

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

MÁRIO ANTÔNIO MACEDO DE SOUSA

**APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO EMPRESARIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA DA
COVID-19: UM ESTUDO NA CIDADE DE SOBRAL/CE**

**CAXIAS DO SUL
2022**

MÁRIO ANTÔNIO MACEDO DE SOUSA

**APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO EMPRESARIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA DA
COVID-19: UM ESTUDO NA CIDADE DE SOBRAL/CE**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marta Elisete Ventura da Motta

CAXIAS DO SUL

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

S725a Sousa, Mário Antônio Macedo de
Aprendizagem e inovação empresarial em tempos de pandemia da Covid-19 [recurso eletrônico] : um estudo na cidade de Sobral/CE / Mário Antônio Macedo de Sousa. – 2022.
Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

Orientação: Marta Elisete Ventura da Motta.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Aprendizagem organizacional. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Empresas - Sobral (CE). 4. COVID-19. I. Motta, Marta Elisete Ventura da, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.94

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Carolina Machado Quadros - CRB 10/2236

MÁRIO ANTÔNIO MACEDO DE SOUSA

**APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO EMPRESARIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA DA
COVID19: UM ESTUDO NA CIDADE DE SOBRAL/CE**

Dissertação de mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado (a) em: ____/____/2022

Banca Examinadora

Prof^a Dra Marta Elisete Ventura da Motta
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profa. Mariane Camargo Priesnitz
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Prof. Dr. José Reginaldo Feijão Parente
Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA

Dedico este trabalho à minha esposa pois sem ela não seria possível concluir o mesmo.

Também dedico aos meus filhos, que me inspiram todos os dias e me fazem lutar para melhorar todos os dias.

AGRADECIMENTOS

Deus, nosso criador, é, e será sempre, nossa maior inspiração. Sem ele nada é possível e quanto mais nos aproximamos dele mais a nossa vida evolui. Muito grato a Deus sempre. Obrigado pela saúde, pela força e por renovar a minha fé a cada momento.

Minha orientadora, Profa. Dra. Marta Elisete Ventura da Motta, tem sido fundamental para o desenvolvimento desse projeto de pesquisa. Ela bem sabe o aluno “bruto” que orientou, mas que soube lapidar bem. Hoje quando releio nosso trabalho – e sei que tem muito a melhorar – fico muito orgulhoso pela evolução gigantesca.

Celina Macedo, minha amada esposa, sempre muito companheira e presente em cada momento das nossas vidas, não seria diferente agora. Importantíssima e sempre me transferindo uma energia maravilhosa. Efetivamente me fazendo acreditar ser possível e me levantando nos momentos mais difíceis. Obrigado, meu amor. Te amo!

Agradeço também a Faculdade Via Sapiens, por nos oportunizar, através do MINTER com a UCS, fazer um mestrado na nossa região. Vale aqui uma menção muito especial ao Prof. Ítalo, que foi fundamental em todo o processo. Sempre muito presente e claro em suas ações, não deixou qualquer dúvida sem o devido esclarecimento. Prof. Ítalo tem sido o grande motor desse MINTER.

Minha distinta miga Rose, médica, também deu sua grande contribuição sobre a compreensão da pandemia. Muito grato a você.

Agradeço aos colegas de turma, em especial ao doutorando Aprígio, que é uma fonte de inspiração por sua dedicação, companheirismo e capacidade de superação.

“A criatividade é pensar coisas novas. A inovação é fazer coisas novas.”

Theodore Levitte

RESUMO

A sociedade contemporânea passa por um período turbulento imposto pelos desafios da pandemia da Covid-19 desde início de 2020 que provocou sofrimentos, adoecimentos e mortes por toda parte. Esses eventos impactaram sobremaneira a economia mundial e as empresas precisaram se reinventar a partir do binômio inovação e aprendizagem. Esta dissertação tem como objetivo geral, analisar como as inovações e aprendizagem organizacional ocorreram no contexto da pandemia, na percepção de empreendedores sobralenses de pequeno porte. Para apoiar a pesquisa recorreu-se a autores como: Piret et al. (2021); Antonello e Godoy (2010); Plonski et al. (2017); OCDE (2018). O percurso metodológico investiu em uma pesquisa de caráter exploratório mediante abordagem qualitativa e os entrevistados foram empresários de pequeno porte da cidade de Sobral-Ce. A coleta de dados foi realizada através de entrevista e foi utilizado análise de conteúdo proposto por Bardin. A pesquisa permite inferir que a pandemia impactou fortemente os negócios dos participantes do estudo, mas a resiliência deles os fez encontrar alternativas de sobrevivência. Observou-se nos relatos dos participantes de que realizaram inovação, mas, a luz da teoria adotada nesta pesquisa, não é possível afirmar que houve inovação em nenhum dos casos investigados, no entanto, muitas ações inovadoras foram encontradas tais como: serviços online, home-office, melhor qualificação da equipe, revisão dos processos, adequação ao novo cenário, dentre outras. Identificou-se também a presença de aprendizagem organizacional informal na perspectiva da adaptação como um fator de sobrevivência dos negócios investigados.

Palavras-chave: Pandemia; Inovação; Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

Contemporary society is going through a turbulent period imposed by the challenges of the Covid-19 pandemic since the beginning of 2020, which has caused suffering, illness and death everywhere. These events greatly impacted the world economy and companies needed to reinvent themselves based on the binomial innovation and learning. This dissertation has the general objective of analyzing how innovations and organizational learning occurred in the context of the pandemic, in the perception of small entrepreneurs from Sobral. To support the research, authors such as: Piret et al. (2021); Antonello and Godoy (2010); Plonski et al. (2017); OECD (2018). The methodological course invested in an exploratory research through a qualitative approach and the interviewees were small businessmen from the city of Sobral-Ce. Data collection was performed through interviews and content analysis proposed by Bardin was used. The research allows us to infer that the pandemic strongly impacted the study participants' businesses, but their resilience made them find survival alternatives. It was observed in the participants' reports that they carried out innovation, but, in the light of the theory adopted in this research, it is not possible to say that there was innovation in any of the investigated cases, however, many innovative actions were found such as: online services, home -office, better qualification of the team, review of processes, adaptation to the new scenario, among others. The presence of informal organizational learning was also identified from the perspective of adaptation as a survival factor for the investigated businesses.

Keywords: Pandemic; Innovation; Organizational Learning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Síntese dos resultados.....	18
Figura 2 – Autores mais relevantes em aprendizagem organizacional - base de dados Scopus.....	20
Figura 3 – Autores mais relevantes em aprendizagem organizacional - base de dados Web of Science.....	20
Figura 4– Autores mais relevantes em inovação e COVID-19 da base de dados Web of Science.....	21
Figura 5– Autores mais relevantes em inovação e COVID-19 da base de dados Scopus.....	22
Figura 6– Autores mais relevantes em Aprendizagem organizacional e COVID-19 da base de dados Scopus.....	22
Figura 7– Autores mais relevantes em Aprendizagem organizacional e COVID-19 da base de dados Web of Science.....	23
Figura 8 - Dimensões necessárias para medir inovação.....	27
Figura 9 - Taxonomias de inovação.....	29
Figura 10 - Distribuição global de casos confirmados de COVID-19.....	39
Figura 11 - Índice de confiança dos empresários em diferentes setores econômicos.....	41
Figura 12 - Métrica dos casos novos de COVID-19 a partir de abril de 2020 com média móvel de 14 dias.....	41
Figura 13 - Indicador de incerteza econômica de Abril de 2010 a Abril de 2021.....	42
Figura 14- Representação gráfica das palavras mais citadas pelos participantes.....	65

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 - Categorias funcionais do processo de negócios que podem ser objeto de inovação.....	31
Quadro 2 – Caracterização dos participantes	46
Quadro 3 – Relação objetivos/questões.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIS	Associação Comercial e Industrial de Sobral
AO	Aprendizagem Organizacional
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDL	Câmara de Diretores Lojistas
CED	Centro de Educação à Distância
COVID-19	Doença infecciosa
ENDNOTE	Software gerenciador de bibliografias para publicação de artigos científicos
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICE	Índice de Confiança Empresarial
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IFCE	Instituto Federal de Educação do Ceará
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
Manual de OSLO	Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMS	Organização Mundial da Saúde
PIB	Produto Interno Bruto
SARS-Cov-2	Vírus causador da COVID-19
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
SCOPUS	Base de Dados Bibliográfica
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UFC	Universidade Federal do Ceará
UVA	Universidade Estadual Vale do Acaraú
WEB OF SCIENCE	Site que fornece acesso baseado em assinatura a vários bancos de dados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	16
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	16
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	17
1.4 ADERÊNCIA À LINHA DE PESQUISA.....	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 INOVAÇÃO	26
2.1.1 <i>Inovação de produto</i>	30
2.1.2 <i>Inovação de processos de negócios</i>	31
2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	33
2.2.1 <i>Perspectiva Cognitiva e do Conhecimento</i>	34
2.2.2 <i>Perspectiva da Tomada de Decisão Organizacional e da Adaptação</i>	35
2.2.3 <i>Perspectiva da Teoria de Sistemas</i>	35
2.2.4 <i>Perspectiva Cultural</i>	35
2.2.5 <i>Perspectiva da Aprendizagem na Ação</i>	36
2.2.6 <i>Perspectiva da Estratégia/ Gerencial</i>	36
2.3 PANDEMIA DA COVID-19	37
2.3.1 <i>SARS-CoV-2 e a COVID-19</i>	37
2.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO NO CONTEXTO DE PANDEMIA DE COVID-19	43
3 METODOLOGIA.....	44
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.2 CENÁRIO DA PESQUISA	45
3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES	46
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	48
3.4.1 <i>Entrevista</i>	48
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	50
3.6 DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS.....	50
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
4.1 PERCEPÇÕES INICIAIS SOBRE A PANDEMIA DA COVID19: DESAFIOS X OPORTUNIDADES.....	52
4.2 AS DIFICULDADES RELATADAS E ENFRENTAMENTOS	54
4.3 PROCESSOS DE MUDANÇAS.....	55
4.4 CONCEITO DE INOVAÇÃO PROPOSTO PELA OCDE E SUA RELAÇÃO COM O NEGÓCIO	57
4.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	59
4.6 MELHORIAS NO NEGÓCIO.....	61
4.7 INFLUÊNCIA DAS AÇÕES NA EXISTÊNCIA DO NEGÓCIO	63
4.8 NUVEM DE PALAVRAS.....	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	68
5.2 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS	68
REFERÊNCIAS.....	70

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	74
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	76

1 INTRODUÇÃO

A Pandemia da Covid-19 tem sido um evento epidemiológico sem precedentes na história mundial e seus impactos repercutem não somente no campo da saúde, mas em diversos segmentos da vida social. Setores como a educação, a cultura, a política, as manifestações religiosas e, de forma muito significativa, o contexto dos negócios, foram afetados (COSTA *et al.*, 2021).

Segundo Duarte *et al* (2020) as pandemias são um fenômeno de caráter sistêmico que se alastram aceleradamente por muitos lugares comprometendo a saúde de milhões de pessoas com efeitos tanto locais quanto globais. De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), o surto da COVID-19 iniciou-se na China, no final de 2019, propagando-se desde então por diversos países e populações com repercussões dramáticas em várias dimensões da vida humana.

Estudos que discorrem sobre as pandemias registradas ao longo da história demonstram que as repercussões econômicas são uma constante neste tipo de evento. Desde antes de se comprovar que microrganismos transmissíveis eram os agentes etiológicos dessas doenças, os segmentos do comércio e dos serviços já sofriam os impactos pela morte prematura da população, em particular, dos trabalhadores destes setores além, evidente de afugentar os potenciais clientes. Após a descoberta da transmissibilidade, as quarentenas e a destruição de objetos e produtos que entravam em contato com pessoas contaminadas contribuíram para piora de degradação do cenário socioeconômico (DILLARD *et al.*, 2020; MORENS *et al.*, 2021; PIRET *et al.*, 2021).

Não obstante, a pandemia da COVID-19 trouxe graves consequências para à sociedade e seu modo de vida tradicional. Entre as questões mais significativas estão os impactos da doença na saúde pública, na saúde mental, na economia e no estilo de vida (MATTA *et al.*, 2021).

No que diz respeito as implicações econômicas, a pandemia afetou todos os países do mundo, deixando rastros mais desalentadores nas nações classificadas como do terceiro mundo e ainda junto aos chamados países emergentes (PAK *et al.*, 2020).

No Brasil, houve uma quebra das expectativas para o resultado do PIB em 2020, divulgada através do Boletim Focus do Banco Central. No início do ano de

2020, o órgão estimava que haveria um crescimento em torno de 2,3%. Todavia, o ano de 2020 terminou com retração de 4,1% (TRECE; CONSIDERA, 2021).

A queda do PIB pode ser atribuída ao impacto que a pandemia teve nos setores de indústria e serviço. Quando comparados, verifica-se que a inflexão para baixo do PIB da Indústria foi importante, mas o cenário não foi o pior quando se analisa a série histórica que vem desde 1948. Em relação ao setor de serviços, a retração verificada foi da ordem de 4,5 %, o que representou a maior redução dos últimos setenta e dois anos. Isso pode ser atribuído a necessidade de adoção de medidas de isolamento social que tinham por intuito reduzir o ritmo de contágio da Covid-19 (TRECE; CONSIDERA, 2021).

Crises como a enfrentada atualmente dão visibilidade e, sobretudo, urgência a uma série de questões que precisam ser resolvidas. A repercussão da queda do PIB foi notada com a ampliação do desemprego e com o aumento da inflação e das tensões políticas. A incerteza gerada por esse cenário implicou diretamente no funcionamento dos empreendimentos em todo o território nacional (ANGELELLI; HENNESSEY; HENRIQUEZ, 2020).

Nesse ponto, a inovação e a aprendizagem organizacional encontram uma demanda a ser atendida, já que se faz necessário que os empresários reajam com a busca por soluções eficazes para garantir a competitividade diante de um cenário tão incerto quanto esse resultante da pandemia.

1.1 TEMA E PROBLEMA

De acordo com o SEBRAE (2020), no Brasil, mais de 10 milhões de pequenas empresas interromperam suas atividades durante a pandemia e outras 5,3 milhões tiveram seu funcionamento impactados gravemente. Observa-se, entretanto que muitos negócios conseguiram sobreviver apesar do ambiente hostil tanto institucional, econômico, político e sanitário.

Em decorrência destes acontecimentos, alguns especialistas vêm argumentando que é o momento de revisar a orientação da ação empreendedora no cenário da pandemia (LIU *et al.*, 2019). Todavia, ainda existem poucos estudos que tem como escopo a gestão de crise. As pesquisas sobre empreendedorismo, avaliam predominantemente estratégias realizadas para mitigar as possíveis consequências negativas de uma crise entre as quais destacam-se: mudanças nas práticas de

vendas, nas estratégias de marketing e campo do emprego (DOERN; WILLIAMNS; VORLEY, 2019). Nesse sentido, as percepções sobre a frequência, intensidade e formalidade do planejamento de negócios, precisaram ser ajustadas ao novo normal (CASTRO *et al.*, 2021).

Conforme observam Angelelli, Hennessey e Henriquez (2020), Ratten (2020) e Nassif *et al.* (2020) que nesse contexto de crise, os principais elementos do empreendedorismo para enfrentamento da pandemia do Covid-19 mencionam a inserção da inovação e adaptabilidade.

A inovação é normalmente citada como estratégia essencial para enfrentar crises e os desafios econômicos. Essas circunstâncias críticas demandam novas ideias, abordagens inovadoras e maiores níveis de cooperação multilateral interna e externa. A inovação e a digitalização estão desempenhando um papel cada vez mais importante em praticamente todos os setores e na vida de pessoas e corporações em todo o mundo. Como tal, os formuladores de políticas corporativas estão colocando o "imperativo da inovação" no centro de suas agendas de trabalho (OECD, 2018).

Entretanto, o principal empecilho para gerar inovação é a ausência de conhecimento sobre o que esse tema realmente significa, já que muitos consideram que inovar é sinônimo de inventar (ANGELELLI; HENNESSEY; HENRIQUEZ, 2020).

Inovação é diferente de invenção, já que não se limita a um rompante de criatividade, mas nasce a partir do processo. Desse modo, a inovação é mais completa, haja vista que a invenção está associada a fazer existir uma coisa nova, enquanto a inovação é dar um uso a essa coisa nova. Enquanto a invenção tem origem individual, a inovação demanda uma atividade coletiva. Desse modo, para que uma invenção se torne uma inovação é necessário que ela seja implementada, institucionalizada e que siga alguns preceitos, dentre eles a aprendizagem de todos aqueles que farão uso do objeto de inovação (BEVILACQUA; FREITAS; PAULA, 2020).

A aprendizagem é um fenômeno que vem sendo estudado por diferentes disciplinas dado o seu caráter multidimensional (PILETTI; ROSATO, 2019). No caso da aprendizagem organizacional, entende-se como as organizações mudam ou são ressignificadas a partir da contribuição de diferentes atores que dela participam ao responderem aos desafios impostos pelas demandas do ambiente interno e externo (SENGE, 2013).

Para Larentis *et al.* (2014) não é possível estudar o fenômeno da aprendizagem organizacional dissociado dos eventos que atravessam o cotidiano da vida de pessoas e organizações. Assim, todos esses eventos envolvendo pandemia, empresas e pessoas, representam um grande laboratório para se observar as aprendizagens organizacionais em ato.

Nesse sentido, elege-se como objeto de reflexão e problematização deste estudo os fenômenos organizacionais da inovação e/ou de aprendizagem organizacional que foram observados enquanto respostas as mudanças impostas pelas medidas de cuidados sanitários que mudou a rotina de toda a sociedade consumidora. Serviços de *dellivery*, uso de serviços por aplicativos de internet, vendas e prestação de serviços em plataformas digitais, reuniões e encontros de negócios virtuais são algumas das mudanças que até já vinham acontecendo gradativamente, mas com a pandemia isso tudo foi acelerado de forma quase instantânea e todos esses serviços passaram a ser tratados como serviços essenciais.

Partindo-se desse cenário, o estudo propõe-se responder a seguinte questão: Quais inovações e aprendizagens organizacionais foram realizadas no contexto da pandemia da Covid-19, na percepção de empreendedores sobralenses de pequeno porte?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

- Analisar como as inovações e aprendizagem organizacional se realizaram no contexto da pandemia da Covid-19, na percepção de empreendedores sobralenses de pequeno porte.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar ações percebidas por empreendedores de pequeno porte, que resultaram em inovação como consequência das estratégias de enfrentamento da pandemia.

- Identificar ações percebidas por empreendedores de pequeno porte, que resultaram em aprendizagem organizacional como consequência das estratégias de enfrentamento da pandemia.
- Descrever percepções e sentimentos de empresários de pequeno porte em relação a pandemia da covid19.
- Elencar estratégias bem-sucedidas no enfrentamento da Covid-19 e que foram absorvidas na rotina de negócios desses empreendedores.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A sociedade global passou por eventos sanitários de grande impacto. Entretanto, os acontecimentos recentes e, ainda em desdobramentos, relacionados a COVID-19, são singulares. O mundo encontra-se conectado e as informações são dadas em tempo real. Mesmo assim, a pandemia surpreendeu e provocou situações como adoecimento mental, desemprego, empobrecimento da população, mortes, sequelas secundárias, entre outros (GANYANI et al., 2020).

Observa-se que os efeitos negativos da pandemia não ocorreram uniformemente para o conjunto da sociedade como também para determinados setores de negócios. Pessoas e empresas sofreram diferentemente os impactos.

As repercussões negativas, como por exemplo perdas econômicas e demissão de pessoal foram, de alguma forma, mitigadas em setores classificados como essenciais para o funcionamento básico da sociedade, como: segurança, transporte, supermercados, telecomunicações, farmácias, entre outros. Observou-se ainda que, determinados setores, como o de turismo, restaurantes, economia criativa, serviços pessoais, têxtil, de confecções e automotivo, sofreram maiores impactos em decorrência da redução da demanda relacionada com as restrições impostas (ANGELELLI; HENNESSEY; HENRIQUEZ, 2020).

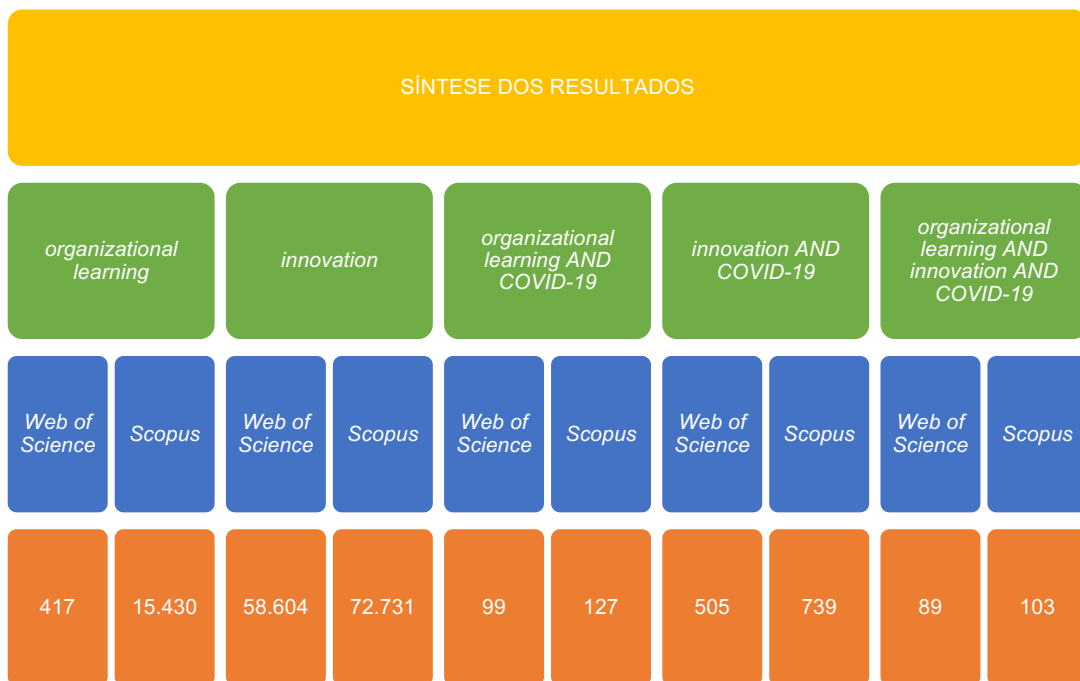
Assim, este projeto de pesquisa está apoiado através da pesquisa bibliométrica a partir de dados das bases *Web of Science* e *Scopus*. Esse método de análise quantitativa, originado em 1934 e popularizado somente em 1969, fornece a possibilidade de analisar a atividade científica ou técnica através de estudos quantitativos das publicações (MOREIRA; SALERNO; TSUNODA, 2020). Assim, torna-se possível, mensurar o conhecimento da comunidade científica sobre os temas

fundamentais desta pesquisa: aprendizagem organizacional, inovação e pandemia da COVID-19.

As bases de dados foram selecionadas a partir da busca na plataforma Periódicos CAPES, direcionadas por “Ciências Sociais Aplicadas”, como grande área do conhecimento e “Administração de empresas, Administração pública e Contabilidade” como subárea. As três bases de dados foram selecionadas entre as 117 disponíveis por possibilitarem a busca avançada através de marcadores booleanos.

A pesquisa bibliométrica, realizada em julho de 2022, utilizou como descritores os termos: “*organizational learning*”, “*innovation*” e “COVID-19”. Inicialmente os descritores foram inseridos isoladamente e, posteriormente, foram associados através do uso do marcador booleano “AND”. É válido ressaltar que as pesquisas não foram limitadas por datas ou idiomas. A síntese dos resultados está descrito na figura 1.

Figura 1- Síntese dos resultados



Fonte: Própria (2022)

Após a busca, as referências dos artigos foram introduzidas no gerenciador de referências ENDNOTE e foram procurados registros duplicados. Quando encontradas, as duplicatas foram excluídas.

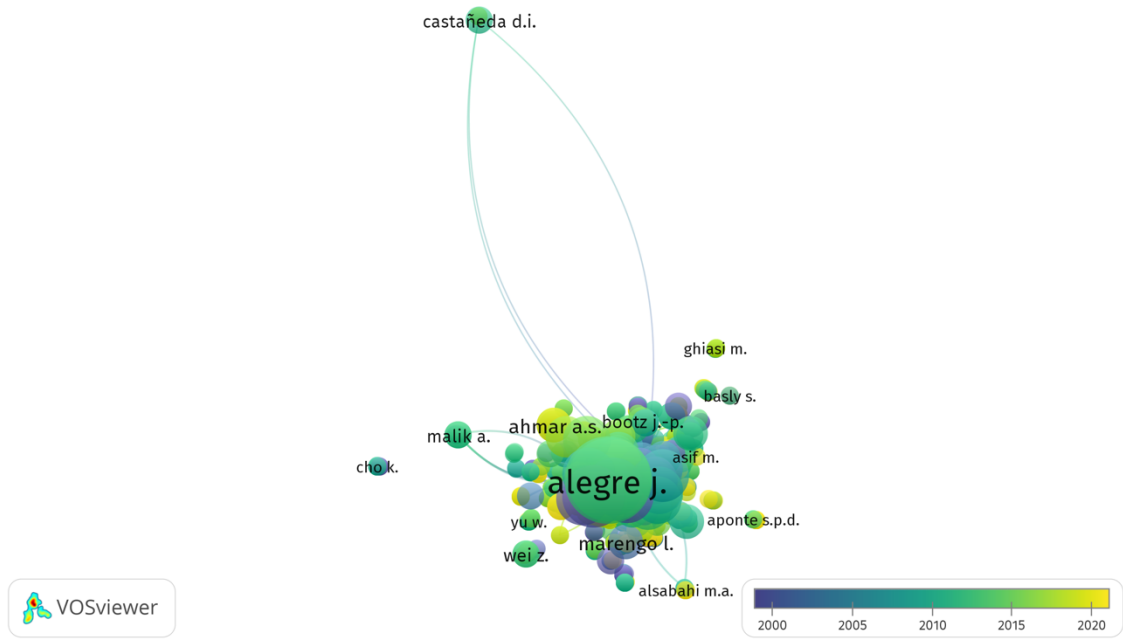
Quando o termo “*innovation*” foi inserido nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, a primeira retornou 2.079.772 estudos, enquanto a *Scopus* retornou 508.167 trabalhos. Após aplicados os filtros para artigos de fontes primárias, publicados em revistas e com assuntos relacionados a gestão, contabilidade e negócios, o número na *Web of Science* foi reduzido para 58.604 e na *Scopus* para 72.731 trabalhos.

Na análise bibliométrica dos artigos retornados por essas duas bases de dados, foram considerados os autores mais relevantes quanto a número de publicações realizadas e ao número de citações.

No que concerne ao termo “*organizational learning*”, quando o este foi inserido nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, a primeira retornou 34.079 estudos, enquanto a *Scopus* retornou 41.833 trabalhos. Quando foram aplicados os filtros para artigos de fontes primárias, publicados em revistas e com assuntos relacionados a gestão, contabilidade e negócios, o número na *Web of Science* foi reduzido para 417 e na *Scopus* para 15.430 trabalhos.

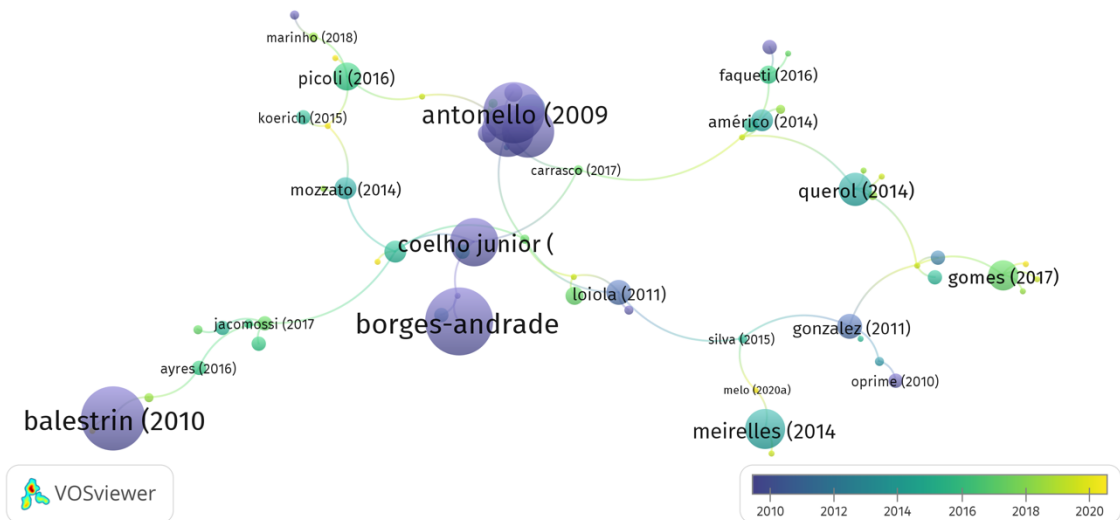
Ainda sobre o tema inovação, os três autores que mais se destacaram entre número de citações e que os artigos se encaixaram no objeto dessa pesquisa foram Solimon K.S , Chen, J. e Chesbrough. Já no que concerne ao termo “*organizational learning*”, os autores mais relevantes em para esse termo foram Cegarra – Navarro, J. G, Chiva. R e Hult GTM, Alegre J. Coelho Junior, Antonello, Borges e Andrade e Balestrin.

Figura 2 – Autores mais relevantes em aprendizagem organizacional - base de dados Scopus



Fonte: Própria (2022)

Figura 3 – Autores mais relevantes em aprendizagem organizacional - base de dados Web of Science

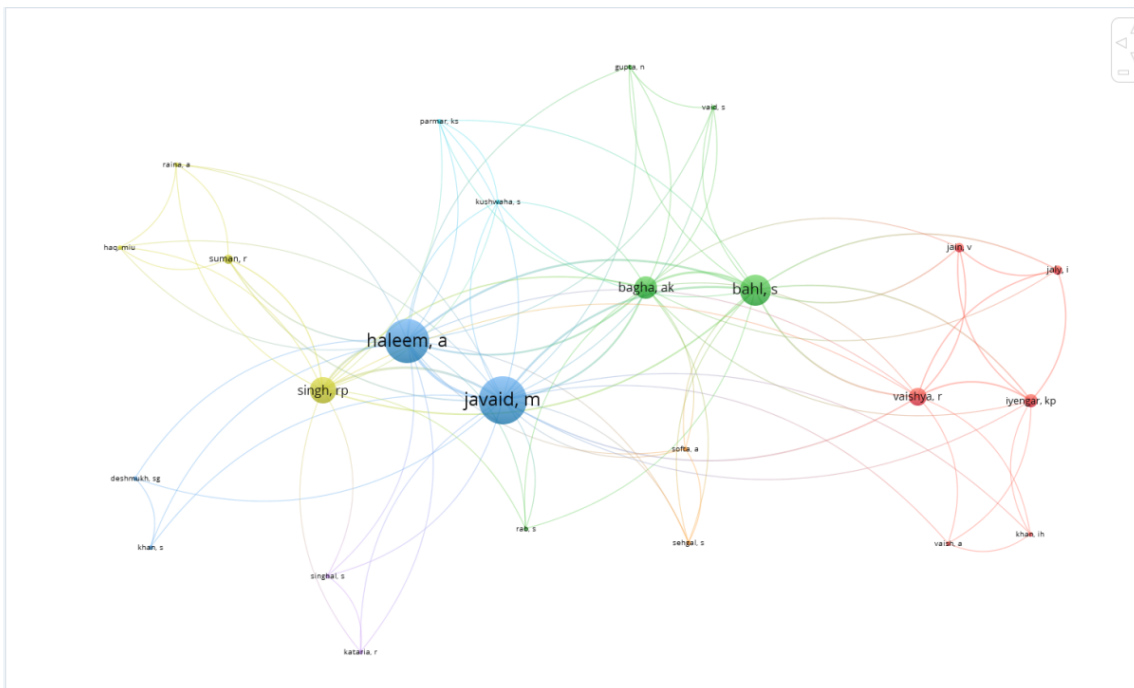


Fonte: Própria (2022)

O termo “*organizational learning*”, ainda foi inserido associado ao termo “COVID-19” nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. Quando isso foi feito, a pesquisa retornou 34.079 estudos, enquanto a *Scopus* retornou 41.833 trabalhos. Quando foram aplicados os filtros para artigos de fontes primárias, publicados em revistas e com assuntos relacionados a gestão, contabilidade e negócios, o número na *Web of Science* foi reduzido para 99 e na *Scopus* para 127 trabalhos.

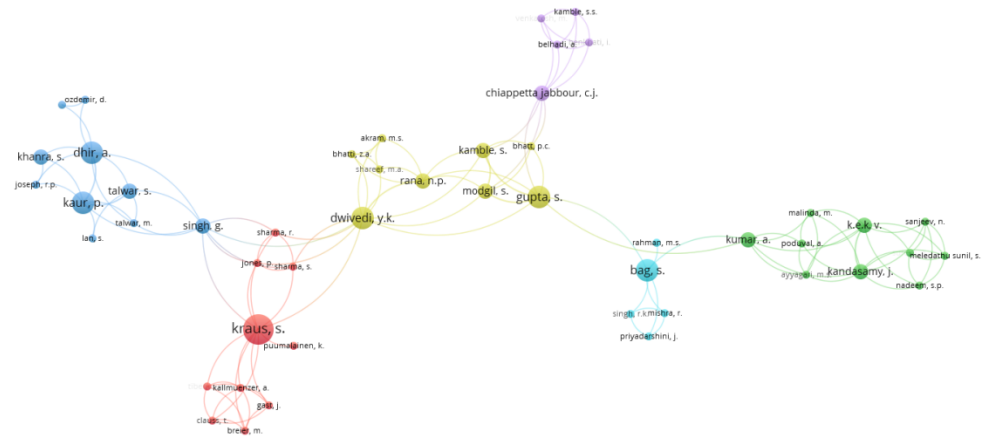
Ademais, o termo “*innovation*”, ainda foi inserido em conjunto com o termo “COVID-19” nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. A pesquisa retornou 16.418 estudos na base *Web of Science*, enquanto a *Scopus* retornou 6.034 trabalhos. Quando foram aplicados os filtros para artigos de fontes primárias, publicados em revistas e com assuntos relacionados a gestão, contabilidade e negócios, o número na *Web of Science* foi reduzido para 505 e na *Scopus* para 739 trabalhos.

Figura 4– Autores mais relevantes em inovação e COVID-19 da base de dados *Web of Science*



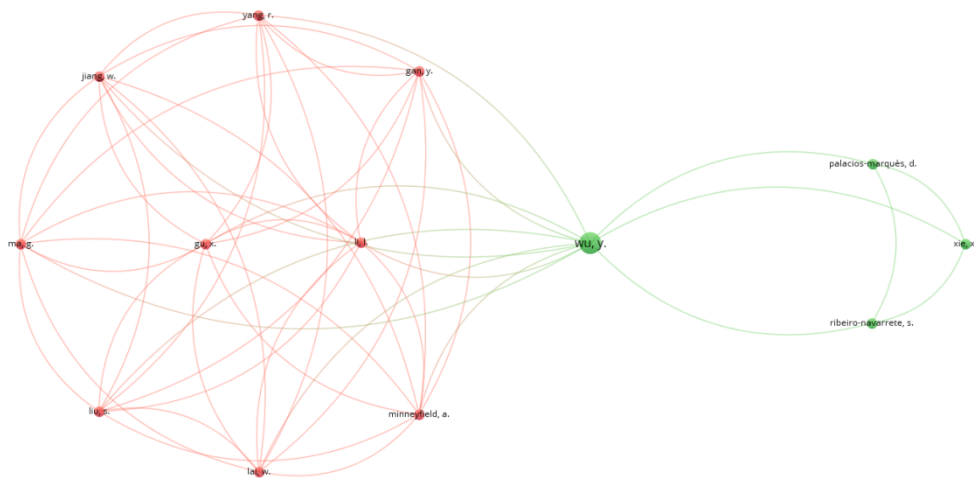
Fonte: Própria (2022)

Figura 5– Autores mais relevantes em inovação e COVID-19 da base de dados Scopus



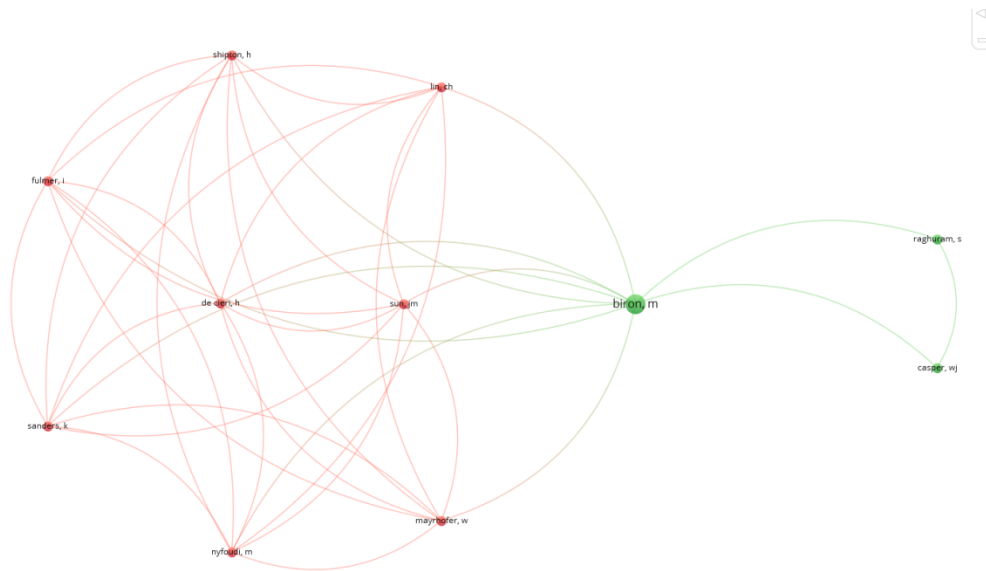
Fonte: Própria (2022)

Figura 6– Autores mais relevantes em Aprendizagem organizacional e COVID-19 da base de dados Scopus



Fonte: Própria (2022)

Figura 7– Autores mais relevantes em Aprendizagem organizacional e COVID-19 da base de dados Web of Science



Fonte: Própria (2022)

Quando inserido o termo “COVID-19” ao termo *organizational learning* os autores mais relevantes foram Wu, Y e Biron M.

Já quando o termo associado a “COVID-19” foi inovação Javaid M, Hallem A. e Kraus S., sendo que a maioria dos artigos de Javaid M. são publicados em conjunto com Hallem A.

Em última análise, foi pesquisado sobre a concordância entre os três temas aqui propostos, a fim de verificar o que já havia sido publicado na literatura a respeito desses temas em conjunto. Semelhante aos outros termos, foi realizada uma análise bibliométrica das pesquisas publicadas nas bases *Web of Science* e *Scopus*

As bases de dados foram selecionadas a partir da busca na plataforma Periódicos CAPES, direcionadas por “Ciências Sociais Aplicadas”, como grande área do conhecimento e “Administração de empresas, Administração pública e Contabilidade” como sub-área. As duas bases de dados foram selecionadas entre as 117 disponíveis por possibilitarem a busca avançada através de marcadores booleanos.

A pesquisa, realizada em agosto de 2022, buscou os descritores “*organizational learning*”, “*innovation*” e “COVID-19”, associados com o marcador booleano “AND”. As pesquisas não foram limitadas por datas ou idiomas.

A plataforma *Web of Science* retornou 89 estudos, enquanto a *Scopus* retornou 103 trabalhos.

Os artigos foram analisados pelo gerenciador de referências ENDNOTE e foram procurados registros duplicados. Quanto as datas das publicações, dos 103 trabalhos encontrados na base de dados *Scopus*, 11,5 % (n=11) foram publicados em 2020 e 48,5% (n=49) em 2021 e (n=43) em 2022. Na *Web of Science*, 89 artigos foram encontrados 11,5 % (n=7) foram publicados em 2020 e 48,5% (n=41) em 2021 e (n=41) em 2022.

A análise do material pesquisado constata que a maioria dos artigos se destinavam a revisar a literatura sobre conceitos envolvendo a aprendizagem organizacional e inovação no contexto de pandemia avaliando os impactos dessa situação de saúde pública. Os demais relatavam casos de sucesso, principalmente relacionados ao Ensino a Distância e a ações em ambientes de saúde.

Foi possível verificar que contextos pandêmicos criam desafios e oportunidades que os gerentes precisam considerar ao fazer escolhas estratégicas e para estar preparado para situações semelhantes é essencial que exista um arsenal de opções. Essas opções podem não advir de uma situação já vivida pelos gestores, mas pode ser adquirida a partir da experiência de outros que sobreviveram a situações semelhantes (ALBUQUERQUE; SILVA, 2021).

Nesse ponto, a pandemia COVID-19 representa uma oportunidade única para realizar uma 'verificação da realidade' para a preparação e recuperação de empresas para desastres, especialmente nos destinos que sofreram desastres múltiplos e consecutivos no passado, se mostrando, portanto, uma fonte de aprendizagem organizacional (BHASKARA; FILIMONAU, 2021)

Sendo assim, a proposta deste projeto de dissertação justifica-se por ser uma temática relevante, atual e que apresentou reverberações para a sociedade no geral e, em especial, para o segmento empresarial. Dada a atualidade do tema, ainda há carência de mais estudos na área de aprendizagem organizacional, em particular, com enfoque no segmento empresarial de pequeno porte.

Assim, compreender as percepções de empreendedores de pequeno porte decorrentes dos impactos da pandemia, quais as ações tomadas, o que se revelou

producente ou contraproducente na ótica de empresários que vivenciaram essa situação de crise é significativo. Ao mesmo tempo que se investe em articular a discussão com a questão da inovação e da aprendizagem organizacional.

1.4 ADERÊNCIA À LINHA DE PESQUISA

O presente estudo está relacionado com a linha de pesquisa inovação e competitividade ao direcionar seus propósitos teóricos e metodológico a uma situação específica em que empresários da cidade de Sobral foram demandados por conta da grave crise sanitária a se reinventarem.

As respostas desse segmento social constituídos por empresários de pequeno porte tem sua medida de sucesso condicionada ao quanto cada um em seu negócio, em particular, foi capaz de no ambiente da pandemia da covid19 de gerar aprendizagens para si, seus colaboradores e a comunidade que acessam seus serviços e produtos, bem como, produzir respostas inovadoras frente ao ineditismo de toda a crise sanitária a que estavam submetidos.

As crises são verdadeiramente desafiadoras no sentido de demandarem aos que a ela se encontram envolvidos saírem de suas zonas de confortos sob pena de serem tragados pela mesma.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para identificar ações que resultaram em aprendizagens e inovação como consequência das estratégias de enfrentamento da pandemia faz-se necessário compreender aspectos relacionados a aprendizagem organizacional, inovação e ao próprio contexto de pandemia.

Tendo isso em vista, esta sessão se dedica a pontuar conceitos importantes sobre esses temas. Para tanto ela será iniciada com a descrição de aspectos conceituais de inovação e os objetos que podem ser fonte de inovação. Posteriormente serão realizadas fundamentações relacionadas a aprendizagem organizacional e, por fim, será descrito o contexto pandêmico atual.

2.1 INOVAÇÃO

Quando se trata do tema inovação, torna-se interessante discutir aspectos conceituais a respeito do conceito. Isso porque, como será visto, a palavra inovar adquire uma série de significados no imaginário das pessoas que, nem sempre, integra o real significado e que, por muitas vezes, é confundido com o ato de inventar (ALVES, 2017).

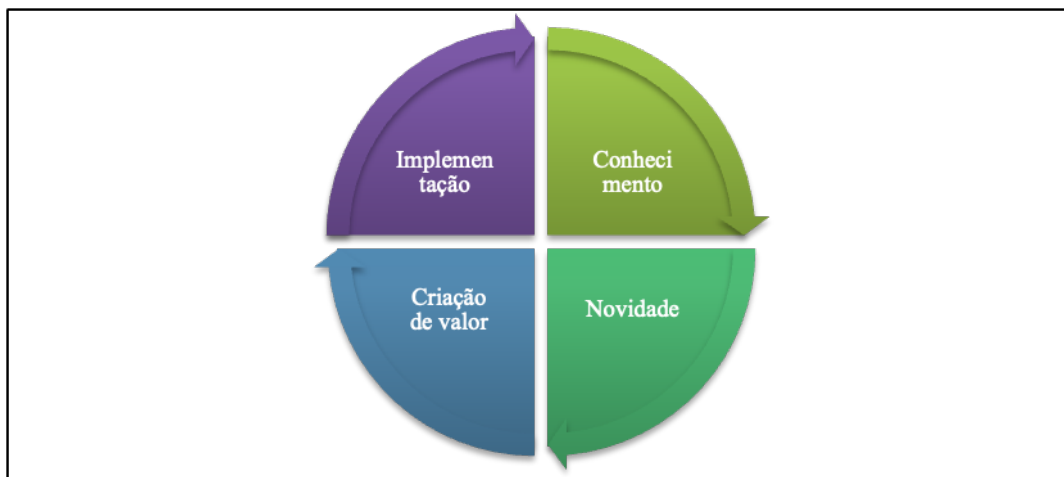
De acordo com o Manual de Oslo, referência mundial em termos de medir inovação, o termo pode ser usado em diferentes contextos para se referir a um processo ou a um resultado. Diante disso, para evitar fatores de confusão, a diretriz utiliza o termo “Atividades de inovação” para se referir ao processo, enquanto o termo “inovação” se limita aos resultados.

A OECD (2018) define as atividades de inovação empresariais como qualquer atividade de desenvolvimento, financeiras e comerciais realizadas por uma empresa que visam resultar em uma inovação para a empresa. Já uma inovação de negócios é um produto e/ou processo de negócios novo ou aprimorado que difere significativamente dos produtos ou processos de negócios anteriores da empresa e que tenha sido introduzido no mercado ou colocado em uso pela empresa.

O manual de OSLO fundamenta os conceitos para a medição da inovação a partir de disciplinas de gestão e economia por meio do uso das perspectivas de gestão de Smith, (2006). Além disso, a OCDE (2018) também se vale das teorias de Schumpeter (1934) sobre como as empresas buscam novas oportunidades e

vantagens competitivas sobre as atuais ou potenciais os concorrentes são uma grande influência nesse sentido, a partir da introdução do conceito de "Destruição criativa" proposto por Schumpeter em que o autor sintetiza a interrupção da atividade econômica existente por inovações que criam formas de produção de bens ou serviços ou indústrias inteiramente novas.

Figura 8 - Dimensões necessárias para medir inovação



Fonte: Adaptado OECD (2018).

A OECD (2018) também integra a essa fundamentação a teoria da difusão (Rogers, 1962) que examina os processos pelos quais as inovações são comunicadas e adotadas ao longo do tempo entre os participantes de um sistema social. O manual também utiliza autores como Nelson e Winter (1982), Simon (1982), Verganti (2009), Kline e Rosenberg (1986), Freeman (1987), Lundvall (1992) e Nelson (1993) para relatar que a avaliação das teorias de inovação aponta para quatro dimensões de inovação que orientam a medição: conhecimento, novidade, implementação e criação de valor.

O conhecimento refere-se a uma compreensão das informações e a capacidade de usá-las para diferentes fins. O conhecimento é obtido por meio de esforço cognitivo e, conseqüentemente, novos conhecimentos são difíceis de transferir porque requerem aprendizagem por parte do destinatário. Tanto a informação quanto o conhecimento podem ser obtidos ou criados dentro ou fora de uma organização relevante. Logo, o conhecimento tem atributos específicos que são relevantes e influenciam sua medição porque ele pode ser usado para desenvolver

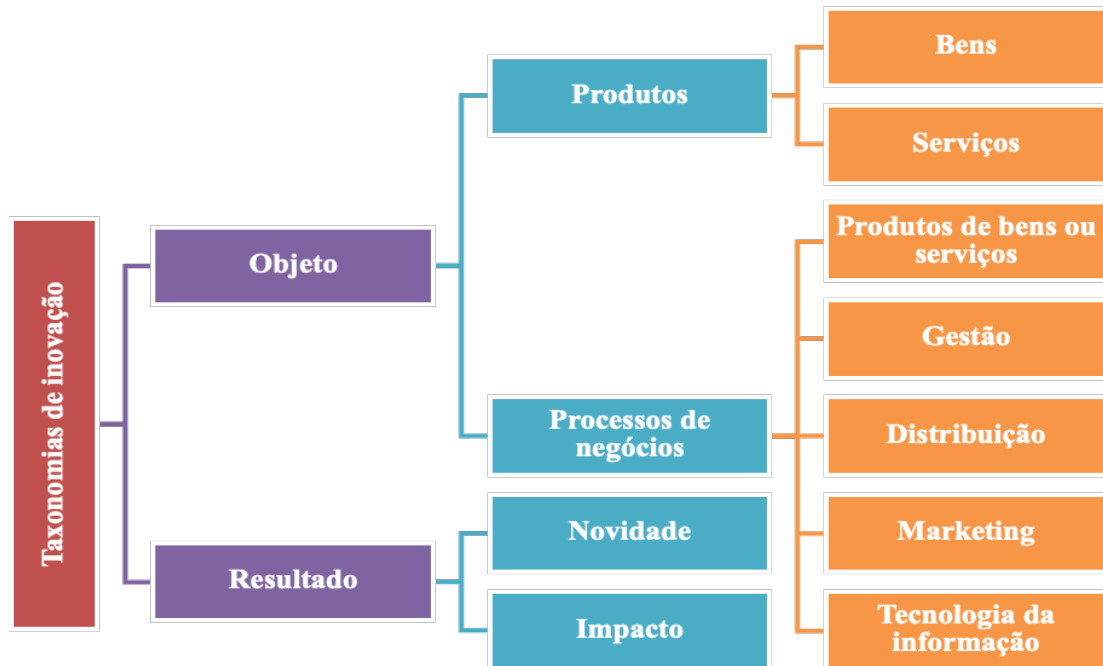
novas ideias, modelos, métodos ou protótipos que pode formar a base de inovações (OCDE, 2018).

A novidade de uma inovação está relacionada aos seus usos potenciais, conforme determinado por características de um produto ou processo em comparação com alternativas e por experiências anteriores de seu provedor e usuários pretendidos. Nesse aspecto, algumas características podem ser medidas objetivamente, como eficiência energética, velocidade, resistência do material, taxas de falha e outros atributos físicos, enquanto características subjetivas como a satisfação do usuário, usabilidade, flexibilidade, capacidade de resposta às condições de mudança e afinidade emocional podem ser mais difíceis de medir. Assim, a novidade pode ser difícil de determinar para características subjetivas, embora a fronteira entre o que pode e não pode ser medido depende dos métodos empregados para avaliar experiencial e emocional (TARAPUEZ, 2016).

Para que uma nova ideia, modelo, método ou protótipo seja considerado uma inovação, ele precisa ser implementado. A implementação requer que as organizações façam esforços sistemáticos para garantir que a inovação seja acessível a potenciais usuários, seja para a organização próprios processos e procedimentos, ou para usuários externos de seus produtos. O requisito para implementação é uma característica definidora da inovação que a distingue das invenções, protótipos e novas ideias (ALVES, 2017).

A criação de valor, por sua vez, é parte dos elementos que contribuem para a medição da inovação porque o valor é um objetivo implícito de inovação, apesar de não poder ser garantido, já que resultados da inovação são incertos e heterogêneos. Todavia, medidas relacionadas ao valor são essenciais para compreender os impactos da inovação. Nesse contexto, as medidas estatísticas do valor agregado bruto capturam o excedente de produção, além do custo de insumos intermediários (excluindo funcionários compensação ou o custo do cumprimento das obrigações de financiamento) (OECD, 2018).

Figura 9 - Taxonomias de inovação



Fonte: Adaptado OECD (2018).

A taxonomia de inovação, descrita pelo Manual de Oslo utilizando justamente esse termo, varia de acordo com o objeto, integrando inovação de produtos e processos de negócios, ou de acordo com a novidade e o impacto que a medida gera (OECD, 2018).

É válido ressaltar que existem dois tipos principais de inovação por objeto: inovações que mudam os produtos da empresa (inovações de produto) e inovações que alteramos processos de negócios da empresa (inovações de processos de negócios). As inovações de produto são divididas em dois tipos principais, enquanto o processo de negócios as inovações são divididas em seis grandes tipos (OECD, 2018).

Uma única inovação pode envolver combinações de diferentes tipos de produtos e inovações de processos de negócios. Conseqüentemente, a tipologia dos tipos de inovação por objeto não é uma classificação mutuamente exclusiva de categorias. Além disso, uma empresa pode introduzir mais de um tipo de inovação ao longo do período de observação para coleta de dados. Portanto, o Manual de Oslo recomenda coletar informações em vários tipos de inovações, partindo do pressuposto

de que as respostas podem referir-se a inovações diferentes ou inovações que combinam dois ou mais tipos de inovação (OECD, 2018).

2.1.1 Inovação de produto

O termo “produto” é definido no Sistema de Contas Nacionais abrange bens e serviços. Os produtos são bens ou serviços que permitem a saída econômica das atividades de produção, assim, podem ser trocados e usados como insumos na produção de outros bens e serviços, como final consumo pelas famílias ou governos, ou para investimento, como no caso de produtos. Nesse sentido, uma inovação de produto é um produto ou serviço novo ou aprimorado que difere significativamente dos bens ou serviços anteriores da empresa e que tenham sido introduzidos no mercado (OCDE, 2018).

A partir disso, as inovações de produto devem fornecer melhorias significativas para um ou mais características ou especificações de desempenho. Isso inclui a adição de novas funções, ou melhorias nas funções existentes ou na utilidade do usuário. Características funcionais relevantes incluem qualidade, especificações técnicas, confiabilidade, durabilidade, eficiência econômica durante uso, acessibilidade, conveniência, usabilidade e facilidade de uso. As inovações de produto não precisam melhorar todas as funções ou especificações de desempenho. Uma melhoria ou adição de uma nova função também pode ser combinada com a perda de outras funções ou um declínio em algumas especificações de performance (OCDE, 2018).

As características relevantes podem incluir atributos financeiros, como acessibilidade e conveniência financeira. Exemplos de inovações com características financeiras que proporcionam benefícios para os usuários incluem tarifação dinâmica de pedágio para aliviar o congestionamento do tráfego, a introdução de uma nova linha de produtos que usa materiais mais baratos e, conseqüentemente, é oferecida a preços mais baixos custo.

Uma característica adicional de bens e serviços que pode influenciar a usabilidade ou utilidade é o design do produto. Novos designs ou recursos de design aprimorados podem influenciar a aparência de um produto e, conseqüentemente, melhorar a utilidade do usuário, por exemplo por meio de uma mudança substancial no design que cria uma resposta emocional positiva. No entanto, pequenas alterações

de design são improváveis de levar a bens ou serviços que diferem significativamente de anteriores.

2.1.2 Inovação de processos de negócios

Todas as funções de negócios podem ser objeto de atividade de inovação. O termo “processo de negócios” inclui a função de negócio principal de produzir bens e serviços e apoiar funções como distribuição e logística, marketing, vendas e serviços pós-venda serviços de tecnologia da informação e comunicação para a empresa, administrativas e funções de gestão, engenharia e serviços técnicos relacionados para a empresa e produto e desenvolvimento de processos de negócios (TARAPUEZ, 2016).

Os processos de negócios podem ser considerados como serviços para que a própria empresa é o cliente. Eles podem ser entregues internamente ou adquiridos de fontes externas. Nesse sentido, uma inovação nesse quesito é um processo de negócios novo ou aprimorado para um ou mais funções de negócios que diferem significativamente dos negócios anteriores da empresa processos e que foi colocado em uso na empresa (ALVES, 2017).

Quadro 1- Categorias funcionais do processo de negócios que podem ser objeto de inovação

Categorias funcionais	Subcategorias
Produtos de bens ou serviços	Atividades que transformam insumos em bens ou serviços, incluindo engenharia e afins atividades de teste técnico, análise e certificação para apoiar a produção.
Distribuição e logística	Esta função inclui: a) transporte e prestação de serviços b) armazenamento c) processamento de pedidos.
Marketing e vendas	a) métodos de marketing, incluindo publicidade (promoção e colocação de produtos, embalagem de produtos), marketing direto (telemarketing), exposições e feiras, pesquisas de mercado e outros atividades para desenvolver novos mercados b) estratégias e métodos de preços c) atividades de vendas e pós-venda, incluindo help desks outro suporte ao cliente e cliente atividades de relacionamento.

Informações e sistemas de comunicação	<p>A manutenção e fornecimento de sistemas de informação e comunicação, incluindo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) hardware e software b) processamento de dados e banco de dados c) manutenção e reparo d) hospedagem na web e outras atividades de informação relacionadas ao computador. <p>Essas funções podem ser fornecidas em uma divisão separada ou em divisões responsáveis por outras funções.</p>
Administração e gestão	<ul style="list-style-type: none"> a) gestão estratégica e geral de negócios (tomada de decisão multifuncional), incluindo organização de responsabilidades de trabalho b) governança corporativa (jurídica, planejamento e relações públicas) c) contabilidade, escrituração, auditoria, pagamentos e outras atividades financeiras ou de seguros d) gestão de recursos humanos (treinamento e educação, recrutamento de pessoal, local de trabalho organização, fornecimento de pessoal temporário, gestão da folha de pagamento, assistência médica e de saúde) e) aquisição f) gerenciar relacionamentos externos com fornecedores, alianças,
Produtos e desenvolvimento de processos de negócios	<p>Atividades para definir o escopo, identificar, desenvolver ou adaptar produtos ou processos de negócios de uma empresa. Essa função pode ser realizada de forma sistemática ou em uma base ad hoc, e ser conduzida dentro da empresa ou obtidos de fontes externas. A responsabilidade por essas atividades pode residir dentro de uma divisão separada ou em divisões responsáveis por outras funções, por exemplo, produção de bens ou serviços</p>

Fonte: Adaptado OCDE (2018, p. 89).

As características relevantes de uma função empresarial aprimorada estão relacionadas àquelas para um produto melhorado, em particular serviços que podem ser entregues a clientes empresariais. Os exemplos incluem maior eficácia, eficiência de recursos, confiabilidade e resiliência, acessibilidade, conveniência e usabilidade para aqueles envolvidos no processo de negócios, sejam externos ou internos à empresa.

Os processos de negócios apresentam seis categorias funcionais que podem ser objetos de inovação. Tais funções encontram-se descritas no Quadro 1.

Ademais, de acordo com a OCDE (2018) o ambiente externo de uma empresa inclui fatores que estão além do imediato controle de gestão. Esses fatores incluem

as atividades de clientes, concorrentes e fornecedores; o mercado de trabalho; legal, regulatório, competitivo e condições económicas; e o fornecimento de conhecimento tecnológico e outros tipos de valor para a inovação.

Observados os fatores supracitados, é importante trazer a luz desta sessão ainda outro ponto relacionado a inovação do processo de negócios em crise que muito pode se aplicar a assunto tratado neste trabalho.

A inovação do processo de negócios, de acordo Kraus et al. (2020) e Breier et al. (2021) promete ser uma forte resposta à crise do COVID-19. Os autores ressaltam que qualquer empreendimento possui um MN, ou seja, uma configuração única dos três elementos mutuamente aplicáveis: *proposta de valor*, *criação de valor* e *captura de valor*, que é conscientemente articulado ou não.

A dimensão da proposta de valor descreve o portfólio de soluções propostas da empresa e como a empresa oferece essas soluções ao cliente (MORRIS et al., 2005). a criação de valor define como a empresa cria valor ao longo de sua cadeia de valor com base em seus recursos e capacidades (ACHTENHAGEN et al., 2013), enquanto a captura de valor se refere a como a empresa transforma sua proposta de valor em receita (CLAUSS, 2017). Sendo assim, a inovação é um caminho por onde se deve seguir diante intempéries como a pandemia de COVID-19. Além disso, mesmo que a pandemia seja superada, outras crises iminentes exigirão tecnologias mais flexíveis e um processo de inovação mais ágil.

À medida que entramos na crise econômica que se segue à pandemia e à crise climática há muito anunciada, não apenas empregaremos as tecnologias criadas em resposta ao COVID-19, mas também nos beneficiaremos dos processos de inovação gerados pela atual crise global de saúde em um processo contínuo de aprendizagem. O ato de aprender as inovações utilizadas permitirá uma redução dos danos gerados. Neste ponto, adentramos na importante seara da aprendizagem organizacional.

2.2 Aprendizagem organizacional

A aprendizagem Organizacional (AO) tem como cerne o modo como as organizações aprendem, ou seja, ela tem como centro a forma como a organização se relaciona com o meio e como ela extrai desse ambiente observações que, ao serem incorporadas, auxiliam para que a organização se mantenha em constante

desenvolvimento por agregar vantagens competitivas (SCORSOLINI-COMIN et al., 2011).

Pawlowsky (2001) classifica a AO com base nas seguintes perspectivas teóricas: Perspectiva cognitiva e do conhecimento; Perspectiva da Tomada de Decisão Organizacional e da Adaptação; Perspectiva da Teoria de Sistemas; Perspectiva Cultural; Perspectiva da Aprendizagem na Ação; Perspectiva da Aprendizagem na Ação. Além dessas, há a emergência de uma outra perspectiva, a Perspectiva da Estratégia/ Gerencial. Todas essas serão apresentadas a seguir.

2.2.1 Perspectiva Cognitiva e do Conhecimento

Os pesquisadores que sustentam essa visão tendem a ver a AO como a base cognitiva para o acúmulo consciente de conhecimento. No processo de AO, a informação desempenha um papel vital. Argyris e Schon (1978), por exemplo, defendiam que toda ação consciente tem uma base cognitiva, que reflete as normas, as estratégias e os pressupostos ou modelos do mundo. Assim, aprendizagem individual cria uma base para a aprendizagem organizacional.

Da mesma forma, Slater e Narver (1995) definem a aprendizagem como o desenvolvimento de novos conhecimentos e percepções que afetam o comportamento. Portanto, o processo de aprendizagem inclui a aquisição e disseminação de informações interpretação compartilhada. Assim, a concepção essencial da perspectiva cognitiva é que os colaboradores das organizações não são uma caixa de armazenamento de experiências racionais passadas. Ao contrário, eles são intérpretes da realidade que é transformada de acordo com as especificidades do seu sistema cognitivo.

Ademais, a perspectiva cognitiva e do conhecimento da AO também concebe uma variedade de agrupamentos, podendo-se distinguir duas abordagens que têm recebido considerável interesse. A primeira tem caráter representacionista e engloba as abordagens estruturais. Nesse sentido, ela tem como foco as habilidades de processamento da informação que dependem de características estruturais do sistema cognitivo. A segunda, por sua vez, toma o processo de interpretação em consideração para a construção cognitiva da realidade como o cerne da aprendizagem (SOUZA *et al.*, 2013)

2.2.2 Perspectiva da Tomada de Decisão Organizacional e da Adaptação

Essa perspectiva está bem representada pelo trabalho de Cyert e March (1992). Esses autores consideram que as organizações apresentam comportamento adaptável ao longo dos anos.

Do mesmo modo que adaptações em nível individual estão associadas a fenômenos da fisiologia humana, a adaptação organizacional utiliza os indivíduos da organização como ferramentas (ROSSETTO *et al.*, 2005).

2.2.3 Perspectiva da Teoria de Sistemas

Essa abordagem, baseada em sistemas dinâmicos, foi desenvolvida, entre outros, por Forrester (1975). O conceito foi adotado por Senge (1990) e pela escola de Gallen em desenvolvimento organizacional (ULRICH& PROBST, 1990).

Esta perspectiva define a organização como sistemas em que as atividades estão conscientemente coordenadas. Diante disso, a AO é concretizada como um incremento na solução de problemas potenciais de sistemas sociais. Nesse sentido, a abordagem da dinâmica de sistemas para é utilizada, partindo pro pressuposto de que uma vez que se reduza a complexidade de um sistema de rede este conhecimento pode ser usado para compreender o funcionamento das redes de sistemas complexos (BEMFICA *et al.*, 1999).

2.2.4 Perspectiva Cultural

Sobre essa perspectiva é possível identificar no mínimo duas grandes vertentes. A primeira vertente compreende a AO como uma série de mudanças internas nas rotinas defensivas das organizações. Os autores ressaltam ainda que os mecanismos de defesa organizacional relacionados ao processo de aprendizagem são baseados no nível cultural e emocional da organização (INAZAWA *et al.*, 2009).

Por outro lado, também há pesquisadores que entendem a abordagem cultural de um modo diferente. Ou seja, a entendem como um suplemento ao invés de um substituto para a perspectiva cognitiva. Para eles, a perspectiva cognitiva concentra-se apenas no nível individual, enquanto a partir da perspectiva cultural, a

aprendizagem pode capturar o nível de aprendizagem coletiva. Portanto, a aprendizagem organizacional é vista como um processo que permite a experiência do grupo de modo que ela contribua para realização de atividades coletivas (ANTONELLO; GODOY, 2010).

2.2.5 Perspectiva da Aprendizagem na Ação

O *framework* “*aprender fazendo*” é o argumento dos pesquisadores desta perspectiva. Isso porque ela é inspirada nas bases teóricas da aprendizagem experiencial propostas por Argyris e Schön (1978) e Kolb (1984). Essa vertente acredita que a intervenção orientada para o comportamento é o ponto de partida para os processos de aprendizagem.

Nesse âmbito, a AO é definida como a capacidade de uma organização para manter ou melhorar seu desempenho com base na experiência. Assim, a aprendizagem nasce a partir da experiência, logo, a experiência dos aprendizes reflete nas ações realizadas (KOLB, 1984).

2.2.6 Perspectiva da Estratégia/ Gerencial

Antonello e Godoy (2010) relatam que essa perspectiva se trata de uma tendência emergente na literatura. Nesta visão, a aprendizagem é uma fonte de heterogeneidade entre organizações. Assim, ela permite a criação da base para uma possível vantagem competitiva. Nesse sentido, objetivar a aprendizagem não somente significa que uma organização aprende, mas que ela deve aprender mais rapidamente que outras.

2.2.7 Aprendizagem formal e informal

É válido ressaltar que a aprendizagem não se desenvolve apenas no setor acadêmico, ou seja, a aprendizagem de modo formal, mas também se dá no modo informal, em que as experiências vividas pelos indivíduos ou por seus pares é significativa, porém é mais custosa, já que erros podem ser custosos no ambiente empresarial.

Monteiro (2012) define que a aprendizagem pode ser entendida de três formas: a *aprendizagem formal*, que se caracteriza como um montante de modelos e práticas de educação inteiramente relacionada às escolas ou institutos de formação; a *aprendizagem não-formal*, que diz respeito ao conjunto de atividades educacionais que são organizadas a parte do sistema formal de educação, como, por exemplo, uma atividade com objetivos específicos (mesmo que estas não sejam educativas); e a *aprendizagem informal*. Esta última pode ser conceituada como qualquer atividade que envolva a busca de entendimento, informação ou habilidade que ocorre sem a imposição externa que fazem os sistemas curriculares.

Durante a pandemia de COVID-19, a aprendizagem informal pareceu ter apresentado um crescimento exponencial, dado a necessidade de resolução imediata de problemas com ajuda da *internet*. Sobre isso, Tavares e Melo (2019) já relatavam que o acesso à informação já era surpreendente antes da pandemia, já que se antes necessitávamos por vezes recorrer ao auxílio de um *expert* para conhecer algo ou solucionar algum problema, em grande parte hoje encontramos soluções a partir de uma rápida busca pelos ambientes *online*, o que aumentou durante a crise. O importante disso tudo é que os usuários construíram e compartilharam informações que alimentaram a aprendizagem informal e permitiram um rumo para saída da crise causada pela pandemia de COVID-19.

2.3 PANDEMIA DA COVID-19

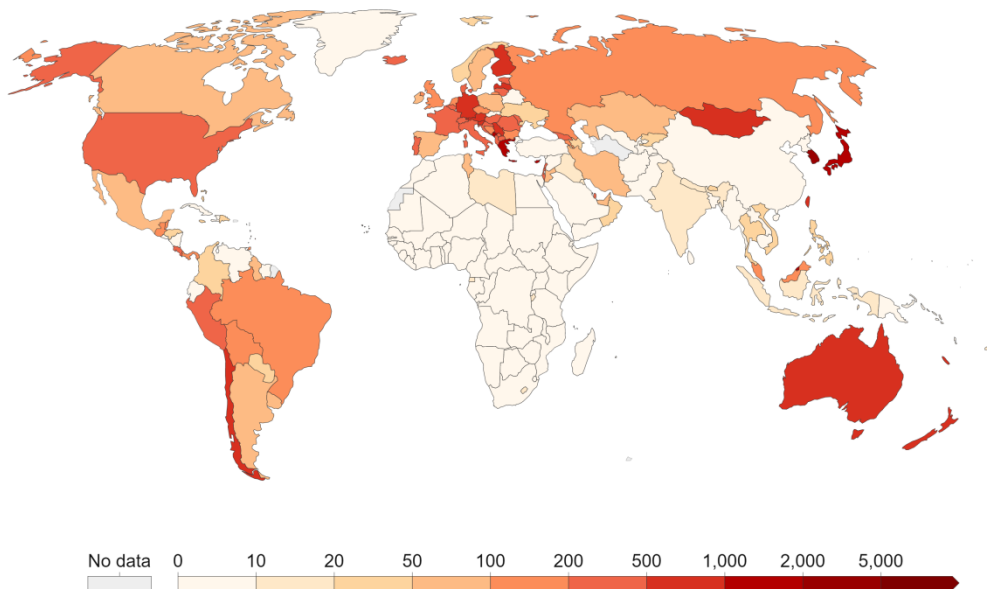
2.3.1 SARS-CoV-2 e a COVID-19

No início de dezembro de 2019, um caso de pneumonia atípica foi relatado em um grupo de pacientes em Wuhan, na China. Após extensa investigação foi verificado que o agente etiológico era um novo coronavírus, denominado SARS-CoV-2. A doença, consequente da infecção por esse coronavírus, denominada de COVID-19, rapidamente se espalhou pelos continentes (Zhu et al., 2020).

Aventou-se a possibilidade de os reservatórios animais serem provavelmente morcegos (LAU et al., 2020) e foi proposto que os pangolins poderiam ser os hospedeiros animais que transmitem o vírus aos humanos (LAM et al., 2020), mas o hospedeiro intermediário, se houver, ainda não foi definitivamente identificado.

Várias medidas de saúde pública foram implementadas pela maioria dos países, como ações individuais (distanciamento físico, lavagem das mãos, uso de máscaras faciais e etiqueta para tosse), identificação de clusters (identificação de caso, rastreamento de contato e isolamento), ações regulatórias (fechamento de escola, local de trabalho fechamento, ordem de permanência em casa, fechamento e restrição de transporte público, limites no tamanho das reuniões e capacidade de negócios), fechamento de fronteiras internas e internacionais, restrições de viagens e quarentena forçada. O objetivo dessas medidas de saúde pública é atrasar e nivelar a curva epidêmica, evitando a capacidade avassaladora do sistema de saúde e protegendo os indivíduos com maior risco de desfecho grave antes que vacinas e tratamentos seguros e eficazes estivessem amplamente disponíveis (GANYANI et al., 2020).

Figura 10 - Distribuição global de casos confirmados de COVID-19



Fonte: Ritchie et al. (2022)

Essas medidas saneantes resultaram em um maior impacto na economia do que as pandemias já mencionadas. É possível que isso tenha ocorrido pela extensão que a doença tomou. Globalmente, até meados de agosto de 2022, a doença acometeu cerca de 590 milhões de indivíduos em todos os continentes, conforme exemplifica a figura 23. A doença também apresentou um número alarmante de mortes. Até agosto de 2022, contabilizavam-se cerca de 6,4 milhões de óbitos em pessoas com casos confirmados de COVID-19.

Pak *et al.* (2020) refere que além da carga substancial sobre os sistemas de saúde, a COVID-19 teve consequências econômicas importantes para os países afetados. A pandemia COVID-19 causou impactos diretos na renda devido a mortes prematuras, absenteísmo no local de trabalho e redução na produtividade e criou um choque de oferta negativo, com a atividade produtiva de manufatura desacelerando devido a interrupções na cadeia de abastecimento global e fechamento de fábricas. Por exemplo, na China, o índice de produção em fevereiro caiu mais de 54% em relação ao valor do mês anterior.

É válido ressaltar que, além do impacto sobre as atividades econômicas produtivas, os consumidores também mudaram seu comportamento de gasto, principalmente devido à redução da renda e das finanças familiares, bem como ao

medo e pânico que acompanham a epidemia. Os setores de serviços, como turismo, hotelaria e transporte, sofreram perdas significativas devido à redução nas viagens. A Associação Internacional de Transporte Aéreo (2020) projeta uma perda de receita de companhias aéreas exclusivamente com transporte de passageiros de até US \$ 314 bilhões

Pak *et al.* (2020) acredita que, além das acentuadas desigualdades em saúde, especialmente em países sem cobertura universal de saúde, o impacto econômico da pandemia COVID-19 será heterogêneo em toda a distribuição de renda do país. Por exemplo, os trabalhadores de escritório são mais propensos a fazer a transição para acordos de trabalho flexíveis durante as restrições, enquanto muitos trabalhadores da indústria, turismo, varejo e transporte sofrerão uma redução significativa no trabalho devido às restrições da comunidade e à baixa demanda por seus bens e serviços.

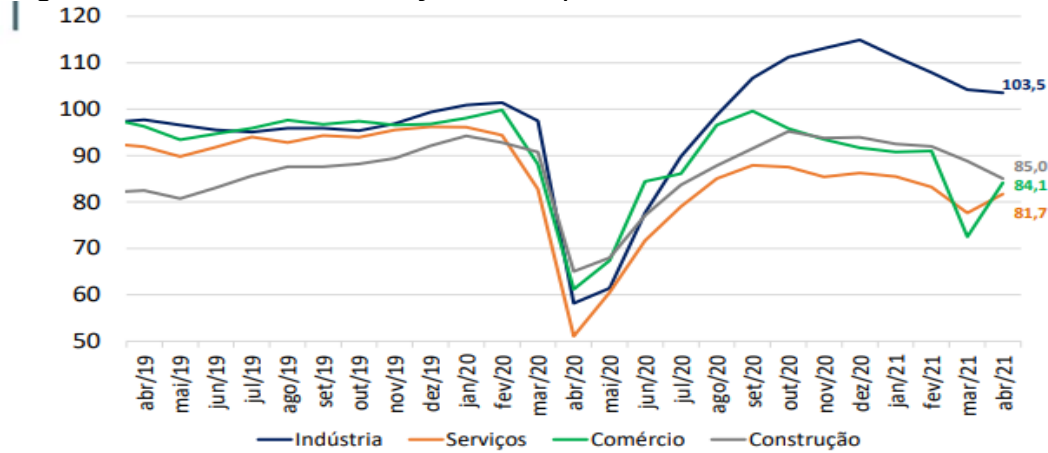
Ademais, os mercados financeiros globais foram fortemente impactados pelos efeitos do *spread* COVID-19. À medida que o número de casos começou a aumentar globalmente, principalmente nos Estados Unidos, Itália, Espanha, Alemanha, França, Irã e Coreia do Sul, os mercados financeiros e de petróleo mundiais diminuíram significativamente. O resultado disso é que os principais índices do mercado de ações dos Estados Unidos e da Europa (S&P 500, FTSE 100, CAC 40 e DAX) perderam um quarto de seu valor, com os preços do petróleo caindo mais de 65% em 24 de abril, 2020 (PAK *et al.*, 2020).

As repercussões no Brasil não foram diferentes do que foi visto a nível mundial e relatado por Pak *et al.* (2020). Pesquisas realizadas pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (FGV/IBRE) evidenciam que a pandemia em resultou em uma redução do índice de confiança dos empresários e aumentou a incerteza econômica, conforme exemplificado nas figuras 25 e 27, respectivamente.

A figura 11 demonstra que em abril de 2020 houve uma queda importante no índice de confiança dos empresários em todos os serviços. O Índice de Confiança Empresarial (ICE) integra os dados das sondagens da Indústria de Transformação, Serviços, Comércio e Construção, que representam mais de 50% da economia nacional. O período que apresenta a queda representa o momento em que houve a intensificação das medidas sanitárias na maior parte das cidades brasileiras com

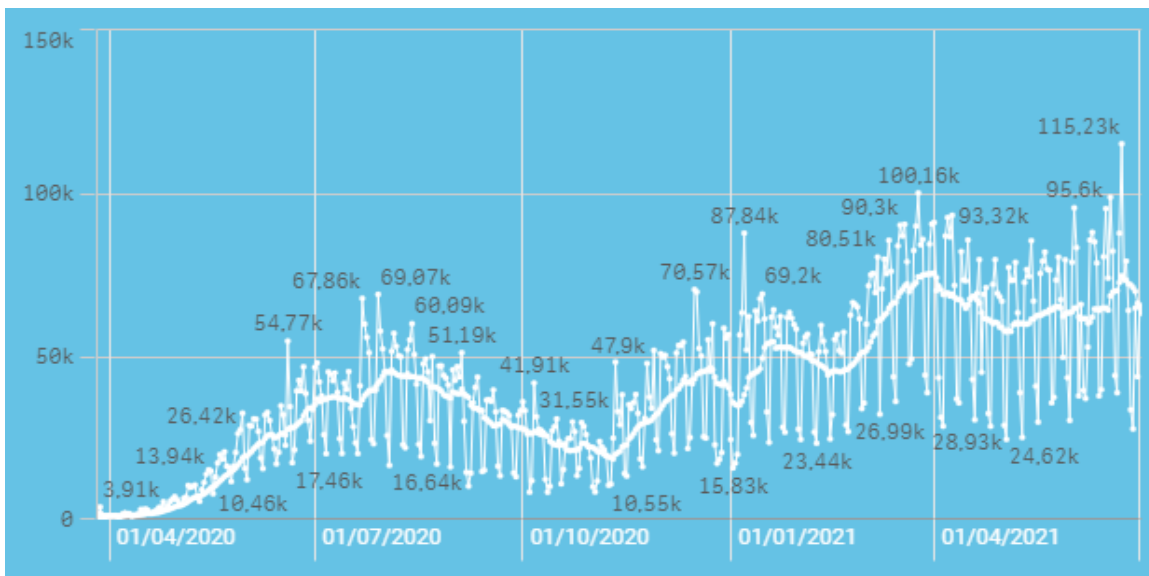
instituição de políticas de *lockdown* em resposta ao aumento progressivo de casos novos da doença (figura 12) e superlotação dos serviços de saúde.

Figura 11 - Índice de confiança dos empresários em diferentes setores econômicos



Fonte: FGV/ IBRE

Figura 12 - Métrica dos casos novos de COVID-19 a partir de abril de 2020 com média móvel de 14 dias

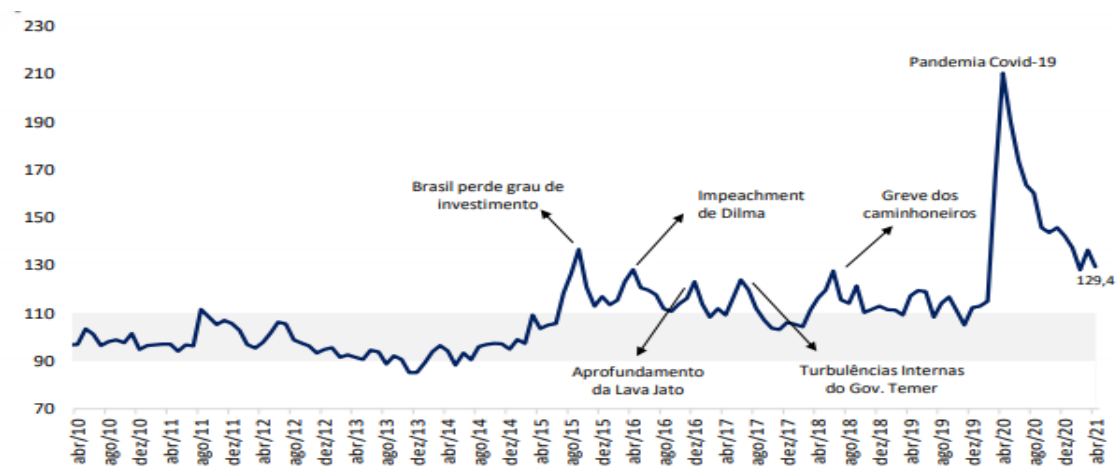


Fonte: Brasil (2021).

Outro fator que revela o impacto da pandemia de COVID-19 na economia pode ser vista quando observamos que a incerteza econômica causada pela pandemia de COVID-19 foi maior do que outros eventos políticos com repercussão nacional,

resultando em um índice de incerteza econômica que não foi observada nos últimos onze anos (figura13)

Figura 13 - Indicador de incerteza econômica de Abril de 2010 a Abril de 2021



Fonte: FGV/ IBRE

O SEBRAE (2021) avalia que diante desse contexto os pequenos negócios foram os mais impactados. A instituição realizou uma pesquisa com 9.105 empresários de todos os estados brasileiros em março de 2020. Antes mesmo do aumento importante do número de casos registrados a partir de abril de 2020, conforme evidencia a figura 4,84% dos pequenos empresários já relatavam queda do faturamento.

A pesquisa realizada pelo SEBRAE também demonstra que os setores que mais apresentaram queda no faturamento foram os de eventos e produções artísticas (86% de queda do faturamento) e o setor de turismo (88% de queda do faturamento).

O SEBRAE mantém um boletim de impactos e tendências que é frequentemente atualizado e relata quais as repercussões da pandemia no comércio varejista, de moda, de serviços de alimentação, construção civil, beleza, logística e transporte, oficinas e peças automotivas, saúde, educação, turismo, artesanato, indústria de base tecnológica, pet shops e veterinárias e economia criativa.

Com base em todos esses setores há uma queda do faturamento, mas que tem a progressão da vacinação como aspecto animador. Entretanto, o que mais chama atenção é que as boas perspectivas desses setores estão intimamente

atreladas a planejamento, aprendizagem organizacional e a inovação. Nesse sentido, nota-se que é possível que a sobrevivência de pequenas e grandes empresas nesse cenário de pandemia esteja em planejar para utilizar da aprendizagem organizacional e inovação como ferramentas principais

2.4 Aprendizagem organizacional e inovação no contexto de pandemia de COVID-19

Uma pesquisa realizada por Alonazi (2021) identificou que no contexto da pandemia de COVID-19 as empresas foram amplamente beneficiadas com a aprendizagem organizacional na percepção dos gestores entrevistados. Verificou-se que eles identificaram melhorias nas conexões de sistema, na implementação de novos sistemas, no trabalho em equipe. O estudo demonstra que houve uma tendência entre os colaboradores a terem relacionamentos significativos importantes com a construção de uma cultura organizacional de aprendizagem eficaz.

Não obstante, Bhaskara e Filimonau (2021) realizaram uma pesquisa sobre a influência da pandemia de COVID-19 no aprendizado organizacional para o planejamento e gestão de desastres a partir de uma perspectiva de gestores do setor de turismo. O estudo destacou uma série de direções para a formulação de políticas e intervenções de gestão necessárias para melhorar a preparação para desastres e a recuperação das empresas de turismo à luz de eventos desastrosos consecutivos.

De acordo com Bhaskara e Filimonau (2021) as intervenções verificadas a partir da percepção dos empresários desse setor devem contribuir para facilitar a aprendizagem organizacional das empresas turísticas locais, dado o potencial que detém para aumentar a resiliência organizacional.

A partir disso, verifica-se que documentar a percepção de gestores sobre a eficácia de métodos empregados diante de determinadas dificuldades contribui para a aprendizagem organizacional da própria empresa e de outras empresas do mesmo setor sendo, portanto, de grande valor.

3 METODOLOGIA

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Optou-se por investir em uma pesquisa de caráter exploratória a qual traz como escopo proporcionar uma maior familiaridade com determinado problema, prestigiando a clareza ou ainda a construção de hipóteses. A maior parte dessa pesquisa envolve: levantamentos bibliográficos; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; como também a análise de situações reais que oportunizaram uma melhor compreensão do problema (GIL, 2019).

Trata-se de um estudo de natureza qualitativo. Conforme destacam Marconi e Lakatos (2017), esse tipo de abordagem entendida aqui como capaz de captar os aspectos subjetivos, os sentidos e as aprendizagens próprios ao comportamento dos seres humanos em diferentes situações sociais.

A epistemologia qualitativa se apresenta como “esforço na busca de formas diferentes de produção de conhecimento [...] que permitam a criação teórica acerca da realidade plurideterminada, diferenciada, irregular, interativa e histórica, que representa a subjetividade humana” (GONZÁLEZ REY, 2002, p. 29). Os estudos de natureza qualitativos baseiam-se em três princípios com importantes implicações metodológicas: compreende o conhecimento como uma produção construtivo-interpretativo; clareza que o processo de produção do conhecimento é de caráter interativo; e por ter como nível legítimo, da produção do conhecimento, a significação da singularidade, destacando a qualidade da expressão dos sujeitos estudados e não a quantidade destes (GONZÁLEZ REY, 2002). Finalmente, trata-se de um estudo qualitativo de natureza genérica.

A pesquisa estará embasada em uma proposta de estudo exploratório e descritivo, uma vez que seu objetivo principal é estudar as características de um determinado grupo em uma situação específica decorrente dos efeitos da pandemia da Covid19. Portanto, as pesquisas exploratórias centram-se em investigar determinados fenômenos visando compreender melhor suas determinações. Já as pesquisas descritivas buscam analisar relação entre algumas variáveis como nível de rendimento ou de escolaridade também podem ser inseridas nesse grupo (GIL, 2019)

3.2 CENÁRIO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na cidade de Sobral localizada acerca de 234 km de Fortaleza. O município tem grande parte de seu território situado na região do semiárido cearense. Possui uma população de 208.456 habitantes de acordo com estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2010). A data de sua fundação remonta ao ano de 1773 contabilizando neste momento 248 anos. A taxa de urbanização é de 88%. (IPECE, 2017). A cidade é ainda sede da região metropolitana da Zona Norte do Ceará concentrando uma série de equipamentos e serviços disponibilizados para o conjunto de habitantes da micro e da macrorregião sobralense (SOBRAL, 2014).

A tradição e a opulência são elementos constituintes da história de Sobral (FREITAS, 2000; ARAÚJO, 2005). A primeira tem nas lideranças políticas, na igreja católica, no conjunto urbanístico tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) e numa série de rituais sociais e culturais conservados, ao longo dos anos enquanto representação desta condição. Já o segundo elemento está associado ao fato da cidade deter o 3º maior Produto Interno Bruto (PIB) do estado do Ceará. Ser uma das 10 cidades do interior, de todo o país, melhor para se investir (Revista Exame, 2016). De liderar o *ranking* nacional do desempenho da educação no ensino fundamental, ostentado o maior Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do Brasil (8,79) e de apresentar a menor taxa de mortalidade infantil entre todos os municípios do Norte, Centro-Oeste e Nordeste do Brasil ficando com o 5º lugar geral entre todos os municípios brasileiros (SOBRAL, 2017).

O município sobralense possui uma taxa de crescimento populacional de 2,14%. A população urbana representa 88,35% enquanto a população rural 11,65%. O número total de domicílios é de 50.512 residências (IBGE, 2010). O índice de desenvolvimento humano (IDH) é 0,714 o que coloca Sobral com o segundo melhor número do Ceará. Já de acordo com números do IPECE (2017) o percentual da população que se encontra na condição de extrema pobreza é da ordem de 11,84%.

Sobral é também o maior centro universitário do interior cearense onde se observa a presença de várias instituições públicas e privadas. Destacam-se nesse ambiente de ensino, pesquisa e extensão a Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), que no corrente ano de 2021 completou 51 anos de sua fundação, e para o campus da Universidade Federal do Ceará (UFC). Há ainda importantes

equipamentos educacionais públicos como o Instituto Federal de Educação do Ceará (IFCE), o Centro de Educação à Distância (CED), a Escola de Permanente de Formação do Magistério (ESPAFEJ) e a Escola de Saúde Pública Visconde de Saboia (ESP-VS). E outros estabelecimentos privados como a Faculdade Luciano Feijão (FLF) e o Centro Universitário INTA entre outros.

A cidade é ainda internacionalmente conhecida em função de ter sido palco da confirmação da Teoria da Relatividade do físico alemão, Albert Einstein, no ano de 1919 (SOARES, 2009). A população de Sobral, presenciou um eclipse total do Sol e aquele fenômeno permitiu que um grupo de cientistas comprovasse pela primeira vez a teoria da relatividade geral do físico alemão Albert Einstein, consolidando uma das maiores revoluções da história da ciência.

No caso deste estudo delimita-se pesquisa as duas principais entidades empresariais da cidade sendo elas: Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e Associação Comercial e Industrial de Sobral (ACIS). A entidade lojista CDL foi fundada em 1965 uma iniciativa de comerciantes locais que buscavam fortalecimento da classe lojista. Já a ACIS foi criada em 1920 pelo empresário Oriano Mendes. Ambas as entidades classistas possuem mais de 600 associados entre pequenas, médias e grandes empresas (ALTERNATIVA, 2020).

3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

O estudo teve como sujeitos 7 (sete) empresários sobralenses, sendo 4 do sexo masculino e 3 do sexo feminino, todos proprietários de empresas classificadas como micro ou pequeno porte, cujas empresas estão em atividade no mercado há no mínimo 05 anos e com pelo menos 04 colaboradores.

Com vistas a preservar a identidade dos entrevistados e das suas respectivas empresas, adotou-se a proposta de utilizar nomes fictícios. No Quadro 2, detalhamos as informações dos participantes desse estudo.

Quadro 2 – Caracterização dos participantes

Entrevistado	Sexo	Estado Civil	Idade	Natural	Área de atuação
E1	masculino	casado	58 anos	Fortaleza-Ce	25 anos no ramo da construção civil
E2	masculino	casado	72 anos	Teresina-Pi	40 anos no ramo de comércio varejista
E3	masculino	casado	38 anos	Sobral-Ce	8 anos no ramo de restaurantes
E4	feminino	casada	40 anos	Sobral-Ce	15 anos no ramo de eventos
E5	feminino	casada	45 anos	Fortaleza-Ce	10 anos no ramo de Consultoria em RH
E6	feminino	casada	41 anos	Sobral-Ce	18 anos no ramo de laboratório de análise clínica
E7	masculino	casado	55 anos	Sobral	30 anos no ramo de assessoria contábil

Fonte: Própria (2022).

A definição dos entrevistados utilizou-se de amostragem por conveniência de acordo com OCHOA (2015), compreende em escolher uma amostra da população que seja acessível e compatível com os objetivos da pesquisa, portanto, os participantes selecionados enquadravam-se no escopo do estudo. Importante mencionar que o contato inicial foi através de busca ativa e mediante convites formulados diretamente pelo pesquisador. A constituição do grupo de participantes buscou contemplar a maior diversidade possível.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

3.4.1 Entrevista

A entrevista constitui um procedimento de coleta de dados na qual o pesquisador tem um contato mais direto com a pessoa, no sentido de se inteirar de suas opiniões acerca de um determinado assunto (GIL, 1999).

Utiliza-se à entrevista sempre que há “necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, podendo estes serem fornecidos por determinadas pessoas” (BRITTO JUNIOR; FERREZ JUNIOR, 2014, p.239).

A entrevista foi sistematizada na perspectiva de contemplar a coleta de informações coerentemente com os objetivos específicos estabelecidos para esse trabalho de investigação. No Quadro 3 estão identificados os objetivos e as respectivas questões a eles relacionados.

Quadro 3 – Relação objetivos/questões

Questão	Objetivo
01) A pandemia da covid-19 impactou a vida das pessoas e, com os negócios, não foi diferente. Como o (a) senhor (a) enxergou a nova realidade? Viu mais oportunidades ou desafios? Fale um pouco sobre isso.	Identificar ações percebidas por empreendedores de pequeno porte, que resultaram em aprendizado inovação como consequência das estratégias de enfrentamento da pandemia
02) Quais foram as principais dificuldades enfrentadas por sua empresa em relação a Pandemia da Covid19? Como foram enfrentadas?	

continua

03) Como foram enfrentadas as mudanças no seu negócio decorrentes da pandemia? Explique um pouco sobre isso.	Descrever percepções e sentimentos de empresários de pequeno porte em relação a pandemia da covid19.
04) Na sua percepção, sua empresa desenvolveu a capacidade de inovação no período pandêmico? Ocorreu em produto, processo ou ambos? Discorra sobre isso.	
05) Qual ou quais as aprendizagens organizacionais (formal ou informal) ocorreram na sua empresa no período pandêmico? Fale um pouco sobre isso.	
06) Estas mudanças trouxeram melhorias para seu negócio? Se positivo ou negativo, explique.	Analisar estratégias bem-sucedidas no enfrentamento da Covid-19 e que foram absorvidas na rotina de negócios desses empreendedores.
07) Como a implementação destas mudanças / estratégias organizacionais influenciou na sobrevivência do seu negócio? Justifique.	

Fonte: Própria (2022).

A proposta compreendeu a entrevista de empresários visando atingir os objetivos para este estudo, buscando extrair informações que revelassem as estratégias que foram realizadas durante a pandemia, bem como suas percepções, sentimentos e entendimentos relacionados as inovações e aprendizagens quando do enfrentamento da Covid-19.

Para realização do procedimento de coleta de dados através da entrevista, seguiu-se os seguintes passos:

- Identificação prévias dos potenciais sujeitos;
- Contato e sensibilização dos sujeitos;
- Agendamento de entrevista in locus;

- Realização da entrevista com gravação mediante termo de consentimento;
- Transcrição da entrevista;
- Tratamento da entrevista em acordo com análise de conteúdo;

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Após a análise dos dados coletados, se adotou a proposta da análise de conteúdo de Bardin (2011), um método de análise que dá ênfase aos sentidos e detalhes assumidos por meio dos depoimentos dos sujeitos.

Segundo Bardin (2011, p. 29) “Pela descoberta de conteúdos e de estruturas que confirmam [...] o que se procura demonstrar a propósito das mensagens, ou pelo esclarecimento de elementos de significações [...] um tratamento da informação contida nas mensagens”. Assim teve como base de análise de dados o referente autor, de forma a basear-se em seu método de análise, utilizando uma seleção criteriosa dos conteúdos retirando o núcleo de sentido do mesmo e posteriormente organizando por categorias, que foram fundamentais para uma boa estrutura e organização do texto e do que foi coletado.

Complementar a análise de conteúdo, optou-se pela utilização da técnica de nuvens de palavras, buscando destacar para cada uma das categorias escolhidas, palavras que se destacavam no conjunto das falas. Para isso, recorreu-se a uma ferramenta disponível, de acesso livre, denominada Word Art.

3.6 DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS

No que diz respeito aos procedimentos éticos, a pesquisa atenderá à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que normatiza os aspectos éticos da pesquisa com seres humanos, assim como as normas aplicáveis a pesquisa em Ciências Humanas e Sociais, as quais foram determinadas pela Resolução 510/2016 do CNS.

O estudo será implementado respeitando a autonomia dos indivíduos envolvidos com a pesquisa, propagando a favor da equidade e da justiça social, reconhecendo as necessidades diferentes por interesses iguais para sujeitos, incentivando ao pluralismo, através do respeito às correntes profissionais

democráticas existentes e suas expressões teóricas, garantindo a liberdade de, a qualquer momento, se possa desistir da participação na intervenção e na pesquisa e a dignidade dos participantes envolvidos. A pesquisa não ofertará nenhum risco para os envolvidos e procurará não causar danos intencionais.

Os entrevistados serão informados previamente dos objetivos da pesquisa, de que a mesma não oferece riscos e da possibilidade de se retirarem a qualquer momento através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE A).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse momento do trabalho apresenta-se a análise dos dados. Para operar com o material advindo do procedimento das entrevistas utilizou-se a proposta da análise de conteúdo, desenvolvida por Bardin (2011). Organizou-se os depoimentos dos entrevistados em categorias, logo em seguida, numa estratégia complementar a análise do conteúdo recorreu-se ao procedimento proporcionado pela técnica das nuvens de palavras com vistas a ampliar os achados dessa pesquisa.

4.1 PERCEPÇÕES INICIAIS SOBRE A PANDEMIA DA COVID19: DESAFIOS X OPORTUNIDADES

Questionou-se aos entrevistados suas percepções e sentimentos no início da pandemia que marcaram sua dinâmica de trabalho, com o objetivo de identificar ações percebidas por eles, que resultaram em aprendizagem e inovação como consequência das estratégias de enfrentamento da pandemia.

Foi uma surpresa muito grande, e uma tensão inclusive emocional a cada dia eu acordava com uma notícia nova, sobre número de mortes, número de doentes, a nossa empresa parou eu fiquei em casa e a única coisa que amenizou um pouco o transtorno foi um apoio do governo federal de pagamento de salários para que a gente evitasse uma demissão em massa durante esse período (E1).

É... nossa empresa não estava preparada para lidar com a pandemia, mas nós trabalhamos sempre com capital próprio, é... praticamente com o pé no chão, nós tivemos um impacto muito grande, perdemos muito, principalmente clientes (E2).

[...] Quando vimos que estava começando a se estender muito, começamos dar férias à funcionários, a modificar e vimos que nossas vendas começaram a cair muito no começo da semana e só aumentava no final de semana. Aí nós tivemos um start para o seguinte: olha, as pessoas vão querer comer hambúrguer todo dia, [...] (E3).

[...]a gente usou toda a reserva durante esse período de pandemia, né? De afastamento, que a nossa empresa foi o setor que mais...é... prejudicado nesse período, né? Foi o primeiro a fechar e o último a abrir. E a gente tinha que manter os funcionários, os impostos...[...] (E4).

[...] teve um momento inicial, né, onde tudo era muito desconhecido, aonde pra o nosso negócio foi extremamente desafiador, porque quando começaram os casos no Brasil, então como o nosso negócio, por exemplo: treinamento. Junta muitas pessoas, seleção, contratação, quem queria contratar naquele momento? Então houve de fato e principalmente também as questões de planejamento estratégico, então houve um cancelamento de 100% do serviço (E5)

Na nossa área, tivemos que agir muito rápido, porque nós fomos o público que precisou prestar o serviço de imediato à população. Tivemos que rapidissimamente nos reestruturar. Primeiro, organizamos as pessoas, no momento de lockdown [...] tivemos que montar muitas estratégias, não tinha disponível no mercado os EPIs, foi o nosso, primeiro assim... grande desafio, encontrar os EPIs porque até então ninguém sabia o que vinha pela frente. A gente só sabia que tinha que tá muito bem-preparado. Pedi ajuda até à Grendene. (E6)

[...] foi muito difícil e foi um desafio que esse desafio desafiou até de trabalhar escondido pra não ser preso. **(Sim.)** A gente... na questão de fechar, né? Home office alguns funcionários nós colocamos em home office, mas tinha aquela questão de clientes que estavam abertos que a gente tinha que atender como posto de combustíveis, farmácia, mercantis e que todos os impostos tinham que ser pago dentro do prazo. Tá? (E7)

[..] Foi difícil, né? Na, na, nossa área, foi meio, meio complicado. É... surgiu algumas novidades no mercado pra gente na área de contabilidade que ficaram né? (E7)

Para o respondente E1, a surpresa e a tensão foram os sentimentos iniciais. Ele também lembra a importância da ajuda do governo nesse momento inicial como fundamental. O E2, menciona que o seu negócio foi bastante impactado, gerando perda de receitas e clientes. Já o respondente E3 relata que ficou observando o momento, fazendo adequações até perceber uma oportunidade. O E4 fala que usou toda a reserva e demonstrou muita preocupação em manter sua empresa funcionando. Para o respondente E5, o momento inicial foi muito desafiador porque se tratava de algo desconhecido. Relata também o cancelamento total de seus serviços no período inicial da pandemia. O respondente E6 mostrou muita disposição e agilidade para agir rápido, como relata, percebendo oportunidades para crescimento e consolidação do seu negócio. Para o E7, o sentimento e percepção que emergiram nos momentos iniciais da pandemia, foram de dificuldade e desafio. Também relata o surgimento de novidades na sua atividade. Percebeu uma nova demanda (oportunidade).

Percebe-se das falas dos entrevistados, o quão dramático foi a sensação e, ao mesmo tempo, os impactos reais da pandemia da covid-19 para os sujeitos participantes desse estudo. As narrativas, captadas pelo estudo, estão em conformidade com as observações de (PAK *et al.*, 2020) e do estudo realizado pelo SEBRAE (2021) que indicam a complexidade para o contexto dos negócios como desdobramentos da pandemia em curso.

4.2 AS DIFICULDADES RELATADAS E ENFRENTAMENTOS

Em relação as dificuldades encontradas, que pelos relatos dos entrevistados foram muitas, e não teria como ser diferente, as possíveis estratégias de enfrentamento tem-se aqui algumas respostas que auxiliam a compreender melhor o cenário quando do período pandêmico.

Principalmente a preocupação financeira, eu ficava preocupado, se eu não ia trabalhar, como que eu ia honrar meus compromissos... é, se a empresa tava parada? Nós somos uma empresa de construção civil, a gente atua no mercado imobiliário construindo apartamentos e parado eu não teria vendas (E1).

[...] nós trabalhávamos com... é... o público presente... presencial na empresa e esse público no momento da pandemia, ele afastou e nós ficamos meio perdido isso aí, então nós começamos a qualificar um pouco mais nossos funcionários, nossos colaboradores como trazer alguém para palestra para essa qualificação, começando... pedir apoio ao Sebrae (E2).

Os insumos ficaram muito caro, né? O faturamento ficou menor. Como eu lhe disse, nós tínhamos 24 funcionários na empresa, da noite pro dia eu tive que diminuir a folha para 14 funcionários, tive que ir demitindo, uns não quiseram entrar no programa do governo e tudo... foi essa questão mesmo de faturamento. É...eu e meu sócio passamos praticamente 2 anos sem pró labore, porque o que entrava na empresa era pra empresa (E3).

[...]tive que demitir alguns e outros eu mantive porque a empresa não podia parar completamente. Então, a gente procura outros meios, como festa em casa, organizar festas em casa, né? Que seria, é... montar kits e levar pra que as festas acontecessem nas casas dos clientes. (E4)

Fora a questão de que você (empresa) ficou com caixa zerado a gente não tem faturamentos, então se o serviço não acontece, o faturamento também não acontece. Então os primeiros 15 dias foram de paralisação [...] E aí nesses 15 dias a gente começou a enxergar como é que estava o cenário, os clientes começaram a voltar a entrar em contato, porque precisavam conversar com alguém, porque estavam desesperados também né, então a gente disse assim: a gente vai entrar e vai tá dando assessoria mesmo que não necessariamente venha faturamento, mas nós precisávamos manter os relacionamentos, e no nosso negócios a gente acredita muito no dar e no receber né; a gente sempre dizia que não tinha tempo para fazer, por conta das demandas e aí a partir de agora, tempo a gente tem de sobra, a equipe estava lá. (E5)

As dores das pessoas. As pessoas chegavam até nós muito desequilibradas emocionalmente e nós tínhamos que ser suporte, nós equipe completa. [...] Então eu, diariamente, tinha um trabalho de fortificação da equipe, a gente começava o dia fazendo uma oração, conversando, levantando a equipe e eu como gestora fiquei muito à frente, né? Dessa... eu disse que a gente estava em guerra, na verdade nós estávamos em guerra, nós estávamos em uma guerra biológica e eu me senti meio que comandante da minha tropa. (E6)

Principal dificuldade, trabalhar, porque no caso, no caso de Sobral, a prefeitura, né, mandou fechar todas as empresas e a dificuldade de trabalho é porque nós não estávamos preparados para o *home office* dos empregados, nem eles (E7)

[...] É... surgiu algumas novidades no mercado pra gente na área de contabilidade que ficaram né? Por exemplo, com a dificuldade algumas

empresas precisaram do escritório pra financiamentos, então nós criamos um novo setor, serviço de atendimento, um SAC especializado e entrega de documentos. Documentos que eu chamo de processos, né? Foi até uma meta pra gente, contratei mais gente por sinal, apesar da crise que era pra atender e permaneceu, tá? (E7)

Para o respondente E1, a questão financeira foi a maior dificuldade. Já para o E2, foi a falta de clientes presenciais. Buscou ajuda para adaptar-se a esse novo momento. E3 relata a queda de faturamento e foi enfrentado com demissões e adequações, segundo ele. O respondente E4 fala que foi o setor mais afetado e teve que demitir alguns funcionários e buscar formas alternativas de trabalhar para manter sua empresa funcionando. Para E5, a dificuldade financeira foi a maior encontrada, mas que, passado os primeiros 15 dias, começou a encontrar oportunidades. Já o respondente E6 fala principalmente das dores das pessoas e que se sentiu comandante de um batalhão em uma guerra. Para ela, tudo era muito difícil, mas tinha que ser enfrentado. Para o E7, trabalhar foi muito complicado, em função da decretação de lockdown, mas percebendo o surgimento de oportunidades, criou novos setores para atender a demanda.

De acordo com (GANYANI et al., 2020) medidas restritivas foram necessárias enquanto esforços de contenção e redução da curva de transmissibilidade do vírus SARS-COV, isso, sem sombra de dúvidas, implicou redução dos fluxos de negócios de um modo geral.

4.3 PROCESSOS DE MUDANÇAS

As significativas dificuldades colocadas pela pandemia e mesmo com as novas oportunidades que surgiram nesse cenário caótico foram necessárias a introdução de uma série de mudanças para tornar o negócio viável. Quando questionados sobre os processos de mudanças foi verificado as seguintes respostas:

[...] a gente passou a se reunir mais de forma online, começou a trocar documentos mais de forma online, passamos a ter assinaturas digital, passamos a ter contratos digitais, passamos a assinar a escritura de forma digital, solicitar documentos nos órgãos de forma digital, então isso foi o que mudou mais na nossa, no nosso trabalho. (E1)

Nós inovamos em processo como eu acabei de dizer, ficou tudo online e digital. Nós inovamos em produto, porque hoje nós criamos uma parceria com nossos fornecedores são da região do Sudeste, aquela região de São Paulo. [...] (E2)

Eu tinha duas lojas que tinha um delivery numa loja e o atendimento presencial em outra. O que nós, o que nós mudamos agora nós conseguimos ver que uma loja eu colocando, eu consegui diminuir o custo da empresa total, porque em uma loja eu consigo abarcar o delivery e o atendimento em mesa. Eu só precisaria fazer umas mudanças. (E3)

[...] adaptando, colocamos o álcool em gel nas entradas, nas mesas, máscaras tanto pra gente trabalhar, como também pros convidados quando não chegavam com máscara, a gente tinha a máscara à disposição. Na hora de servir, o buffet, a gente organizou pra que nas mesas tivesse uma pessoa servindo e não os convidados que fosse quem pegasse a colher, pra se servir, por exemplo[...] (E4)

[...] então foi estabelecer rotinas de gestão, estabelecer a questão dos meios de comunicação e uma das coisas que eu vejo que a gente tentou muito foi fortalecer nossos processos, porque precisava ter mudança gerenciar as pessoas pelo horário e de gerenciar as pessoas pelo resultado. (E5)

E nós tivemos também que nos adaptar na nossa estrutura física. Nós adaptamos nosso estacionamento, isolamos nosso estacionamento. Porque a coleta tinha que ser feita ao ar livre ou dentro dos veículos. Então, montamos um palco, uma estrutura de coleta toda no drive thru. E aí nós fomos aprendendo, né, a conviver com a pandemia e percebemos que poderíamos melhorar muito e obter lucro. Teve um final de semana que nós tínhamos 30 carros ao redor da rua, e eu não tinha equipe pra atender porque eu não tinha espaço suficiente, ficou a fila no quarteirão. Na segunda onda da pandemia nós buscamos um novo local, encontramos uma concessionária que estava fechada, alugamos.... adaptamos a concessionária de uma forma muito interessante, foi um modelo muito inovador, porque nós conseguimos dar muita atenção pros nossos clientes e muito conforto. Adesivamos todo o espaço, já tínhamos expertise e experiência com a primeira onda, a nossa equipe já estava bem mais preparada. (E6)

Pronto. No primeiro passo do home office é questão de equipamentos, né? Os funcionários não tinham equipamento e alguns deles nem internet tinham. Eu tive que subsidiar a questão da internet pra eles, alguns, não todos. Computador tivemos que adequar porque o nosso sistema não é nas nuvens ainda, né? (E7)

Para o respondente E1, a principal mudança foi a adaptação para os serviços online, inclusive com reuniões e acessos a cartórios com assinaturas digitais. Na mesma linha, E2 também fala sobre os processos online e compreende como inovação de processos e também de produtos por uma parceria com os fornecedores. Já o respondente E3 fechou uma loja, reduziu o quadro de funcionários e fez adaptações. Na mesma linha, a respondente E4, relata sobre adaptações e redução de quadro de funcionários. O respondente E5 fala que estabeleceu rotinas de gestão, fortaleceu os processos e passou a gerenciar pessoas pelo resultado. O respondente E6 diz ter feito adaptações na estrutura física e ampliações visando atender o crescimento de sua demanda. Enquanto o E7 relata que teve que viabilizar o home-

office, adequando computadores, subsidiando internet para os funcionários que não tinham acesso em casa.

Segundo Nascimento, Prado, Cunha (2021, p. 18), “[...] proprietários dos pequenos negócios tiveram de se adequar à nova realidade, buscar alternativas para continuar operando, se adaptando ao novo contexto e às novas formas de consumo e necessidades dos consumidores.”

4.4 CONCEITO DE INOVAÇÃO PROPOSTO PELA OCDE E SUA RELAÇÃO COM O NEGÓCIO

A OCDE lidera uma importante discussão acerca da inovação no campo das organizações contemplando em sua proposta produtos e processos. Procurou-se na pesquisa, a partir da estimulação dos participantes da visão geral de inovação proposta por este organismo multilateral de desenvolvimento econômico, captar qual a compreensão e que exemplos os mesmos poderiam trazer relacionados a este procedimento em suas respectivas empresas. Observou-se o seguinte resultado:

[...] nós passamos a ter mais reuniões online, a matriz da nossa empresa fica em Fortaleza as obras em Sobral e sempre a gente tinha uma dificuldade de deslocamento físico, tanto de pessoas quanto de documentos entre uma cidade e outra embora não seja tão distante, mas com a pandemia a gente passou a se reunir mais de forma online, começou a trocar documentos mais de forma online, passamos a ter assinaturas digital, passamos a ter contratos digitais, passamos a assinar a escritura de forma digital, solicitar documentos nos órgãos de forma digital, então isso foi o que mudou mais no nosso trabalho. (E1)

Bom eu acho que inovação é acompanhar o desenvolvimento do próprio país, que hoje tá todo eletrônico, o dinheiro... o dinheiro físico ele tá acabando. PIX. Hoje é o PIX quer dizer, por exemplo, as minhas vendas de ontem, mais da metade foi PIX, você entendeu? é ele é rápido, é prático. A outra coisa que tinha que fazer bastante foi enxugar minhas despesas, muitas delas estava um pouco alargado, um pouco aberto, e a gente foi trazendo, pra ... o ponto certo, porque se minha renda caiu e eu não conseguia equilibrar meus gastos eu não vou sobreviver. (E2)

[...] vimos que nossas vendas começaram a cair muito no começo da semana e só aumentava no final de semana. Aí nós tivemos um start para o seguinte: olha, as pessoas vão querer comer hambúrguer todo dia, mas só que as pessoas às vezes querem se ocupar na pandemia, vamos dar exemplo: Elas queriam passar o dia em casa e queriam cozinhar, a gente viu na internet, estava todo mundo cozinhando e tudo. Tive uma ideia: porque as pessoas não podem fazer um bricks em casa? Foi quando a gente pegou e criou o *bricks house*, né? Era uma caixa que o cliente comprava. Nessa caixa haviam quatro pães, 4 carnes-queijos e bacon e a maionese do Bricks e ele ia se entreter fazendo um hambúrguer. E ia fazer um Bricks em casa e se entreter

com a família cozinhando. Quando a gente lançou isso aqui, nós conseguimos ter um aumento de 20% no nosso faturamento (E3).

[...] ficou assim bem diferente no nosso o segmento é a forma como o cliente vai até o escritório, ele já chega no escritório com outra...com outro sentido de festa, né? Então a gente já ver que é outro...o formato mudou! Então a gente tá seguindo formato novo, a gente vai seguindo de acordo com o que a demanda vem aparecendo, né? Então as novidades, elas vão surgindo todo dia, porque eu sei que no segmento de eventos não existe nada firmado, né? Nada correto, nada é fixo. Tá sempre se transformando e a gente tem que tá aberto pra entender isso. (E4)

Tem parte do processo e do produto, mas por exemplo seleção: Já se fazia seleção remota, pouco ainda né? No nosso país, mas já se fazia. Só que quando a gente foi pra *home office*, nós começamos a introduzir e dois anos e meio depois nós não voltamos mais para o formato anterior. [...] outro foram os treinamentos, de forma 100% *online*, então a gente tanto desenvolveu 100% EAD vídeos aulas, quanto também desenvolveu o remoto ali, né? O síncrono, o 100% *online*. E aí hoje a gente já deu treinamento também para outras cidades isso nos possibilitou sair dos nossos muros e também traz para o cliente um ganho por que a logística é cara. (E5)

A cultura do laboratório já é tem um DNA de empreendedorismo, todos os nossos modelos de negócio, assim... na nossa empresa, que tem 45 anos, nós sempre estivemos à frente dos nossos concorrentes. Os nossos modelos de negócios, na verdade eles já vêm sendo montados há um tempo e a gente sabe que boa parte deles, é... acontece de acordo com as situações, são situacionais. Então esse modelo de negócio do *drive thru* foi o modelo que eu considero, assim... uma grande inovação. (E6)

Com a pandemia nós constatamos que o sistema que nós usávamos não era na nas nuvens, né? Não dava mais pra gente porque é a necessidade hoje. Do funcionário trabalhar de qualquer local e nós estudamos e vimos que o sistema não era bom... o que nós temos, nós estamos mudando gradativamente por causa do nosso banco de dados. Nós temos o sistema novo de São Paulo, domínio. isso eu digo, sistema de contabilidade. Então, isso é uma inovação, porque esse novo sistema, ele é bem diferente do que nós trabalhávamos. Então, nós tamos mudando por atividade. Área de saúde hoje já tá no novo sistema, como também o sistema gerencial nosso... nós estamos alterando inclusive com previsão pra final desse ano... nos adequando ao WhatsApp. Todas as informações gerenciais para os clientes, ele vai tá recebendo no WhatsApp automaticamente. (E7)

Para o respondente E1, a inovação se deu ao uso dos recursos online disponíveis. Já para o E2, acompanhar o desenvolvimento do país, com o uso do PIX é uma inovação, assim como enxugar os custos também é visto como inovação pelo entrevistado E2. O respondente E3 relata que teve um “start” para conseguir levar ao seu cliente a experiencia de fazer e consumir seu produto em casa e acredita que isso é inovação. Já a respondente E4 fala que sua área de atuação ficou muito mais dinâmica e que tem conseguido se adaptar ao novo momento de acordo com a interação e as novas necessidades de seus clientes. Ela acredita que, em função dessa dinâmica, inova todos os dias. O respondente E5, acredita que implementa

inovação em produto e em processo. Cita o uso de ferramentas online, de treinamentos EAD e a prestação dos seus serviços utilizando ferramentas virtuais como o motivo de sua crença. A implementação do serviço de “*drive thru*” é vista pelo respondente E6 como uma grande inovação do seu negócio durante a pandemia da COVID-19. Já para o respondente E7, a implantação de um novo sistema, nas nuvens, é vista como inovação. Ele também cita a integração do seu sistema como parte dessa inovação.

Quando perguntados sobre inovação, os serviços online e o *WhatsApp* foram tratados como inovação por quase todos os entrevistados. A maioria falou que “SIM, nós inovamos durante a pandemia!”.

Nesse sentido, percebemos que a visão apresentada pelos respondentes sobre inovação está coerente com a compreensão apontada por Alves (2017) que reconhece o caráter polissêmico do conceito de inovação. Isso não quer dizer, necessariamente aqui, que as empresas investigadas tenham inovado.

Baseado na OECD (2018), inovação de negócios seria um produto e/ou processo de negócios novo ou aprimorado que difere significativamente dos produtos ou processos de negócios anteriores da empresa e que tenha sido introduzido no mercado ou colocado em uso pela empresa. Portanto, a partir dessa compreensão não é possível considerar que os relatos aqui indicados pelos entrevistados indiquem a presença de inovação em produtos e nem em processos.

4.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A pandemia para além da questão sanitária aportou o desenvolvimento de novas tecnologias e também trouxe importantes aprendizagens para os ambientes de negócios. Abaixo alguns relatos de empresários da cidade de Sobral que testemunham essas novas possibilidades:

[...] a gente aprende todo dia, então chegou um conceito de que a gente de fato é um eterno aprendiz e que tem que ter um coração de estudante, está sempre aberto ao novo. Ninguém podia estar preparado pra uma pandemia e de repente ela vem e aí a gente passa a participar de lives, reuniões com sindicato, todas online com live, reuniões com outros parceiros de projetos tudo online. E aí passamos a ter uma presença online maior da nossa empresa, quer seja nas redes sociais, quer seja... é... enfim, todos os meios,

então é... Um grande aprendizado foi estar aberto ao novo e aquela velha máxima do Charles Darwin que não é o mais forte que sobrevive, mas aquele que melhor se adapta às mudanças. (E1)

Bom o que a gente aprende, é que o responsável pelo trabalho, pela empresa somos nós mesmo, e às vezes temos uma mania de culpar alguém, por isso ou aquilo, então o importante aprendi que a gente tem que cair e se agigantar cada vez mais no mercado quanto ele está ruim. Porque quando o mercado está baixo muita gente esmorece, mas aqueles que resolvem crescer, correm para poder recuperar às vezes não só recuperar a si, mas recupera muita gente que parou. (E2)

[...] uma coisa que a gente sentiu nesses dois anos que ficamos fechados, que não foram dois anos, mas foram 1 ano e 8 meses, foi a saudade do cliente. E isso nós estamos fazendo agora. Vá ao Bricks, mude, bote o cliente dentro, ele tem que pegar a experiência por completo! De chegar, de ser bem atendido, de comer um hambúrguer fresco... de conversar com o garçom, de conhecer outras pessoas e isso que a gente tá tentando falar. A gente fez lançamentos de todas as formas, só que os lançamentos eles não servem pra delivery, eles servem de experiência pra dentro do Bricks. (E3)

Eu tive que me reestruturar lá no escritorzinho, lá na minha casa pra que a coisa pudesse continuar andando[...] então eu tive que me reestruturar e me readaptar, né? E montar um escritório na minha casa. Não recebi ninguém em casa, mas entrou a questão das onlines. Então assim, se você não tiver uma organização, não souber exatamente o que você tá fazendo, você se perde, né? (E4)

[...] a gente foi pesquisar como é que as pessoas estavam fazendo né, pra ofertar serviços similares aos nossos, dentro dessa nova forma, então a gente foi pra pesquisa. (E5)

Aprendemos e crescemos muito na organização, no sentido que, vimos que uma gestão centralizada em três gestores, onde o CEO era um idoso que tava afastado, dois gestores eram pouco, era um pouco...era pouca força de trabalho pra muitas decisões, muito rápidas. Contratamos uma empresa, né? Uma assessoria e montamos um programa de...pra montar um modelo inovador de competências gerenciais, onde nós selecionamos líderes de setores nas diversas unidades [...] (E6)

Nós aprendemos que o cliente na pandemia quando ele quer algum documento, alguma informação, ele quer com rapidez. E vi que era uma falha nossa. Por quê? Na pandemia ele queria principalmente questão de empréstimos, ele queria “*Rapidex*”. e nessa implantação desse SAC a nossa meta era sessenta minutos. Então isso é um aprendizado pra gente levar informação pro cliente e atender a solicitação dele o mais rápido possível (E7)

Ao abordar sobre o tema aprendizagem organizacional, o respondente E1 fala que um grande aprendizado foi estar disposto para aprender. Ele se autodenomina um eterno aprendiz e cita Charles Darwin para afirmar que não é o mais forte que sobrevive, mas aquele que melhor se adapta às mudanças. Para o respondente E2, o importante é compreender que você é o responsável pelo trabalho e, em momentos de crise, temos que nos agigantar porque enquanto uns esmorecem, abre espaço para você crescer. O respondente E3, fala da importância do contato com o cliente no dia-a-dia. Cita que é importante que o cliente tenha a “experiência” de consumir o seu produto e isso passou a ser mais valorizado. A palavra adaptação é a mais presente quando indagado sobre AO o respondente E4. Ela cita que teve que montar um escritório em casa para trabalhar online. Já para o respondente 5, a pesquisa foi trouxe um grande aprendizado pois ajudou a entender a dinâmica do momento e permitiu uma adaptação a nova realidade. Para o respondente E6, o grande aprendizado foi organizacional. Ele cita a implantação de um modelo inovador de competências gerenciais e a seleção de novos líderes. Já o respondente E7 cita como aprendizado a agilidade na prestação do seu serviço.

Alinhado com o Scorsolini-Comin *et al.* (2011), a percepção dos entrevistados é de que houve aprendizagem organizacional, pois houve uma mudança de cenário e a partir da compreensão dessas mudanças, as empresas assimilaram e se adaptaram a nova realidade, percebendo além dos desafios, as oportunidades, de modo que agregaram valor aos seus negócios.

4.6 MELHORIAS NO NEGÓCIO

Quando perguntados sobre se a implantação das mudanças em seus negócios trouxe melhorias, constata-se que foram unânimes as respostas positivas por motivos diversos.

Creio que sim, por exemplos de reuniões de processos jurídicos, questões as vezes que a gente enfrenta na justiça comum, na justiça federal, na justiça do trabalho passamos a ter audiências (Online) online, que isso agilizou muito, muitas decisões, muitas é... Deslocamento, tempo, custos, né? Então, acredito que esse online veio a melhorar, já se fala dentro do nosso segmento de uma modernização dos cartórios, também para expedirem suas certidões online, não só as certidões online, porque isso já existe, já é uma realidade, mas a gente fazer todo o processo de incorporação imobiliária online os contratos tudo de forma digital, através de blockchain. Então eu vi que isso foi uma coisa positiva. (E1)

[...] nós passamos a vender, nós passamos a vender pelo WhatsApp, no online, já tamos criando site, já tá praticamente terminado, para poder nós enfrentarmos essa pandemia, porque o mundo vai cada dia inovando, se eu me adaptar, correr atrás eu vou ficar sempre mais próximo, mas nunca chego lá. Mas se eu parar eu vou ficar na poeira e não vou conseguir mais nada. (E2)

[...] Nós temos um controle, na pandemia nós aprendemos a ter um controle de estoque 100%, porque estava perdendo dinheiro. E isso tá sobrando, hoje a gente consegue ver o quanto a pandemia melhorou. Hoje eu consigo ter uma venda de 250 mil de faturamento/mês, ao invés de ter 24 funcionários, hoje eu tenho 14, 10 a menos. Porque eu consegui automatizar, aprimorar, eu automatizei muito. (E3)

É... eu acho que sim. Por exemplo, a gente realiza um evento dez horas da noite, então termina 3 da manhã, 4 da manhã... e a gente volta, retorna pra casa, né? Até deixar toda a recepção em casa dá 5 horas da manhã e nesse período os eventos tá acontecendo 4 horas da tarde, 3 horas, 5 horas, 18 horas... então esses horários facilitavam muito pra gente pra retornar mais cedo pra casa, era mais calmo, né? Então eu acho que isso foi muito bom pra gente. Fizemos eventos menores e por incrível que pareça os menores eventos a gente conseguiu captar o maior número de capital em pouco tempo relacionado às festas maiores que a gente fazia. (E4)

[...] Eu, eu acho que sim, né? eu tenho certeza né? na verdade que sim. Ele está mais consolidado no que diz, respeito à questão do faturamento, ele consequentemente dos custos, porque os custos também eles foram diminuir porque quem queira quer não todas as pessoas estão trabalhando de home office né tem um custo operacional que ele diminui também tá, isso foi algo que também nos ajudou em algum momento, é ... Nós aprendemos a trabalhar no modelo home office. (E5)

[...] Muito melhor, muito mais forte. Uma marca bem mais, é... vista aos olhos dos clientes porque na hora que...que a comunidade, né? Precisou, nós estávamos lá pra prestar o serviço. Nós não faltamos (ruídos). É... nossa marca, né? Foi muito fortalecida na pandemia, porque nós prestamos serviços todos os dias, nenhum momento nós deixamos de atender nenhum cliente que chegasse até nós. Nossos lucros, nossos funcionários, aumentaram 1/3, nossos lucros aumentaram bastante. (E6).

Sim, tornaram principalmente com estou lhe dizendo em matéria devolução tecnológica e abriu a cabeça da gente que por exemplo eu estou botando agora, nossa empresa está botando agora uma contabilidade on-line, né? O que é a contabilidade online? É uma sociedade com outros, outros dois contadores o empresário vai fazer a contabilidade dele, lógico a pequena empresa né vai ter como fazer de lá e a gente só acompanhar aqui do escritório. Isso aí são ideias, né? Que melhorou a evolução. (E7)

A entrevistada 5 relata que sim, que seu negócio está mais consolidado com diminuição de custos e aumento dos lucros, principalmente em relação ao trabalho home-office. Na mesma linha do online, o entrevistado 2 fala que passou a vender pelo WhatsApp e que conseguiu inovar e se adaptar. Para o entrevistado 3, o maior controle do negócio foi uma melhoria adquirida na pandemia. Já a entrevistada 7 percebe a empresa mais forte, com mais funcionários e um maior faturamento.

Assim como relatado pelos entrevistados, houve uma percepção de melhoria por parte dos gestores principalmente em termos de sistemas e entre os colaboradores. Alonazi (2021) constata que as empresas foram beneficiadas em aprendizagem organizacional durante a pandemia da Covid-19.

4.7 INFLUÊNCIA DAS AÇÕES NA EXISTÊNCIA DO NEGÓCIO

Questionou-se sobre a influência das ações tomadas durante a pandemia para a sobrevivência do seu negócio, obtemos respostas como:

[...] sim, realmente o online, o que eu tô dizendo os cartórios funcionarem online, as prefeituras funcionarem online, a... gente assinar contrato com os clientes online. Então é... isso foi fundamental para a... continuidade dos negócios, se não fosse isso a gente teria parado de fato. (E1)

Porque na verdade, não existe perder. É aprender, quando a gente perde alguma coisa, você vai pensar nele e você aí vai criar um caminho buscar aquela perda, foi o que nós fizemos, hoje nós trabalhamos todos os dias temos promoção, nós baixamos os preços do produto, nós todos os dias temos oferta do dia, a promoção do dia e tudo isso tá nos trazendo nossos clientes de volta. (E2)

As implementações das mudanças, o que foi que a gente conseguiu ver depois da pandemia: inovação sempre! Diminuição de custo, controle maior de estoque que a gente... porque o que aconteceu, antes da pandemia a gente não... tinha um pouquinho de desleixo no estoque. Nós temos um controle, na pandemia nós aprendemos a ter um controle de estoque 100%, porque estava perdendo dinheiro. E isso tá sobrando, hoje a gente consegue ver o quanto a pandemia melhorou. Hoje eu consigo ter uma venda de 250 mil de faturamento/mês, ao invés de ter 24 funcionários, hoje eu tenho 14, 10 a menos. Porque eu consegui automatizar, aprimorar, eu automatizei muito. (E3)

Fizemos eventos menores e por incrível que pareça os menores eventos a gente conseguiu captar o maior número de capital em pouco tempo relacionado às festas maiores que a gente fazia. Outra vantagem muito grande que eu percebi nisso é que assim... eu fechava uma festa pra 1 ano, 1 ano e meio que era pago entre 1 ano, 1 ano e meio. Então tudo muito parcelado. E as festas que começaram a surgir em 15 dias, 20 dias, 1 mês... e o dinheiro vinha logo. Então a gente percebia que isso fazia com que a gente conseguisse captar recurso mais rapidamente, então a gente conseguiu se reerguer mais rapidamente (E4)

[...] Por que a gente atuava 100% presencial, então se a gente não tivesse saído da nossa caixinha, da nossa forma de fazer e tivesse ido para outros ares, nós não teríamos sobrevivido. (E5)

[...] Influenciou muito no futuro, pensando no futuro, em cima destes desafios, do quanto que nós fomos heróis, guerreiros, inovadores, em tudo que tivemos que pensar e nos despertou a vontade de empreender cada vez mais, mas empreender com fundamento. Hoje a gestão...eu tô fazendo doutorado, fiz mestrado em biotecnologia, sou farmacêutica, mas fui pro doutorado em administração por conta do despertar da pandemia que eu pude ver o quanto que eu poderia crescer montando estratégias. (E6)

[...] sim. Porque foi a época que o empresário mais precisou de um contador foi na época da pandemia. Por incrível que pareça porque o contador estava lá pra organizar a documentação pra empréstimo. O contador estava presente pra colocar os funcionários pra receber o dinheiro do governo, né? (E7)

O respondente E1 associa a adesão aos serviços online ofertados por terceiros como fundamentais para a manutenção do seu negócio durante a pandemia. Já o respondente E2 se mostra resiliente e ressalva a importância em trabalhar e buscar alternativas todos os dias. Fala em promoções para trazer seus clientes de volta. Diminuição de custos, maior controle de estoque e automatização, foram para o respondente E3 importantes para a manutenção do seu negócio. A compreensão do novo cenário e adaptação do seu serviço as necessidades do cliente foram responsáveis para a permanência do negócio do respondente E4. Sair da “caixinha” foi o que fez o responder E5 sobreviver. Ele também relata a adesão aos serviços online como fundamentais. O respondente E6 lembra o quanto foram guerreiros na pandemia e cita essa resiliência pelo trabalho com importantes para permanência do seu negócio. Ele também cita a busca por aprendizagem formal fazendo um doutorado na área de administração. Para o respondente E7, seu serviço foi fundamental para seus clientes durante a pandemia e, se adequar a eles foi fundamental para sua existência.

Cliente foi a palavra mais citada pois o foco era não perder clientes. Serviços online, pix, controle, organizar e trabalhar foi importante.

4.8 NUVEM DE PALAVRAS

Elabora-se a nuvem de palavras com o objetivo de demonstrar as palavras mais citadas pelos respondentes deste estudo. Nuvens de palavras são, portanto, representações gráfico-visual que mostram o grau de frequência das palavras em um

texto. Quanto mais é citada, mais chamativa é a representação dela no gráfico (Figura 14).

Figura 14- Representação gráfica das palavras mais citadas pelos participantes



Fonte: Própria (2022)

Observou-se uma preocupação, em primeiro lugar, com o cliente. Seja porque ele sumiu de suas lojas ou porque as necessidades agora são diferentes e precisam ser atendidas com mais agilidade e personalizadas. Serviços online, inovação, trabalhar em casa, o cuidado com a equipe, a revisão dos processos, o novo, a adequação e a mudança, foram as principais citações durante a pesquisa. Uma pesquisa realizada por Alonazi (2021) identificou que, no contexto da pandemia de Covid-19, as empresas foram amplamente beneficiadas com a aprendizagem organizacional na percepção dos gestores entrevistados. Verificou-se que eles perceberam melhorias nas conexões de sistema, na implementação de novos sistemas, no trabalho em equipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia da Covid-19 foi um evento sem precedentes na história recente da humanidade. Milhões de pessoas em todo o mundo perderam à vida e tantas outras ficaram com algum tipo de sequela. Entretanto, os impactos da pandemia não se restringiram ao campo da saúde. Observou-se reflexo para várias outras dimensões, em especial, na economia.

Nesta dissertação, buscou-se responder a problemática que foi: Quais inovações e aprendizagem organizacional foram realizadas no contexto da pandemia da Covid-19, na percepção de empreendedores sobralenses de pequeno porte? Para isso, foi fundamentado o conceito de inovação e aprendizagem organizacional, baseado em uma pesquisa bibliométrica demonstrando a relevância desses dois temas. Mostrou-se também o impacto da pandemia da Covid-19 na economia e, em especial, nas micro e pequenas empresas.

Sobre inovação, apresentaram-se vários conceitos e, em especial, o manual de OSLO, da OECD, dado que ele sintetiza o pensamento de muitos autores, desde Joseph Schumpeter, considerado por muitos o pai da inovação, até hoje. A palavra inovar adquire uma série de significados no imaginário das pessoas que, nem sempre, integra o real significado e que, por muitas vezes, é confundido com o ato de inventar (ALVES, 2017).

A aprendizagem Organizacional (AO) tem como centro a forma como a organização se relaciona com o meio e como ela extrai desse ambiente observações que, ao serem incorporadas, auxiliam para que a organização se mantenha em constante desenvolvimento por agregar vantagens competitivas (SCORSOLINI-COMIN *et al.*, 2011). Nesse contexto, a AO foi muito importante e presente nesse processo de enfrentamento da pandemia.

Quanto aos impactos da Covid-19, foi demonstrado que o impacto foi fortemente sentido no mundo inteiro e, especialmente, em empresas de pequeno porte, segundo o boletim do SEBRAE (2021).

Para alcançar o objetivo geral proposto para este trabalho de dissertação foi realizado uma pesquisa mediante abordagem qualitativa apresentada nos objetivos específicos listados a seguir:

1. Identificar ações percebidas por empreendedores de pequeno porte, que resultaram em inovação como consequência das estratégias de enfrentamento da pandemia.
2. Identificar ações percebidas por empreendedores de pequeno porte, que resultaram em aprendizagem organizacional como consequência das estratégias de enfrentamento da pandemia
3. Descrever percepções e sentimentos de empresários de pequeno porte em relação a pandemia da covid19.
4. Elencar estratégias bem-sucedidas no enfrentamento da Covid-19 e que foram absorvidas na rotina de negócios desses empreendedores.

A pesquisa conclui que, apesar dos respondentes identificarem inovação nas ações tomadas em função da crise sanitária, não é possível identificar, a luz do referencial teórico adotado para esta dissertação sobre inovação, que efetivamente isso tenha ocorrido. Entretanto, foram identificadas diversas ações inovadoras relatadas pelos pesquisados como: serviços online, home-office, melhor qualificação da equipe, revisão dos processos, adequação ao novo cenário, dentre outras.

O trabalho de investigação permitiu identificar ações que efetivamente se encaixam dentro do escopo relacionado a aprendizagem organizacional na perspectiva da adaptação. O estudo conseguiu captar uma série de emoções e percepções em torno da crise sanitária. Verificando-se relatos que expressam sentimentos de medo, apreensão e incertezas e, ao mesmo tempo, uma vontade e desejo de lutar para manter seu negócio e o foco em não perder seus clientes.

As estratégias bem-sucedidas registradas na pesquisa, estão associadas a aprendizagem organizacional informal, embora a percepção manifestada pelos respondentes seja de inovação. Dentre as estratégias relatadas, destacam-se o uso intensivo dos recursos online, como WhatsApp, assinaturas digitais, reuniões remotas, home-office e a busca por informações na internet. Outras estratégias destacadas, foram o delivery e o drive-thru.

Este estudo conclui que, na percepção dos empreendedores participantes da pesquisa, a inovação esteve presente em suas ações e foram responsáveis pela sua permanência no mercado, assim como, em alguns casos, no incremento dos seus respectivos negócios. Embora essa seja a percepção dos empresários, como discutido no referencial teórico apoiado por: Tarapuez (2016); Alves (2017); OECD

(2018), dentre outros, não é possível identificar inovação em nenhum dos casos, porém, muitas ações inovadoras foram relatadas pelos participantes desse estudo.

Sobre aprendizagem organizacional, os empresários também relataram que “aprenderam bastante” com a pandemia, confundindo um pouco o conceito de AO. Mesmo sem a devida compreensão de aprendizagem organizacional, foi possível identificar a presença da AO em todos os casos relatados na pesquisa, considerando os entendimentos de autores utilizados nesta dissertação como: Cyert e March (1992); Rossetto *et al.* (2005); Monteiro (2012). Ficou explicitado ainda, a partir dos relatos dos respondentes, que a adaptação observada nas empresas, teve como motor os eventos pandêmicos, sem esses acontecimentos, muito provavelmente, não se registraria os processos de aprendizagem relatados no intervalo da ocorrência da pandemia.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo apresentou algumas limitações, com destaque para eventuais dificuldades de compreensão por parte dos entrevistados em relação a alguns dos temas abordados que podem, potencialmente, ter gerado distorções nos resultados obtidos nesta pesquisa. Investigações posteriores poderão esclarecer melhor essa questão.

Os objetos de investigação de pandemia, inovação e Aprendizagem Organizacional, são temas que guardam uma grande complexidade, como ficou evidenciado na pesquisa bibliométrica, portanto, as dificuldades em se proceder as articulações teóricas e metodológica envolvendo esses temas.

Constata-se que ainda existe o risco de certas distorções por parte da interpretação do responsável pelo estudo, em função dele estar comprometido com a temática dada sua condição de ser também um empresário e ter vivido intensamente os desafios de enfrentamento da pandemia;

5.2 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

O foco da investigação limitou-se ao município de Sobral. No entanto, a mesma pesquisa pode ser realizada em outros municípios do estado do Ceará, ou até

mesmo, em outros municípios do Brasil, pois poderia trazer informações relevantes e comparativos com os resultados obtidos nesta pesquisa.

Uma outra sugestão de pesquisa futura, seria dividir os temas abordados em trabalhos separados. Fazer a uma nova pesquisa com o tema inovação e outra com AO.

Outros desdobramentos desse estudo, seria investigar a sustentabilidade das ações tomadas nesse período.

Avaliar os sentimentos pós-pandemia, em relação as ações tomadas durante a Covid-19, também podem ser alvo de um novo estudo.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, F. dos S.; SILVA, A. R. P. E. Estratégias inovadoras de gestão em cooperativas antes e pós pandemia do Covid-19. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 20, p. 87-95, 1 abr. 2021. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/58155>. Acesso em: 25 nov.2021.
- ALONAZI, W. B. Building learning organizational culture during COVID-19 outbreak: a national study. **Bmc Health Services Research**, v. 21, n. 1, p. 1-5, 4 maio 2021. Springer Science and Business Media LLC. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1186/s12913-021-06454-9> Acesso em: 22 ago. 2021.
- ANGELELLI, P.; HENNESSEY, M.; HENRIQUEZ, P. **Respostas à COVID-19 Ciência, inovação e desenvolvimento produtivo**. São Paulo: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2020. 57 p. Disponível em: <https://publications.iadb.org/publications/portuguese/document/Respostas-a-COVID-19-a-partir-da-ciencia-inovacao-e-desenvolvimento-produtivo.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2021.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective** Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=697693](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=697693) Acesso em: 30 jul. 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEVILACQUA, R.; FREITAS, V.; PAULA, V. de. Innovation and Brands: the managers: perspective in a multiple case study in a brazilian region. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 6, p. 686-705, 4 nov. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2020.17.6.5>. Acesso em: 03 jul. 2021.
- BHASKARA, G.; FILIMONAU, V. The COVID-19 pandemic and organisational learning for disaster planning and management: a perspective of tourism businesses from a destination prone to consecutive disasters. **Journal Of Hospitality And Tourism Management**, v. 46, p. 364-375, mar. 2021. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.011>. Acesso em: 22 ago. 2021.
- BRASIL. **COVID-19 no Brasil**. Disponível em: https://qsprod.saude.gov.br/extensions/covid-19_html/covid-19_html.html. Acesso em: 03 jul 2021.
- CASTRO, B. L. G. de *et al.* Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global. **Estudios Gerenciales**, v. 8, n. 1, p. 49-60, 2 fev. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4304>. Acesso em: 03 jul 2021.
- DILLARD, R. L.; JUERGENS, A. L. Praga. *In*: DILLARD, R. L.; JUERGENS, A. L. (org.) **Stat Pearls** [Internet]. Treasure Island (FL): Stat Pearls Publishing; jan. 2021. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK549855/>

Acesso em: 2 dez. 2021.

FGV/IBRE. **Indicadores de Sentimento: Confiança e Incerteza**. abr. 2021. Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/sites/default/files/2021-05/apresentacao-sintese-das-sondagens-abril-2021.pdf>. Acesso em: 02 junho 2021.

KOLB, D. A. **Experimental learning: experience as the source of learning**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

LARENTIS, F. et al. Aprendizagem organizacional e relacionamentos interorganizacionais: um estudo de casos múltiplos. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n.4, out./dez. 2014. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/148065>. Acesso em: 03 jul. 2021.

MATTA, G.C. *et al.* Os impactos sociais da Covid-19 no Brasil: populações vulnerabilizadas e respostas à pandemia [online]. Rio de Janeiro: Observatório Covid 19; Editora FIOCRUZ, 2021, 221 p. Informação para ação na Covid-19 series. ISBN: 978-65-5708-032-0. Disponível em: <https://doi.org/10.7476/9786557080320> Acesso em: 16 jun.2021.

MORENS, D. M. et al. A Centenary Tale of Two Pandemics: the 1918 influenza pandemic and Covid-19, Part I. **American Journal Of Public Health**, v. 111, n. 6, p. 1086-1094, jun. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2105/ajph.2021.306310> Acesso em: 21 jul. 2021.

OCHOA, Carlos. A amostragem não probabilística: amostra por conveniência. 2015. Disponível em: <https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia> Acesso em 11/12/2022.

OECD/Eurostat. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. 4. Ed., The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>. Acesso em: 20 jan. 2021

PAK, A. et al. Economic Consequences of the COVID-19 Outbreak: the need for epidemic preparedness. **Frontiers In Public Health**, v. 8, n. 4, p. 01-05, 29 maio 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3389/fpubh.2020.00241> Acesso em: 02 jun. 2021.

PAWLOWSKY, P. Management science and organizational learning. *In*:BERTHOIN-ANTAL, A.; CHILD, J.; NONAKA, I. (org.). **The handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 61-88. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.532.6133&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 03 jun. 2021.

PIRET, J. *et al.* Pandemics Throughout History. **Frontiers In Microbiology**, v. 11, n. 8, p. 327-345, 15 jan. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3389/fmicb.2020.631736>. Acesso em: 03 jun. 2021.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310-332, abr. 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552010000200008>. Acesso em: 05 jun. 2021.

SCORSOLINI-COMIN, F. *et al.* Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Rev. bras. orientac. prof.**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 227-240, dez. 2011. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 03 jun. 2021.

SLATER, S. F., NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v.59, n.3, p. 63-74, 1995. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1252120>. Acesso em: 03 jun. 2021.

SOUZA, D. L. *et al.* Teorias da aprendizagem e gestão do conhecimento: um alinhamento teórico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 4, p. 42, 30 dez. 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v7i4.293>. Acesso em: 03 jul. 2021.

ROSSETTO, C. R. *et al.* Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **Rae Eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1-10, jun. 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1676-56482005000100010>. Acesso em: 03 jul. 2021.

INAZAWA, F. K. *et al.* O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 3, p. 206-220, dez. 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-99362009000300013>. Acesso em: 03 jul. 2021.

BEMFICA, J. do C. *et al.* Aprendizagem organizacional e informação. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 3, p. 233-240, dez. 1999. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0100-19651999000300001>. Acesso em: 03 jul. 2021.

BREIER, M. *et al.* The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. **International Journal Of Hospitality Management**, v. 92, p. 1-10, jan. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>. Acesso em: 03 jul. 2021.

MORRIS, M. *et al.* The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal Of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726-735, jun. 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>. Acesso em: 03 jul. 2021.

ACHTENHAGEN, L. *et al.* Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. **Long Range Planning**, v. 46, n. 6, p. 427-442, dez. 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>. Acesso em: 13 nov. 2021.

CLAUSS, T. *et al.* Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. **R&D Management**, v. 47, n. 3, p. 385-403, 20 jan. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/radm.12186>. Acesso em: 13 nov. 2021.

MONTEIRO, B. S. **Modelo de aprendizagem suportado por tecnologias sensíveis ao contexto do aprendiz**. 2012. Projeto de pesquisa (Tese de doutorado)- Universidade Federal de Pernambuco, 2012. Disponível: http://www.cin.ufpe.br/~bsm/SAAP_BrunoMonteiro_2012_02_27.pdf Acesso em: 15 ago. 2022.

TAVARES, V. dos S. *et al.* Possibilidades de aprendizagem formal e informal na era digital: o que pensam os jovens nativos digitais?. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 23, n. 8, p. 2-5, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/2175-35392019013039> Acesso em: 02 nov. 2021.

RITCHIE, H. *et al.* **Pandemia de Coronavírus** (COVID-19). Disponível em: <https://ourworldindata.org/coronavirus>. Acesso em: 03 out. 2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Bom dia / Boa tarde me chamo Mário Macêdo, sou mestrando do MINTER entre Faculdade Via Sapiens e a Universidade de Caxias do Sul – UCS e, como já conversado anteriormente, aplicarei um questionário a você como parte da minha PESQUISA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO, na Universidade de Caxias do Sul - UCS. A pesquisa tem como tema “APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO EMPRESARIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO NA CIDADE DE SOBRAL/CE”. Agradeço, antecipadamente, sua participação. Sua opinião é muito importante para o pleno desenvolvimento deste trabalho acadêmico.

Empresa:
Ramo:
Responsável:

- 1) A pandemia da covid-19 impactou a vida das pessoas e, com os negócios, não foi diferente. Como o (a) senhor (a) enxergou a nova realidade? Viu mais oportunidades ou desafios? Fale um pouco sobre isso.
- 2) Quais foram as principais dificuldades encontradas por sua empresa em relação a Pandemia da Covid19? Como foram enfrentadas?
- 3) Como foram executadas as mudanças no seu negócio decorrentes da pandemia? Explique um pouco sobre isso.

TEXTO INTRODUTÓRIO PARA PERGUNTA 04:

A OCDE (2018) define as atividades de inovação empresariais como qualquer atividade de desenvolvimento, financeiras e comerciais realizadas por uma empresa que visam resultar em uma inovação para a empresa. Já uma inovação de negócios é um produto e/ou processo de negócios novo ou aprimorado que difere significativamente dos produtos ou processos de negócios anteriores da empresa e que tenha sido introduzido no mercado ou colocado em uso pela empresa.

4) Na sua percepção, sua empresa desenvolveu a capacidade de inovação no período pandêmico? Ocorreu em produto, processo ou ambos? Discorra sobre isso.

TEXTO INTRODUTÓRIO PARA PERGUNTA 05:

A aprendizagem Organizacional (AO) tem como cerne o modo como as organizações aprendem, ou seja, ela tem como centro a forma como a organização se relaciona com o meio e como ela extrai desse ambiente observações que, ao serem incorporadas, auxiliam para que a organização se mantenha em constante desenvolvimento por agregar vantagens competitivas (SCORSOLINI-COMIN et al., 2011).

5) Qual(is) a(s) aprendizagem(ns) organizacional(is) (formal ou informal) ocorreu(ram) na sua empresa no período pandêmico? Fale um pouco sobre isso.

6) As mudanças ocorridas no período pandêmico trouxeram melhorias ao seu negócio? Podes comentar sobre isso?

7) Como a implementação destas mudanças / estratégias organizacionais influenciou na sobrevivência do seu negócio? Justifique.

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Pesquisador Responsável: Mário Antônio Macedo de Sousa

Endereço: Rua Menino Deus, 430

CEP: 62010-310

Fone: (88) 999972200

E-mail: mario@sobralnet.com.br

O (A) Sr (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “Aprendizagens e inovação empresarial em tempos de pandemia da Covid19: Um estudo no contexto da cidade de Sobral/CE”. Neste estudo pretendemos: Verificar as aprendizagens e as ações de inovação implementadas por empresas de médio porte no setor de serviço desenvolvidas durante a pandemia de COVID-19.

Para participar deste estudo o (a) Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. O (a) Sr.(a) será esclarecido (a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar em qualquer etapa do estudo. Poderá retirar seu consentimento assim que o desejar. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão a sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem sua autorização prévia. O (a) Sr (a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra fornecida ao Sr. (a).

Caso haja danos decorrentes de algum dos riscos previstos como: algum desconforto decorrente da abordagem do pesquisador e uma eventual dificuldade de compreensão em preencher os instrumentos de coleta de dados. Essas situações poderiam produzir algum constrangimento. Nessa situação apontada o pesquisador assumirá a responsabilidade pelos mesmos.

Eu, _____, portador (a) do documento de identidade _____ fui informado (a) dos objetivos do estudo **“Aprendizagens e inovação empresarial em tempos de**

pandemia da Covid19: Um estudo no contexto da cidade de Sobral/CE", de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar desse estud. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dado (a) a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Sobral, Ceará, ____ de _____ 2022.

Nome: _____

Assinatura participante: _____

Data: ____ / ____ / _____