

## **CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA NO ENFRENTAMENTO DOS IMPACTOS ECONÔMICOS DECORRENTES DA PANDEMIA DA COVID-19**

**Fabiana Fernandes Moreira da Silva,  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS,  
fabianinha\_17@hotmail.com**

**Élcio Gustavo Benini,  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS,  
elciobenini@yahoo.com.br**

**Marco Antônio Costa da Silva,  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS,  
jtemda@gmail.com**

### **RESUMO**

A Covid-19 é uma doença viral, declarada, em março de 2020, como uma pandemia pela Organização Mundial de Saúde, a qual tem causado implicações não só sanitárias e sociais, mas também econômicas no Brasil e no mundo. Nesse contexto, a pandemia tem provocado mudanças importantes no ambiente em que as organizações estão envolvidas, situação essa que pressiona as organizações a adaptarem-se rapidamente para se manterem vivas e passarem pela crise com melhor desempenho. Diante dessas afirmativas, este artigo teve o objetivo de verificar a possibilidade da teoria da contingência, no campo dos estudos organizacionais, contribuir para o enfrentamento dos impactos econômicos decorrentes da Covid-19. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, cuja coleta de dados se deu através da lógica indutiva, da revisão da literatura e de notícias vinculadas aos principais meios de comunicação do Brasil e aos principais órgãos governamentais e agências internacionais. Como resultado, observou-se que a teoria da contingência acaba por contribuir para a eficiência das organizações, ao evidenciar que as empresas bem-sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais. A partir dos resultados, esperou-se promover o entendimento dos princípios da teoria da contingência e trazê-la como referência aos gestores organizacionais.

**Palavras-chave:** Teoria da Contingência; Covid-19; Pandemia; Economia.

## 1 INTRODUÇÃO

As Teorias Gerais da Administração buscam estudar as organizações e os seus processos de administração. Existe consenso na literatura sobre a importância de se estudar e compreender melhor as organizações devido a sua importância em nossas vidas. No entanto, conhecê-las, requer a compreensão de um enorme leque de abordagens e correntes teóricas em função da diversidade existente de teorias sobre as organizações e sobre como gerenciá-las.

Dentre essas teorias, está a Teoria da Contingência, cuja abordagem contingencial presume que o ambiente é o principal fator para se estabelecer a estrutura e o comportamento das organizações. Para Donaldson (1998), defensor da Teoria da Contingência Estrutural, há diversos fatores contingenciais como por exemplo: estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia. Segundo o sociólogo, as características organizacionais refletem a influência do ambiente em que a organização está inserida.

A mudança no ambiente sempre representou um desafio para as organizações. Vivemos em um mundo mutável e turbulento, onde à medida que a economia se expande ou retrai-se, que se alteram as necessidades dos clientes ou consumidores, as organizações precisam adaptar-se, ajustar-se, adequar-se continuamente às mudanças que externamente as impulsionam ou ameaçam, para, assim, garantirem seu sucesso.

Atualmente, o Brasil e o mundo vêm enfrentando um processo de mudança em virtude de uma ameaça que afeta diretamente ou indiretamente a vida de toda uma sociedade em diversos aspectos, como o social, o econômico, o político e o cultural (FIOCRUZ, 2020). Tal ameaça refere-se a uma nova doença viral, nomeada como Covid-19, a qual teve seu primeiro caso notificado em dezembro de 2019, na China. Após a doença se espalhar apressadamente por mais de uma centena de países, foi declarada como uma pandemia pela Organização Mundial de Saúde (OMS) (ONU, 2020a).

Um dos grandes impactos causados pela pandemia refere-se à sustentação econômica da população. Nas palavras do secretário-geral da Organização das Nações Unidas (ONU), António Guterres, a doença está infectando a economia global (ONU, 2020b) e obrigando as organizações a se adaptarem ao novo cenário imposto pela pandemia.

No sentido de que, na teoria da contingência, “a organização é vista como adaptando-se a seu ambiente” (DONALDSON, 1998, p. 105), este trabalho teve como objetivo verificar a possibilidade da teoria da contingência, no campo dos estudos organizacionais, contribuir para o enfrentamento dos impactos econômicos decorrentes do novo coronavírus - Covid-19.

Especificamente, intentou-se: i) descrever os principais fundamentos da teoria da contingência; ii) discorrer sobre a pandemia do novo coronavírus – Covid-19 e os impactos econômicos dela decorrentes; e iii) abordar como os fundamentos da teoria da contingência pode contribuir no enfrentamento das circunstâncias econômicas globalmente suscitadas pela doença.

Em termos metodológicos, o trabalho tem natureza qualitativa e pode ser classificado quanto aos objetivos de pesquisa como exploratório. A coleta de dados se deu através da técnica da lógica indutiva e da revisão da literatura, além de, no campo empírico, notícias vinculadas aos principais meios de comunicação do Brasil.

Concernente a sua relevância, o trabalho justifica-se pela importância das organizações na sociedade e pela atualidade do tema em relação a pandemia da Covid-19, que vem causando uma grande preocupação social em relação não só à saúde, mas também à situação econômica do país. Desta maneira, é oportuno versar sobre a teoria da contingência neste período de crise, a fim de possibilitar o entendimento dos seus princípios e trazê-la como referência aos gestores organizacionais.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Algumas Considerações sobre a Teoria da Contingência**

Para Chiavenato (2010, p.102), “as organizações vivem em um mundo humano, social, político e econômico. Elas existem em um contexto denominado ambiente. Ambiente é tudo que envolve externamente uma organização”. Podemos assim, citar como exemplo de ambiente, condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, culturais e sociais.

Ainda segundo o autor, as mudanças no ambiente trazem incerteza e conseqüente imprevisibilidade as organizações. Sendo a incerteza, nas palavras de Donaldson (1998), a base para o conceito de contingência, uma vez que quanto mais incerta a tarefa, menos suscetível de programação serão as atividades de trabalho.

Conforme destacaram Motta e Vasconcelos (2006, p. 209), “nos anos 60, o ambiente passou a ser um dos temas centrais em administração”. Muitos estudos começaram a ser produzidos como foco no ambiente externo e nos aspectos estruturais dos sistemas organizacionais, em especial, sobre a teoria da contingência, tendo como principais expoentes Tom Burns e Stalker (1961), Alfred Chandler (1962), Joan Woodward (1965) e Paul Lawrence e Jay Lorsh (1967).

No estudo de Burns e Stalker (1961), foram examinadas cerca de vinte indústrias inglesas objetivando verificar a relação entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas indústrias. Os autores concluíram que as unidades empresariais eficientes que operam em condições estáveis do ambiente são mais altamente estruturadas/mais formais e as organizações mais dinâmicas do ambiente são menos formais/mais flexíveis (LAWRENCE; LORSH, 1973).

Chandler (1962), realizou uma análise comparativa da história de quatro firmas americanas pioneiras (Du Pont, General Motors, Sears e Standard Oil), concluindo que, na história industrial, a estrutura organizacional das grandes empresas americanas foi sendo gradualmente determinada pela sua estratégia de mercado, evidenciando que a estratégia determina a estrutura. Neste caso, constatou-se que a mudança ambiental é fator-chave na escolha da estrutura organizacional adequada (LAWRENCE; LORSH, 1973).

A pesquisa de Woodward (1965) envolveu uma centena de organizações industriais e teve como objetivo compreender se os princípios das empresas estabelecidos por teorias da administração se correlacionavam com o êxito do negócio quando postos em prática. Porém, logo no início, verificou-se que não havia uma associação significativa entre as práticas administrativas dessas firmas e sua eficiência nos negócios e no seu tamanho (LAWRENCE; LORSH, 1973).

A pesquisa então, mudou o foco para questões relativas a tecnologia utilizada nessas indústrias, verificando assim, haver uma ligação entre tecnologia e estrutura social. Após quatro anos de pesquisa, concluiu-se que o padrão da administração varia de acordo com as diferenças tecnológicas e que o sucesso econômico está associado ao uso de práticas administrativas que convinham à natureza das técnicas de produção (LAWRENCE; LORSH, 1973).

Paul Lawrence e Jay Lorsh (EUA, 1967) “têm o mérito de terem iniciado o uso do termo “teoria da contingência” (DONALDSON, 1998). Para os autores, toda organização, para poder trabalhar em um ambiente diverso e segmentado, deve desenvolver setores especializados em determinadas tarefas, acentuando-se sua diferenciação interna, ao mesmo tempo que deve se preocupar em manter um mínimo de integração (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Motta e Vasconcelos (2006), acrescentam ainda, que segundo Lawrence e Lorsh, o desempenho de uma empresa melhora à medida que suas estruturas e procedimentos internos levem em conta o equilíbrio entre diferenciação e integração, sendo assim, bem adaptados às exigências do ambiente sociotécnico e econômico da empresa.

Essas pesquisas, mostraram a contingência de cada situação, corroborando assim com o entendimento da teoria da contingência de que, para o alcance do sucesso, as organizações devem adequar suas estruturas conforme o seu meio ambiente de negócios: “A estrutura organizacional é modulada de maneira a satisfazer as necessidades do ambiente e das tarefas aí decorrentes (DONALDSON (1998) apud DONALDSON, 1996, p. 109).

Destaca-se ainda que a teoria da contingência refuta teorias importantes como as de Taylor e Fayol que acreditavam haver uma única arquitetura ideal para qualquer tipo de organização, evidenciando que não há *one the way* (um único e melhor jeito) para se administrar, como também demonstra o princípio da equifinalidade dos sistemas: existe mais de uma maneira de atingir os objetivos propostos, a depender do tipo de objetivo ou problema a ser solucionado (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

## 2.2 Pandemia da Covid-19 e os impactos econômicos

De acordo com o Ministério da Saúde (2020a), a Covid-19 é uma doença causada pelo vírus SARS-CoV-2 ou novo coronavírus, a qual causa infecções respiratórias, e foi descoberta em 31/12/2019 após casos registrados na cidade de Wuhan, na China. A Covid-19 se alastrou por mais de 114 países e foi oficialmente declarada como uma pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020 (ONU, 2020a).

No Brasil, desde o registro do primeiro caso em março de 2020, o vírus tem se espalhando rapidamente em todos os Estados brasileiros. Na data de 2 de setembro de 2020, a doença apresentava intenso crescimento no território nacional, registrando-se 3,9 milhões de casos confirmados e 123,78 mil óbitos, conforme dados do Ministério da Saúde (2020b).

A OMS vem recomendando diversas medidas de proteção ao vírus como: a limitação de aglomerações, cancelamento de eventos massivos, fechamento de instituições educativas, de locais de trabalho, de empresas públicas e comerciais e o confinamento domiciliar (OPAS, 2020a).

A justificativa de saúde pública para a adoção de tais medidas consiste em minimizar a oportunidade de exposição a indivíduos infectados pelo vírus, reduzindo assim o número de casos e de óbitos; reduzindo também a carga de serviços de saúde, evitando que a capacidade do sistema se exceda e uma crise de saúde maior se instale; e achatando a curva epidêmica, a fim de que se ganhe tempo até que medidas farmacológicas estejam disponíveis (OPAS, 2020b).

Assim, no intuito de atender as recomendações da OMS, o Presidente da República do

Brasil sancionou a Lei n.º 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que “dispõe sobre as medidas de enfrentamento de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019”, na qual autorizou a adoção do isolamento e da quarentena, além de outras medidas (BRASIL, 2020, n.p.).

Estas precauções têm ocasionado o fechamento de lojas físicas, a mudança do comportamento dos consumidores, que buscam evitar aglomerações e se veem obrigados a permanecerem em casa, além de que muitos preferem postergar gastos essenciais devido à crise. Assim, conseqüentemente, há uma queda no faturamento mensal dessas empresas (SEBRAE, 2020a).

Numa perspectiva global, os mercados financeiros foram duramente atingidos pela incerteza gerada pelo vírus; o investimento e a demanda do consumidor caíram – com um risco real e crescente de uma recessão global (ONU, 2020b). Segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI), em 2020 o Produto Interno Bruto (PIB) deverá cair 4,9%, a economia mundial deve perder US\$ 12 trilhões em dois anos e a economia brasileira pode retroceder 9.1% em 2020 (ONU, 2020c). O PIB dos Estados Unidos despencou 9,5% no 2º trimestre de 2020, pior queda registrada desde 1947 (REUTERS apud REVISTA EXAME, 2020).

O FMI aponta ainda que “o mercado de trabalho foi severamente atingido e em velocidade recorde, principalmente para trabalhadores de baixa renda e semiqualiificados que não têm a opção de trabalho a distância” (ONU, 2020c, n.p.).

De acordo com o Sebrae (2020c), no Brasil, os negócios mais impactados com as medidas de prevenção foram: academias de ginástica, restaurantes e bares, turismo, motoristas de aplicativos, salões de beleza, varejo em geral, serviços porta a porta, feiras e eventos, shows, cinemas e exposições e serviços educacionais.

Como se observa, os impactos na economia são extensos, profundos e evidenciam a complexidade para solução. Na próxima seção discutiremos as contribuições que a teoria contingência pode oferecer à gestão das organizações.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O trabalho tem natureza qualitativa e por ser um tema pouco explorado, até mesmo pela sua contemporaneidade, pode ser classificado quanto aos objetivos de pesquisa como exploratório. A coleta de dados se deu através da técnica da lógica indutiva e da revisão da literatura dos principais estudiosos das teorias gerais da administração e das principais

pesquisas que embasaram a teoria da contingência.

Já no campo empírico, foram utilizadas notícias vinculadas aos principais meios de comunicação do Brasil, assim como aos principais órgãos governamentais e agências internacionais, formuladores de políticas públicas, tais como Organização das Nações Unidas (ONU), Organização Mundial da Saúde (OMS) e Ministério da Saúde (MS).

## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Reflexos da abordagem Contingencial no contexto da pandemia da Covid-19

A pandemia do coronavírus tem gerado uma crise sem precedentes, vai além da saúde, impactando todas as áreas da vida em sociedade. O cenário econômico é um dos mais afetados devido ao distanciamento social, a suspensão de parte das atividades comerciais e das aglomerações. Profissionais autônomos e pequenas empresas estão sendo gravemente prejudicados. Há um choque de oferta de trabalho resultante das taxas de morbidade (pessoas infectadas pelo vírus que tendem a ficar afastadas do trabalho) e de mortalidade (pessoas que veem a óbito devido a infecção da doença).

A dinâmica da economia mudou e empresas que não estão enquadradas como produtos e serviços essenciais estão sofrendo com a diminuição da atividade econômica. Os pequenos negócios no Brasil representam 99% das empresas e 52% dos empregos formais. Com toda essa representatividade, os pequenos negócios são essenciais na economia, sendo necessárias assim, ações que permitam esses empreendedores manterem suas atividades e a manutenção do emprego e da renda de seus empregados (SEBRAE, 2020b).

É nesse sentido que a teoria da contingência pode se encaixar ao cenário atual, visto que, para as organizações sobreviverem e obterem melhor desempenho a este período de crise precisam adequar as suas estruturas em consonância com o ambiente que estão inseridas, ambiente esse que sofreu abrupta mudança em função da Covid-19. Conforme evidenciado por Pratte:

A palavra adaptação nunca fez tanto sentido como agora. A pandemia acelerou a mudança na vida de todos e das empresas e, em muitos aspectos, antecipou em cinco ou sete anos o futuro. Fato é: quem não entender as mudanças e inovar, ou mesmo reinventar seus negócios, não sobreviverá ao mundo pós-Covid-19 (PRATTE apud ISTO É DINHEIRO, 2020).

Pratte destaca ainda que:

A velocidade do modelo de consumo mudou e vai se alterar mais rapidamente com a pandemia e, para isso, a tecnologia e os dados serão imprescindíveis para identificar o perfil do consumidor, seus hábitos, seus desejos. Para dar vazão às oportunidades, as empresas precisarão garantir que as ofertas estejam adequadas com as novas demandas e sendo disponibilizadas nos canais digitais (PRATTE apud ISTO É DINHEIRO, 2020).

Assim, para minimizar esse impacto, as empresas precisam se replanejar e buscar novas oportunidades, buscar novas estratégias para transformar *insights* e ideias em planos de ação focados na mudança, além de se reinventar para mudar a forma de gestão dos negócios, dos colaboradores e dos fornecedores (SEBRAE, 2020a).

Nessa perspectiva, o cenário exige que as organizações protejam seus colaboradores e clientes e contribuam para a redução da transmissão da doença, adotando iniciativas próprias para reduzir riscos de contágio, estabelecendo normas de saúde, higiene e segurança (SEBRAE, 2020c). Além do mais, devem atender aos protocolos de segurança estabelecidos pelo poder público.

Pesquisa realizada entre os dias 25 e 30 de junho de 2020, pelo Sebrae (2020d), aponta que as principais estratégias para expansão das vendas, neste período de instabilidade, utilizadas pelos empresários de pequenos negócios foram: vendas online (42%), venda de produtos e serviços essenciais (37%), entregas por *delivery* (30%), venda de produtos e serviços favorecidos pela pandemia (22%), mudança na linha de serviços (13%), venda direta (8%) e mudança no modelo de negócios (8%).

O teletrabalho (trabalho realizado à distância por meio de tecnologias da informação e comunicação), passou a ser uma das medidas mais populares adotadas diante da adoção do distanciamento social para conter a pandemia. Há, inclusive, uma tendência, pós-pandemia, de migração do trabalho presencial para o teletrabalho. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, o teletrabalho poderá ser adotado por 22,7% das ocupações nacionais (IPEA, 2020a).

Assim, a Covid-19 (ambiente) tem mudado a rotina dos negócios (estrutura das organizações), obrigando-os a se adaptarem a este novo ambiente para se manterem vivos na crise. É “especialmente em momentos turbulentos que o empreendedor precisa inovar, pensar em modelos de negócios e soluções que possam ajudar a encontrar novas formas para reduzir custos e aumentar o faturamento, garantindo uma maior eficiência” (SEBRAE, 2020b, n.p.).

Uma das frentes da teoria da contingência, defendida por Lawrence e Lorsh (1973), trata-se do paradoxo entre a diferenciação e a integração. Para os autores, quanto mais dinâmico

é o ambiente no qual a organização está inserida, mais departamentos funcionais são necessários, o que acaba por criar modelos de pensamentos e comportamentos altamente diferenciados, o que torna, conseqüentemente, mais difícil o esforço integrado dos dirigentes desses departamentos.

Tal concepção sustenta que, quanto maior é a incerteza e a complexidade dos ambientes, maior a necessidade de ajustes e reações do funcionamento interno. Desta forma, os impactos resultantes da pandemia da Covid-19 devem influenciar diretamente e de forma diferenciada nos departamentos das organizações, pois, cada um tem a sua peculiaridade. Há atividades de determinados setores que podem ser realizadas através do teletrabalho, outras por estarem ligadas diretamente a linha de produção, exigem o trabalho presencial de seus empregados.

Nessa lógica, as organizações precisam analisar cuidadosamente os requisitos do ambiente e relacioná-los com as características por elas exigidas, adequando seus departamentos internos conforme as demandas e possibilidades do próprio ambiente. Medidas protetivas e protocolos de segurança devem ser adotados de forma diferenciada à cada setor. Além do mais, conforme a teoria, o ideal é que haja um nível de equilíbrio entre a diferenciação e a integração nas organizações, por isso, há de se buscar caminhos para que haja integração entre esses setores.

O impacto socioeconômico negativo, real ou potencial, determinado pela adoção de medidas severas de distanciamento social, traduz-se em pressão crescente sobre os líderes nacionais por uma transição para medidas menos rigorosas, que permitam alguma recuperação da economia, sem implicar uma evolução drástica da pandemia (OPAS, 2020b). Dessa maneira, cabe também ao Estado se reorganizar, a fim de gerir a crise e seus impactos.

As conseqüências econômicas têm levado os países a adotarem medidas governamentais de cunho fiscal para mitigar os efeitos econômicos contracionistas da doença (PORSSE et al, 2020). A Comissão Econômica para América Latina e Caribe (Cepal) defende que “a política fiscal deve contribuir por meio de um sistema tributário progressivo e eficiente e gastos públicos efetivos e equitativos” (ONU, 2020d, n.p.).

Os governos devem cooperar para revitalizar as economias, expandir o investimento público, impulsionar o comércio, apoiar as pessoas e grupos mais afetados pela doença e mais vulneráveis aos impactos negativos (ONU, 2020b). “Dada a grande incerteza, os políticos devem permanecer vigilantes, adaptando políticas consoante a evolução da situação” (ONU, 2020c, n.p.).

Segundo o Ipea (2020b), entre as medidas já adotadas pelo governo brasileiro, encontram-se: reduções e desonerações temporárias de impostos e contribuições sobre bens necessários ao combate da pandemia; auxílio financeiro emergencial à população carente e trabalhadores informais; deferimento no prazo de recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS); ampliação e barateamento do crédito, inclusive com a ampliação de garantias pelo Tesouro Nacional para empréstimo a micro, pequenas e médias empresas.

O Ipea (2020b) afirma ainda, que a implementação de um amplo conjunto de políticas públicas reduziu o impacto negativo imediato da pandemia nos níveis de produção e renda do país, atenuando, inclusive, o fechamento de empresas e a perda de empregos, além de que contribuirão para a retomada mais rápida da economia.

Pesquisa realizada por Porsse et. al (2020), aponta que, sem as medidas governamentais, o PIB brasileiro apresentaria uma queda de 1,87% no ano de 2020. Já com as medidas de estímulo adotadas pelo governo, a redução seria um pouco menor de 1,21%. A previsão do Banco Central para o crescimento da economia em 2020 antes da Covid-19 era de 2,20%.

## **5 CONCLUSÕES**

O presente trabalho buscou verificar a possibilidade da teoria da contingência, no campo dos estudos organizacionais, contribuir para o enfrentamento dos impactos econômicos decorrentes da pandemia da Covid-19.

Nesse cenário, foi possível concluir que a teoria da contingência acaba por contribuir na busca pela eficiência das organizações, visto que estão sendo pressionadas pelo ambiente a se adaptarem rapidamente e de forma diferenciada, atendendo as novas exigências dos consumidores e do poder público, a fim de manterem-se vivas no mercado e passarem pela crise com melhor desempenho e, quem sabe, com sucesso.

Foi possível verificar que as organizações, tanto privadas quanto públicas, devem e têm procurado adaptarem-se à nova realidade imposta pela pandemia. Mudanças estratégicas para a expansão das vendas passaram a ser adotadas. O teletrabalho passou a ser um aliado para parte das organizações que podem lançar mão dessa estratégia. Os governos passaram a adotar políticas públicas a fim de mitigar os impactos negativos da pandemia na economia. Logo, a Covid-19 tem desencadeado mudanças nas estruturas organizacionais como um todo, do escritório, passando pelos níveis operacionais e estratégico.

Tal situação vai ao encontro do que defende a teoria da contingência, em que as

características estruturais são explicadas pelas características ambientais que as determinam e capacidade de adaptação às demandas ambientais vão determinar a sobrevivência e, em estágios mais elevados, de sucesso.

Também corrobora com o entendimento de que não há *one the way* (um único e melhor jeito) para se administrar. As adaptações internas devem ser realizadas conforme os requisitos do ambiente externo e das demandas e possibilidades do ambiente interno. Determinados setores passaram a utilizar o teletrabalho, outros passaram a adotar medidas protetivas e protocolos de segurança, o que atesta o caráter sistêmico e orgânico da teoria da contingência.

Por fim, cabe ressaltar que a teoria da contingência pode contribuir com novas formas de pensar a gestão das organizações ampliando sua capacidade de responder a ambientes em transformação como o atual. Seria interessante a realização de pesquisas mais amplas, com uma amostra robusta de empresas, para analisar como organizações de setores tradicionais e outros setores mais flexíveis e inovadores, bem como organizações públicas têm respondido a esse contexto.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei 13.979**, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/113979.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/113979.htm)>. Acesso em: 3 set. 2020.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das organizações**. Barueri: Manole, 2010.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais**. vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998. p. 104-134.

FIOCRUZ. Fundação Oswaldo Cruz. **Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia**. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Home office pode chegar a 22,7% das ocupações nacionais, aponta estudo do Ipea**. 5 jun. 2020. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35704](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=35704)>. Acesso em: 28 jul. 2020a.

\_\_\_\_\_. **Brasil pós-covid-19: contribuições do instituto de pesquisa econômica aplicada**. Brasília, 2020. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio\\_institucional/200724\\_ri\\_o%20](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio_institucional/200724_ri_o%20)>.

[brasil\\_pos\\_covid\\_19.pdf](#)>. Acesso em 30 jul. 2020b.

LAWRENCE, P. R; LORSH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Sobre a doença**. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>>. Acesso em: 7 jul. 2020a.

\_\_\_\_\_. **Painel Coronavírus**. Disponível em: <<https://covid.saude.gov.br/>>. Acesso em: 3 set. 2020b.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Organização Mundial da Saúde declara novo coronavírus uma pandemia**. 11 mar. 2020. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2020/03/1706881>>. Acesso em: 5 jul. 2020a.

\_\_\_\_\_. **António Guterres: devemos declarar guerra a esse vírus**. 2020. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2020/03/1707371>>. Acesso em: 5 jul. 2020b.

\_\_\_\_\_. **FMI baixa previsões para 2020 e espera recessão global de 4,9%**. 13 mar. 2020. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2020/06/1718022>>. Acesso em: 27 jul.2020c.

\_\_\_\_\_. **Cepal: política fiscal deve ser centro da resposta a impactos econômicos da covid 19**. 6 jul. 2020. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2020/07/1719301>>. Acesso em: 27 jul.2020d.

OPAS. Organização Pan-Americana da Saúde. **Considerações sobre medidas de distanciamento social e medidas relacionadas com as viagens no contexto da resposta à pandemia de covid-19**. 3 abr. 2020. Disponível em: <[https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52045/OPASBRACOV1920039\\_por.pdf?sequence=9](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52045/OPASBRACOV1920039_por.pdf?sequence=9)>. Acesso em: 7 jul. 2020a.

\_\_\_\_\_. **Considerações sobre ajustes das medidas de distanciamento social e medidas relativas a viagens no contexto da resposta à pandemia de covid-19**. 24 abr. 2020. Disponível em: <[https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52045/OPASBRACOV1920039a\\_%20por.pdf?sequence=8](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52045/OPASBRACOV1920039a_%20por.pdf?sequence=8)>. Acesso em: 8 jul. 2020b.

PORSSE, A. A.; SOUZA, K. B. de; CARVALHO, T. S.; VALE, V.A; **Impactos econômicos da covid-19 no brasil**. Nota Técnica NEDUR-UFPR n.º 01-2020, Núcleo de Desenvolvimento Urbano e Regional (NEDUR). v.1. Curitiba, 2020. Disponível em: <<http://www.nedur.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2020/04/nota-tecnica-nedur-ufpr-01-2020-impactos-economicos-da-covid-19-no-brasil.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2020.

PRATTE, Marcel. A reinvenção do mundo pós-covid-19: cinco passos para sobreviver ao novo normal. **Isto É Dinheiro**. 22 mai. 2020. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/a-reinvencao-do-mundo-pos-covid-19-cinco-passos-para-sobreviver-no-novo-normal/>>. Acesso em: 7 jul. 2020.

REUTERS. PIB dos EUA cai 9,5% no 2º tri e despenca 32% na comparação anual. **Revista Exame**. 30 jul. 2020. Disponível em: <<https://exame.com/economia/pib-dos-eua-cai-95-no-2o-tri-e-despenca-30-na-comparacao-anual/>>. Acesso em: 37 jul. 2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pesquisa com empresários: impactos da covid-19 nos pequenos negócios**. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/26395e8d6c dfaad19dd180ac3d994b80/\\$File/19406.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/26395e8d6c dfaad19dd180ac3d994b80/$File/19406.pdf)>. Acesso em: 7 jul. 2020a.

\_\_\_\_\_. **12 soluções inovadoras para ajudar o seu negócio durante a crise**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/12-solucoes-inovadoras-para-ajudar-o-seu-negocio-durante-a-crise,f520236f3c051710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 27 jul. 2020b.

\_\_\_\_\_. **Como os pequenos negócios podem enfrentar os desafios do coronavírus?** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-os-pequenos-negocios-podem-enfrentar-os-desafios-do-coronavirus,963608794c4e0710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 27 jul. 2020c.

\_\_\_\_\_. **Impactos da covid-19 nos pequenos negócios**. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/502a5cbd31ce3ffb3d5472dd5751b84f/\\$File/19629.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/502a5cbd31ce3ffb3d5472dd5751b84f/$File/19629.pdf)>. Acesso em: 28 jul. 2020d.