas mercadológicas dispendiosas, investimentos em lojas e ações de marketing pouco adiantam se a reputação da empresa vive abalada por fatos negativos.

Reputação se constrói ao longo da vida, pela forma de agir dentro de princípios éticos e em respeito à coisa pública. É ativo difícil de mensurar, mas que os contribuintes acreditam que deveria constituir o capital simbólico das autoridades, empresas e dos governos. (FORNI, 2012, *online*).

Sob essa perspectiva, espera-se que uma empresa, além de produzir produtos ou serviços, também demonstre o quanto é acolhedora e preocupada com as pessoas, uma vez que “a organização, ao perseguir resultados, deve ter a consciência de que é uma comunidade de trabalho, onde as pessoas são mais importantes do que as máquinas e os sistemas” (LUZ, 2003, p. 20).

De acordo com Chiavenato (2009), as organizações precisam integrar e coordenar suas atividades, estratégias e investimentos feitos e saber utilizar habilidades e competências em busca de resultados financeiros. Além disso, para esse autor, não se pode deixar de dar ênfase aos seus recursos mais importantes: os humanos, embora na atualidade a tecnologia permeie a vida da maioria das empresas. Os gestores precisam ter em conta que, além de recursos, as pessoas são pessoas. Isto é, mais que portadoras de “habilidades e capacidades, conhecimentos e competências” necessárias para o bom funcionamento de uma empresa, elas carregam, em si, “personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares etc.” (CHIAVENATO, 2009, p. 66).

Nesse sentido esclarece que gerir pessoas em contextos de trabalho significa controlar os fatores que interferem na qualidade de trabalho e de vida dos funcionários, não no sentido de manipulação de sua conduta, mas no sentido de identificar as melhores condições para cada tipo de serviço, os recursos e as estruturas necessárias para a execução das atividades. Ressalte-se nesse sentido:

As crises afetam os empregados pela relação direta com o emprego, o futuro e as expectativas de vida. Qualquer mudança, significando ameaça à sobrevivência da organização, de modo geral, ou à manutenção do emprego, de modo particular, afeta a autoestima dos empregados e o clima interno da organização. (FORNI, 2015, p. 55).

Além de serem os principais formadores de opinião sobre a empresa em que trabalham, os funcionários se sentem prestigiados ao perceberem que a empresa lhes dá importância. É importante destacar que empregado desmotivado não produz e que essa desmotivação afeta o clima organizacional.

Sendo assim, essa é mais uma inovação que os empresários terão que adotar. Entre as características do coronavírus, destacam-se sua letalidade e sua alta transmissibilidade, por via oral (aerossol) ou por contato. Cuidados para com os funcionários, como a disponibilidade de máscaras, álcool gel e o distanciamento entre eles e entre eles e os consumidores, entre outros, devem ser adotados de forma rigorosa. Porém, não se podem deixar de lado os problemas psicológicos desses colaboradores. Uma pesquisa encomendada pelo Sindicato dos Enfermeiros do Estado de São Paulo (SEESP, 2020), divulgou que grande parte dos trabalhadores dos serviços essenciais está com problemas psicológicos devido à pandemia. É preciso considerar que, somando-se

ao medo de serem contaminados enquanto trabalham, ou de levarem a contaminação para seus lares, as pessoas de uma organização também temem perder seus empregos e a renda, já que essa crise, além de ser de saúde, é política, econômica e social.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia do coronavírus inseriu a todos, empresas e empresários, em um contexto de intensas e rápidas mudanças, como se tivesse sido imposta uma nova ordem mundial, na qual se tornou cada vez mais necessária a divulgação do produto da empresa ou da prestação de serviço oferecida. O fenômeno lançou as empresas em uma ferrenha disputa que exige delas não só sobreviver, mas também, sobretudo, se manter competitivas nesse cenário turbulento que acena para uma possível recessão.

Portanto, se a crise provocada pelo coronavírus é um fato, resta tomar atitudes assertivas que contribuam para reduzir os danos e os efeitos negativos provocados por ela. Sob essa perspectiva, tornou-se imperativa a gestão da crise, passando a ser compreendida como uma das mais positivas estratégias das organizações, apresentando-se como uma possibilidade imediata de estreitar os laços entre as empresas e a sua clientela, aproximando-os. É preciso que as crises sejam reconhecidas, analisadas e sofram rápida intervenção. Isso porque o tempo é capaz de agravá-las e faz com que seus efeitos perversos se tornem ainda mais evidentes para os negócios.

Nesse caso, entender os consumidores ganhou maior importância, já que hoje a preocupação com a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida, bem como com a percepção sobre como as empresas têm lidado com isso se tornaram prioridades para um número crescente deles. Os empresários terão, nesse sentido, que exercitar ao máximo suas habilidades empreendedoras para conseguirem buscar um diferencial para suas atividades, por meio de ações promocionais, do aumento da variedade de seus mix de produtos, da agilidade nos serviços, de menores preços e, ainda, por meio de uma divulgação mais ampla.

Este artigo procurou demonstrar, sobretudo, que a gestão da crise é possível, mas que só se torna eficaz quando há a disponibilidade por parte de toda a empresa de desenvolvê-la de maneira correta. Embora tenha sua importância confirmada pela literatura, vale ressaltar que não se trata apenas de abrir meios de comunicação para que os clientes possam fazer suas reclamações, mas de criar meios de dialogar e criar confiança do cliente para com a marca, o produto ou o serviço prestado.

A gestão da crise não pode deixar de lado também os seus recursos humanos. Protegê-los fará com que se sintam prestigiados e os tornará instrumentos de criação de um bom clima organizacional, os tornará motivados, seguros e, portanto, mais produtivos.

Desse modo, foi possível concluir que a gestão de crises deve ser utilizada durante e após a pandemia, como ferramenta imprescindível para a sobrevivência das empresas. Por meio de suas ações, é possível manter o cliente fiel aos produtos e serviços e, sobretudo, permite que os empresários tomem atitudes assertivas que façam os consumidores ligarem sua marca como aquela que realmente esteve junto a eles nesse momento difícil. Além de se tornar um diferencial competitivo, extremamente

importante por não poder ser copiada como o podem os preços ou a qualidade dos bens e serviços produzidos, a transformação da imagem da empresa, ligando-a a conceitos como confiabilidade e solidariedade, influencia a decisão de compra e a escolha da empresa entre tantas.

Por fim, ressalta-se que as empresas preparadas para enfrentarem as crises não só sobreviverão, mas também emergirão delas mais fortes e sábias com uma credibilidade muito maior diante de seu público interno e externo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. **O que é o coronavírus?**. 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CNI. Confederação Nacional das Indústrias. **Os brasileiros e o consumo no pós-isolamento**. 2020. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/bucket-gw-cni-static-cms-si/portaldaindustria/noticias/media/filer_public/9e/5a/9e5a1c3e-2f93-4240-a329-789a793e1c73/07_05_pesquisa_cni_os_brasileiros_e_o_consumo_no_pos_isolamento.pdf.

FILIPPE, Marina. **Como a pandemia da covid-19 vai influenciar as compras futuras**. 2020. Disponível em: https://exame.com/marketing/como-a-pandemia-da-covid-19-vai-influenciar-as-compras-futuras/?utm_campaign=ID+Labs+-+Especial+coronav%C3%ADrus&utm_content=Como+a+pandemia+da+covid-19+vai+influenciar+as+compras+futuras+%7C+EXAME+%281%29&utm_medium=email&utm_source=EmailMarketing&utm_term=ID+Labs+Coronav%C3%ADrus+-+Edi%C3%A7%C3%A3o+5/.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FORNI, João José. **O desafio de lidar com reputações em perigo**. 2012. Disponível em: <http://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/artigos/542-o-desafio-de-lidar-com-reputacoes-em-perigo>.

GUERRA, Bruno. **As principais crises econômicas do Brasil e o controle financeiro**. 2015. Disponível em: <https://blog.in1.com.br/as-principais-criises-economicas-do-brasil-e-o-controle-finaceiro>.

LIMA, Gabriel. **Prepare-se para o novo futuro**: uma análise dos negócios e relações pós Covid-19. 2020. Disponível em:

<https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/gabriel-lima/38653/prepare-se-para-o-novo-futuro-uma-analise-dos-negocios-e-relacoes-pos-covid-19.html>.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

NASCIMENTO, Rafael. **Crisetividade**: a arte de se reinventar em tempos de crise.

2020. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/rafael-nascimento/38658/crisetividade-a-arte-de-se-reinventar-em-momento-de-crise.html>.

PATEL, Neil. **O que o coronavírus significa para os profissionais do marketing**. 2020.

Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/coronavirus-covid-19/>.

SEBRAE. **Como manter as vendas durante a crise do coronavírus**. 2020. Disponível

em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-manter-as-vendas-durante-a-crise-do-coronavirus,d23493db59231710VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

SEESP. Sindicato dos Enfermeiros do Estado de São Paulo. **Sindicato faz parceria com**

psicólogos para atendimento aos profissionais de enfermagem. 2020. Disponível

em: <http://seesp.com.br/sem-categoria/sindicato-faz-parceria-com-psicologos-para-atendimento-aos-profissionais-de-enfermagem/>.