

A Adaptação Organizacional frente à Pandemia da Covid-19: um estudo de caso em uma empresa de saúde brasileira

Melissa Franchini Cavalcanti Bandos¹

Rogério Dutra Bandos²

Filomena Elaine Paiva Assolini³

Resumo

A pandemia da COVID-19 impôs uma nova realidade que afetou significativamente as empresas ao redor do planeta. Demissões, paralisações de atividades, incertezas e medo fizeram parte deste cenário. A reação a esta turbulência fez com que os gestores agissem para salvar seus negócios, vistos aqui como sistemas abertos. Com o objetivo de analisar a visão de um CEO de uma empresa de saúde frente à adaptação organizacional imposta pela pandemia, este artigo, um estudo de caso feito a partir de uma pesquisa exploratória qualitativa, usando uma entrevista semiestruturada, que foi discutida e submetida à Análise de Discurso de matriz francesa (AD). O artigo mostrou os fortes impactos da pandemia na empresa, e como o CEO enxergou oportunidades, tomou decisões difíceis, porém, ao seu ver, necessárias, baseadas em três pilares: a intuição, a visão sistêmica e os princípios que norteiam a cultura do negócio.

Palavras-chave: sistema aberto; estratégia organizacional; empresa de saúde; pandemia; Análise de Discurso.

Abstract

The COVID-19 pandemic has imposed a new reality that has significantly affected companies around the planet. Layoffs, paralyzed activities, uncertainties and fear were part of this scenario. The reaction to this turbulence made managers act to save their businesses, seen here as open systems. With the objective of analyzing the vision of a CEO of a health company in the face of the organizational adaptation imposed by the pandemic, this article, a case study made from a qualitative exploratory research, using a semi-structured interview, which we discussed and submitted to the French matrix Discourse Analysis (AD). The article showed the strong impacts of the pandemic on the company, and how the CEO saw opportunities, took difficult decisions, however, in his view, necessary, based on three pillars: intuition, systemic vision and the principles that guide the business culture.

Keywords: open system; organizational strategy; Health Company; pandemic; Discourse Analysis.

¹ Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo e docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional do Centro Universitário Municipal de Franca – Uni-FACEF.

² Doutorando em Educação pela Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo (USP) e docente do curso de Medicina do Centro Universitário Municipal de Franca – Uni-FACEF.

³ Docente e Chefe do Departamento de Educação da Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo (USP)

1. Introdução

A pandemia da COVID-19 impôs à sociedade mundial uma nova realidade, afetando significativamente também as empresas globalmente. Demissões, paralisações de atividades, incertezas e medo fizeram parte deste cenário, que iniciou no Brasil em março de 2020.

A reação a esta inesperada turbulência ambiental fez com que os gestores operassem transformações organizacionais para garantir a viabilidade de seus negócios, vistos como sistemas abertos em contínua interação com o ambiente. A necessidade de uma ação gerencial equalizadora entre o ambiente externo da pandemia e o ambiente interno organizacional fez com que cada gestor tomasse decisões rápidas em um cenário de alta incerteza.

Dessa forma, este o artigo tem como objetivo analisar a visão de um CEO de uma empresa de saúde brasileira frente à adaptação organizacional imposta pela pandemia da COVID-19, por meio de uma pesquisa exploratória e qualitativa. Foi elaborado um estudo de caso da empresa também pautado na análise do discurso do CEO, a partir de uma entrevista semiestruturada.

O artigo encontra-se dividido por essa introdução, seguido por um referencial teórico que aborda a visão sistêmica e sua relação com as organizações, bem como esclarece e conceitua os diversos ambientes que circundam as organizações e apresenta sua relação com a pandemia da COVID-19. Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos, o estudo de caso e logo após a análise de discurso do CEO, na qual adotamos a Análise de Discurso de matriz francesa (AD). Ao final, são apresentadas as conclusões e as referências bibliográficas.

2. Revisão da Literatura

2.1 A visão sistêmica e as organizações

A atual complexidade das organizações ampliou o número de variáveis que o gestor tem que administrar, exigindo rápidas respostas frente às mudanças impostas pelo ambiente competitivo e globalizado que se encontram (Williams, 2017). Contexto esse que, coloca a visão sistêmica ou o pensamento sistêmico como um indispensável instrumento para lidar com a complexidade organizacional interna e externa. Koral Kordova, Frank & Miller (2018) enunciam o pensamento sistêmico como uma ferramenta indispensável para compreender os fenômenos do mundo real, alertando que os processos observados são compostos de partes interconectadas que devem não devem ser estudadas individualmente e sim em conjunto.

A visão sistêmica surgiu no século XX com uma proposta de explicar questões complexas baseada no conceito de que o todo é maior que a soma das partes. Dessa forma, para entender um organismo como a empresa, faz-se necessário vê-lo a partir de sua totalidade, com suas partes em interação (Cavalcanti & Paula, 2006).

Ao definir sistemas pode-se mencionar: Beer (1979, p.7) “(...) sistema consiste de um grupo de elementos dinamicamente relacionados no tempo de acordo com algum padrão coerente (...) o ponto crucial é que todo sistema tem um propósito” e Donaires (2006, p.17): “um conjunto de elementos independentes em interação com vistas a atingir um objetivo.

O gestor, portanto, deve analisar a organização como um sistema e a partir de um pensamento sistêmico, isto é, conceber e administrar a empresa de forma integrada e conectada com seu propósito. As partes da empresa, concebidas para facilitar a organização gerencial, chamadas de departamentos, áreas ou seções, na linguagem sistêmica podem ser conceituadas como subsistemas, que são sistemas menores dentro de sistemas. Essas partes devem ser analisadas em conjunto com as demais, criando sinergias para que o todo organizacional tenha um desempenho integrado. Conforme ensina Senge (2013), o gestor deve desenvolver a “arte de ver a árvore e a floresta”.

Donaires (2006, p. 19) explica que “ao se identificar um sistema, divide-se o universo ou o domínio do estudo em duas partes complementares: o sistema e o ambiente. A separação entre ambos se faz pela identificação das fronteiras do sistema.”

O todo é o resultado da interação dos elementos que compõem o sistema. Diferente da simples soma das partes, é a interação entre os elementos que são partes do sistema e geram uma visão integradora, completa, integral. O ambiente é o que envolve o sistema, é importante elemento, influenciando seu desempenho, no caso de sistemas abertos. A visão do todo em sistemas abertos incluem o ambiente e suas influências com parte do processo (figura 1). Por outro lado, sistemas fechados são aqueles que não apresentam interação com o ambiente (Donaires, 2006).

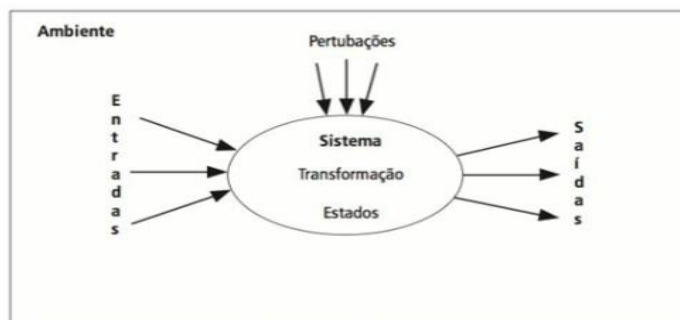


Figura 1 – Esquema representativo de um sistema aberto
Fonte: Donaires (2006, p.19)

Verifica-se, portanto, que na abordagem sistêmica de organizações, os sistemas são abertos, sem entropia, isto é, sem perda de energia. “Visando à perenidade, os sistemas abertos possuem mecanismos de regulação que lhes permite manter o equilíbrio interno a despeito das turbulências ambientais” (Donaires, 2006, p. 23), contudo são adaptativos, a partir interação com o ambiente podem alterar seu estado interno para que permaneçam viáveis.

O tópico, a seguir, apresenta os elementos que fazem parte do ambiente organizacional e discute como os ambientes em mudança afetam as organizações.

2.2 Ambientes em mudança e a pandemia da COVID-19

Na teoria das organizações enfatiza-se a importância das forças internas e externas que afetam as empresas, influenciando as decisões dos gestores. As forças externas vêm da “permeabilidade de fronteiras organização-ambiente” (Sobral & Peci, 2008, p. 70). O ambiente, portanto, se subdivide em: ambiente geral e específico (Williams, 2017), conforme é apresentado na figura 2, também conhecidos como ambiente contextual e ambiente operacional (Sobral & Peci, 2008).



Figura 2 – Ambiente Geral e específico
 Fonte: Williams (2017, p 50)

Verifica-se a partir da figura que fazem parte do ambiente geral: as tendências socioculturais, tecnologia, economia e tendências político legais (Williams, 2017). Sobral e

Peci (2008), dão destaque também no ambiente geral/contextual, aos fatores demográficos, que para o outro autor fazem parte das tendências socioculturais. Fazem parte do ambiente específico: os clientes, concorrentes, fornecedores, regulações e grupos de defesa exclusivos (Williams, 2017). Sobral e Peci (2008), incluem também no ambiente específico/operacional os meios de comunicação social e as instituições financeiras.

Constata-se que a Pandemia da COVID-19 é elemento do ambiente geral/contextual que por sua proporção e magnitude impactou diretamente nas tendências socioculturais, na tecnologia, na economia e nas tendências político legais que por sua vez influenciaram significativamente as organizações, independente de porte ou nacionalidade. Esse impacto foi sofrido por todos também presentes no ambiente operacional, isto é, clientes, concorrentes, fornecedores, grupos de defesa, entre os outros elementos.

Sobral & Peci (2008, p.72) reforçam que “o ambiente é uma força poderosa com impacto no sucesso ou no insucesso da organização. Cabe aos administradores monitorarem e analisarem o ambiente para detectar potenciais oportunidades e ameaças para suas organizações. ”

Ao gestor cabe a ação gerencial equalizadora entre o ambiente externo (geral e específico) e o ambiente interno da empresa, conforme é ilustrado na figura 3. O ambiente interno nada mais é do que a organização em si, ou o sistema, como foi tratado no tópico inicial. São elementos da organização: os colaboradores, os administradores, a cultura organizacional, a tecnologia, a estrutura organizacional e as instalações físicas.

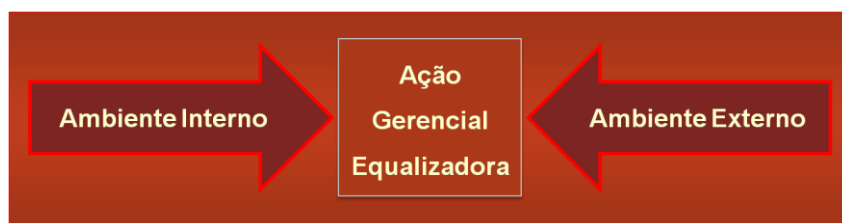


Figura 3 – Ação gerencial Equalizadora
Fonte: Sobral & Peci (2008, p. 72)

Conforme é apresentado na figura 4, a seguir, Williams (2017) reforça que a mudança e a complexidade ambiental, juntamente com a escassez de recursos afetam diretamente a incerteza presente do ambiente. Esclarece o autor que, níveis baixos de mudança, complexidade e baixa escassez de recursos (ou abundância) gera uma incerteza menor ao gestor, trazendo maior confiança nas suas decisões, conseguindo prever melhor as forças externas que impactam suas empresas. Por outro lado, conforme se constata na coluna da direita da figura 4, níveis altos de mudança, alta complexidade no ambiente, aliados à

escassez de recursos, geram turbulência na tomada de decisão do gestor, diminuindo sua confiança, pois não é possível para ele prever as forças externas que vão impactar seus negócios e qual a melhor forma de lidar com elas.

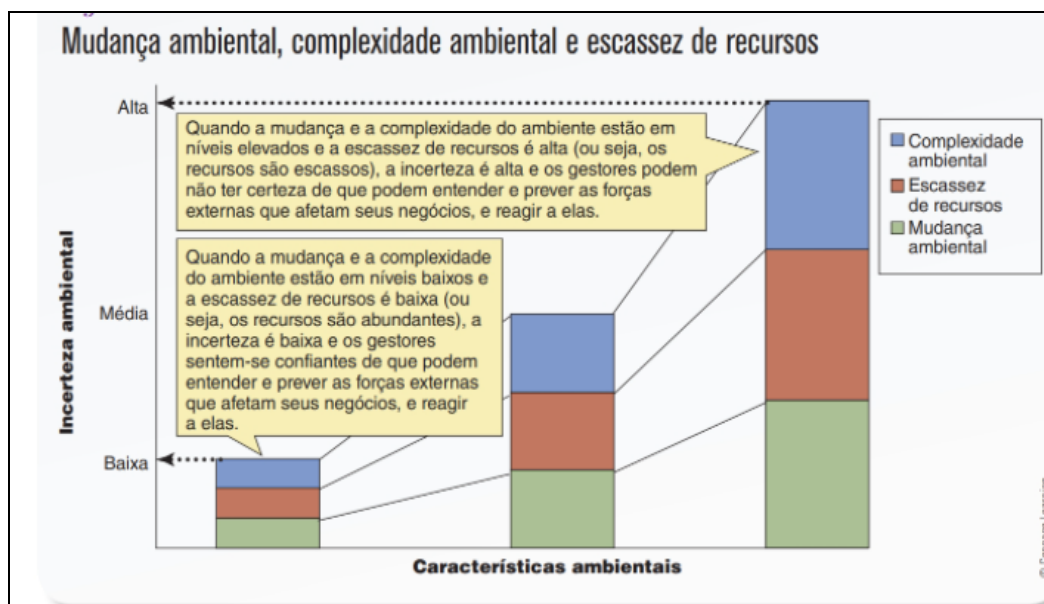


Figura 4 – Mudança ambiental, complexidade ambiental e escassez de recursos
 Fonte: Williams (2017, p. 49)

Para Reynolds (2020), pensamentos reducionistas, ou não sistemáticos limitam o entendimento do todo, e tornaram-se perigosos, pois, em um qualquer contexto, sobretudo um complexo como o da pandemia de 2020, a falta de visão e de ações sistêmicas podem piorar muito os impactos negativos às sociedades.

Declarada pandemia pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em março de 2020 (WHO, 2020), o cenário em muitos países beirou o apocalíptico, como impactos socioeconômicos e sanitários, além de afetar a educação, a cultura e a própria ciência também foram diretamente afetadas, exigindo da sociedade em geral e das instituições político-administrativas e privadas tomada de medidas rápidas para combater a doença e a insipiente escassez de recursos.

Nesse cenário de incertezas, incontáveis discursos relacionados à pandemia (interdiscursos) circularam ao redor do planeta, especialmente e de maneira inédita na história, pela internet e suas redes sociais, sejam de cunho científico ou não, verdadeiros ou falsos, sob muitas influências como, por exemplo (notório em muitos países), de cunho político-ideológicas (que, para a AD, são chamadas de formações ideológicas), que influenciam as formações discursivas possíveis nesse contexto, que, por sua vez, materializando-se nos discursos.

Esses discursos materializados, como o que utilizamos neste artigo, mostram uma

página da história recente do ponto de vista de um CEO de uma empresa, como muitas, afetada pela pandemia. Ele revela a complexidade e a delicadeza desse contexto, o que, como pesquisadores, nos exige um olhar ao mesmo tempo abrangente e sistêmico, como discutido neste artigo, mas também, por outro lado, e de modo complementar, analítico e profundo, como faz a AD.

3. Procedimentos Metodológicos

Trata-se de uma pesquisa exploratória e qualitativa em que foi elaborado um estudo de caso de uma empresa no segmento de próteses auditivas com sede no estado de São Paulo, com atuação em grande parte do território nacional, com o objetivo analisar a visão de um CEO frente a adaptação organizacional imposta pela pandemia da COVID-19. A escolha da empresa se deu por ter uma atuação em diversas localidades do país em um segmento relevante que é o setor de saúde. A entrevista foi feita no dia 4 de janeiro de 2022, via remota (on-line) pela plataforma Zoom, e gravada para ser posteriormente transcrita. Estavam presentes os dois pesquisadores autores deste artigo e o CEO entrevistado. A entrevista durou pouco mais de uma hora e transcorreu de forma calma e natural.

A pesquisa qualitativa empregada para a realização desse artigo se justifica, por se tratar de um fenômeno social que buscava ser analisado (Richardson, 1999) e de maneira exploratória, visando esclarecer e compreender conceitos para subsidiar problemas de pesquisa mais preciso em estudos futuros (Gil, 1999).

A coleta de dados foi pautada, em um primeiro momento, em dados secundários obtidos a partir de artigos científicos, livros e informações divulgadas na internet e em um segundo momento, em dados primários obtidos em uma entrevista semiestruturada (vide Apêndice) realizada com o CEO, fundador e detentor de 100% das ações desta organização. Optou-se por não identificar o nome da organização no artigo, contudo o CEO aprovou a submissão do texto escrito no artigo para a publicação. A entrevista foi analisada a partir da análise do discurso de matriz francesa e o estudo de caso elaborado tendo em vista que se trata de um fenômeno contemporâneo inserido na vida real (Yin, 2006).

Como instrumento de análise, foi utilizada a Análise de Discurso de matriz francesa (doravante AD), que tem o filósofo Michel Pêcheux (1938-1983) como figura central, que criou e desenvolveu, a partir do final da década de 1960 e com apoio de colegas, uma disciplina de entremeio, situada entre a linguística (a qual pertence), a psicanálise (a partir da releitura de Lacan sobre Freud, sobretudo em relação ao papel do inconsciente) e o materialismo histórico (a partir da leitura de Althusser) (Brandão, 1995; Orlandi, 2000;

Bandos & Assolini, 2019).

A AD busca entender o discurso e seu sentidos para além de seus aspectos linguísticos, levando em consideração suas condições de produção (como o contexto sócio-histórico, cultural etc), posições que ocupa sujeito discursivo (cargo, profissão etc), enunciados circulantes na sociedade (ou interdiscursos), que influenciam e determinam os discursos possíveis (chamadas formações discursivas), que remetem, por sua vez, às formações ideológicas vigentes, refletidas no discurso por meio do sujeito discursivo, este, sujeitado por todos esses fatores, e visto, pela AD, como dividido, polissêmico e heterogeneamente constituído (Pêcheux, 1995; Paulon et al, 2014).

Estas características da AD aqui resumidas, fazem dela um instrumento adequado e viável, com sensibilidade para entender os detalhes e os sentidos do discurso do entrevistado, atendendo, assim, aos propósitos e objetivos do artigo, produzido na vigência de uma pandemia que impactou toda a sociedade mundial, incluídos empresas e seus empresários, sujeitos inseridos nesse difícil contexto histórico.

Não é objetivo do artigo discutir, listar e tampouco aprofundar a respeito dos principais conceitos da AD, pois, não se pretende aqui abusar de seus termos específicos, muitos desconhecidos entre profissionais de áreas que não as da linguística. Mais importante que querer marcar pertencimento à uma teoria (a AD), é, como pretendemos, empregá-los de fato nas análises desse artigo – algo advertido por Piovezani e Sargentini (2020).

Para esse artigo, foram selecionados 14 recortes a partir da transcrição da entrevista, que foram divididos em três grupos (enunciados nos quadros 1, 2 e 3 e seguidos por suas respectivas análises discursivas). Tais grupos foram formados de acordo com a temática abordada, para constituir um *corpus* de pesquisa que apresentasse alguma homogeneidade, para sim, atender aos objetivos da pesquisa.

4. O Estudo de caso: empresa de próteses auditivas individuais (aparelhos amplificadores de som)

4.1. Contexto da empresa

A empresa-foco desse estudo de caso foi fundada em 2007, e tem como atividade-fim a fabricação e o comércio de aparelhos auditivos e partes, além da prestação de serviços de fonoaudiologia. Está sediada na cidade Franca (estado de São Paulo – Brasil), e conta atualmente com 38 colaboradores na matriz. Em relação ao comércio e à prestação de serviços de fonoaudiologia, a empresa tem oito franquias próprias (clínicas) e 52 licenciadas em diferentes cidades, atuando em grande parte do território nacional.

A empresa fornece os produtos que fabrica exclusivamente para os parceiros da rede (franquias e licenciados), além de tecnologia, *know-how* e apoio no atendimento ao cliente. Faz parte do modelo de negócio o suporte ao paciente, desde a detecção da perda auditiva, o diagnóstico e indicação dos aparelhos (devidamente referendados por um médico externo independente), além da adaptação e manutenção da prótese.

O modelo da organização é tradicional e dividido em departamentos. No ápice da hierarquia está o CEO, seguido abaixo pela diretoria e cargos de liderança, que vão se dividindo até chegar ao nível operacional, envolvendo vários profissionais, como atendimento ao cliente, serviços técnicos etc.

Durante cinco anos (2013-2018), a empresa teve um sócio internacional na operação do negócio. Após esse período, uma renegociação trouxe de volta ao CEO o controle total da empresa, que, desde então, conta com um parceiro internacional, que fabrica os aparelhos nos EUA e os envia ao Brasil.

4.2 Impactos da pandemia da COVID-19 na empresa

4.2.1 Decisões e desafios iniciais

O entrevistado destacou a visão sistêmica como fundamental para as decisões tomadas em um primeiro momento, para que a empresa se adaptasse frente ao novo contexto. Aliada à visão sistêmica, o CEO enumerou duas outras ferramentas para a tomada de decisões: a intuição e a observação dos princípios que regem o negócio.

Assim, a primeira reflexão foi acerca do fluxo de caixa frente à paralização das atividades e também em relação ao principal cliente da empresa: o idoso, mais vulnerável à COVID-19 (parte do grupo de risco).

Assim, a decisão inicial, em março de 2020, foi fornecer aviso prévio para todos os funcionários, que somavam 63 na ocasião. O pensamento do CEO naquele momento era que, durante os 30 dias de aviso prévio, ele teria um certo tempo para avaliar a gravidade da situação; no entanto, pela decisão, ele disse ter sido taxado de louco diversas vezes e por várias pessoas. O CEO justifica dizendo que na ocasião ele cogitou o pior cenário, mas que, hoje, olhando para trás, entende que o cenário foi até pior do que ele havia imaginado. Assim, prevendo a continuidade das despesas como folha de pagamento, encargos, custos e obrigações, frente à presumida queda de faturamento, concluiu que não seria viável para a empresa.

Até o final do período de aviso prévio (de 30 dias), o CEO havia decidido desligar definitivamente pouco mais da metade dos funcionários, e permanecer com 15 deles no

escritório-sede e 15 em regime de *home-office*. A empresa teve que se organizar internamente para seguir os protocolos de segurança, como o uso de máscaras e o distanciamento interpessoal, além de equipar e capacitar os funcionários que trabalhariam em casa.

Outro fato enfrentado relatado pelo CEO foi lidar com denúncias especulativas sobre não estarem seguindo as regras sanitárias, feitas à Vigilância Sanitária e ao Ministério Público do Trabalho. Contudo, o CEO viu como positiva esta averiguação, pois a empresa mostrou-se, durante a fiscalização, estar seguindo perfeitamente essas regras.

Apesar da decisão de desligamento dos funcionários, o CEO notificou via e-mail os bancos acerca das duplicatas, e também os fornecedores, informando que a empresa continuaria existindo. Renegociou contratos de aluguéis de algumas unidades, já sabendo que haveria períodos de *lockdown*. Considerou que o desfalque que a pandemia traria nestes dias com a empresa fechada, com despesas correntes, seria significativo se ações emergenciais com as que foram tomadas não tivessem sido realizadas. O CEO esclarece que as decisões foram tomadas em meio à turbulência ambiental, de forma emergencial, para garantir a viabilidade do negócio, estruturando a empresa em meio ao cenário novo e sem precedentes que se configurava.

Com o passar do tempo, ele conta que a pandemia foi se mostrando mais intensa, e o medo adentrou a empresa (funcionários, clientes etc), afetando o atendimento presencial, sobretudo pelo fato de o público ser idoso, que se isolou da família e da sociedade em geral. Foi ainda necessário lidar com o fato de colaboradores e clientes serem diagnosticados com COVID-19, obrigando-o a tomar medidas preventivas como testar toda a equipe por algumas vezes, além do reforço às demais a medidas preventivas preconizadas. O período dos primeiros 6 a 8 meses de pandemia, na visão do CEO, foi o período mais crítico. Essa sua visão sobre a (alta) gravidade da situação era dividida com um grupo de contatos de CEOs ao qual ele faz(ia) parte, no qual, no entanto, ele observava grande divergência de opiniões e decisões tomadas por eles no enfrentamento da crise.

4.2.2 Planejamento Estratégico

A empresa já tinha em sua gestão um planejamento estratégico implantado quando da instalação da pandemia, que é, via de regra, feito em todo mês de novembro para estabelecer um *budget*, para então traçar metas em dezembro e em janeiro iniciar a execução.

Entre janeiro e fevereiro de 2020, ações foram tomadas e processos iniciados baseados nas decisões de novembro de 2019. A partir de março, com a pandemia instalada e o início dos maiores impactos organizacionais, o *budget* passou a ser revisto inúmeras vezes ao longo do ano de 2020, quando as execuções organizacionais foram bem abaixo do previsto.

As operações da empresa deixaram de ser contínuas e fluidas, pois em muitos momentos tinham que ser interrompidas. A inadimplência aumentava; as vendas e o faturamento caíam. Para o CEO, com a incerteza da situação (ambiental), os clientes optavam por não gastar, seja pela falta de dinheiro ou poupando para uma eventual dificuldade futura.

No ano seguinte (2021), o planejamento estratégico também foi afetado, pois em novembro de 2020 não havia parâmetros confiáveis para se estabelecer as ações futuras. Como procedimento-padrão, a empresa costumava olhar os meses passados, a sazonalidade vivenciada para planejar o futuro. Para 2021, isso não era possível, dado ao ano de 2020 ter sido totalmente atípico. De toda forma, foi realizado o planejamento estratégico como de costume, mas ao final do período de 2021, o resultado foi menor do que a empresa esperava, mesmo com revisões periódicas. O CEO acredita que hoje em dia, dado à rapidez das mudanças vivenciadas, o planejamento deve ser feito com projeções anuais (de curto-médio prazo), adaptando-se às mudanças ambientais.

4.2.3 Flexibilidade nas decisões

Para o CEO, o fato da organização não mais estar ligada a uma empresa multinacional no momento da pandemia foi importante para dar agilidade e flexibilidade nas decisões, pois o tempo urgia, e ele não teria como aguardar ordens externas para agir. Por outro lado, ele destacou que a cada decisão tomada, sua responsabilização e eventuais julgamentos o colocavam em situação de risco frente à sua posição na empresa.

4.2.4 Impacto financeiro

A pandemia afetou significativamente a empresa em termos financeiros: falta de receita e fluxo de caixa, por falta de vendas, aumento de custos, custos operacionais extraordinários crescentes, aumento de inadimplência, afastamento ou mesmo morte do público alvo (idoso), em um contexto de inflação crescente. Investimentos em tecnologia foram necessários, com computadores para o *home-office* com preços aumentados, e outras demandas da área de Tecnologia da Informação (TI). Para o CEO, toda cadeia produtiva foi afetada, e quando pandemia começou a amenizar, a retomada das vendas foi lenta.

4.2.5 Governo e outras organizações

O auxílio do governo para as organizações chegou apenas em junho/julho de 2020. Até esse momento, as empresas tiveram que se pautar apenas nas suas reservas. Durante este período, muitas organizações deixaram de existir. A organização analisada usou um auxílio do governo, mas como as regras impostas amarrariam outras operações, o CEO optou por não mais usar o benefício na sua empresa, alertando ainda na entrevista para o fato de 2022 ser um ano diferente, por ser ano de eleições, aliado ainda ao contexto da pandemia.

4.3 Transformações Organizacionais

Dentre as transformações organizacionais pode-se mencionar a implantação de novos produtos (aparelhos auditivos), vindo do exterior para o Brasil, programável e adaptável à distância, que era uma evolução natural do negócio, não relacionada à pandemia, mas que acabou sendo uma conveniência vantajosa, dado o imperativo do distanciamento social. Para o CEO, foi um pioneirismo da empresa lançar esse tipo de produto o portfólio de 2021, colocando-o em vantagem em relação (e incomodando) aos concorrentes.

A implantação do *home-office* e a flexibilidade que ele confere, a diminuição do número de funcionários, além de reestruturação de algumas áreas como a TI são transformações mencionadas pelo CEO. A área de software, por exemplo, foi toda terceirizada definitivamente (inclusive manutenção e suprimento de equipamentos), pois já tinha alto custo, que aumentou mais ainda com a valorização do profissional de TI no mercado. A empresa passou a utilizar profissionais de TI disponíveis *on-line* (*freelances*), que trabalhavam por hora, por “*job*” ou por “*sprint*”).

Outras áreas, como o marketing e a contabilidade também tiveram mudanças, sendo hoje ditas áreas híbridas, com parte do pessoal interno e parte contratada, colaborando para a diminuição no quadro de funcionários e aumentando sua dependência externa.

4.4 Oportunidade e ameaças

Como oportunidades oriundas do ambiente, foi implantado o modelo de atendimento *delivery*, no qual o aparelho é enviado na casa do paciente, que é atendido à distância. Esse novo modelo foi testado e aprovado, tendendo a continuar mesmo após a pandemia.

Como ameaças, o CEO destaca o individualismo presente na cultura do funcionário, pois, em sua opinião, frente à pandemia, muitos passaram a pensar de maneira individualista e não coletiva. Ressalta esse individualismo não apenas no ambiente das empresas, ao seu ver, com alto *turnover* de funcionários, pedidos de demissão (inclusive por medo de contágio), e na sociedade como um todo, em busca de melhor maior qualidade de vida.

5. Análise de discurso do CEO

Os recortes que compõem o *corpus* de pesquisa analisado no presente artigo foram agrupados de acordo com a temática abordada, em três blocos (apresentados como quadro 1, 2 e 3), tendendo a formar um *corpus* homogêneo que remete às formações discursivas

recorrentes (e aos discursos), sob semelhantes condições de produção.

O quadro 1 destaca e analisa à luz da AD dois recortes do discurso do CEO sobre como a pandemia atingiu a empresa desde o início, salientando a grande velocidade com que as mudanças aconteciam no ambiente, que o obrigou a tomar decisões corporativas para garantir a permanência e viabilidade do negócio.

Quadro 1- Análise discursiva: decisões e adaptações à pandemia

1- “Então a gente teve vários cenários aí, né? Porque a pandemia, ela teve ciclos, e a empresa teve que acompanhar esses ciclos, né? E numa velocidade assim, ninja, né? Da noite pro dia, você tem que tomar decisões que são do âmbito corporativo, e que se não forem tomadas ali, você não, não tem outra alternativa.”

2- “Quer queira, quer não, alguém vai ter que fazer o trabalho dele (do funcionário ausente), e o sacrifício vai ter que ser feito.”

À luz da AD, o discurso do CEO no item 1 indica o senso de urgência e a (grande) vigilância constante e atenta que teve, e ainda tem (pelo uso do tempo verbal no presente indicativo – “*tem* que tomar”), com a pandemia e suas repercussões socioeconômicas, mostrando o compromisso e caráter de obrigatoriedade, em sua posição de administrador e maior responsável hierarquicamente pela empresa, com tomadas de decisões céleres. Ele busca entender as mudanças que o processo da pandemia provoca (entendida por ele como cíclica, alternando períodos mais ou menos críticos), o que para ele possibilitaria antecipações (decisões ativas e preventivas), e não só reativas, e menos ainda a aceitação passiva das consequências dessas mudanças causadas pela pandemia.

A expressão “da noite para o dia” demonstra que as mudanças, ao seu ver, ocorreram e ocorrem muito rapidamente, e ele entende que há a necessidade de uma rápida reação, demonstrada pelo uso do vocábulo “ninja”, aludindo à ligeireza, e possivelmente eficiência e ainda discrição, a depender do conceito e conhecimento do CEO sobre a história dos agentes japoneses, além do próprio espírito de luta (combate) que a situação exigiu.

O uso do termo “cenário” designa uma visão de uma realidade a ser observado nos vários elementos que caracterizam um cenário, sugerindo uma visão sistêmica do problema (o que se confirma em sua fala em outros momentos da entrevista).

Ao empregar a locução pronominal “a gente”, que poderia ser substituído por *nós*, o CEO denota impessoalidade quando se refere à (sua) empresa, indicando pertencimento e união junto a outros – os funcionários –, que compõem a empresa. Soma-se a esse espírito de equipe a afirmação de que “*a empresa* teve que acompanhar esses ciclos”, e não “*eu* tive que acompanhar esses ciclos”, e ainda “decisões que são do âmbito corporativo”, e não puramente pessoais ou individuais.

Observa-se ainda, nesse recorte (bem como em grande parte da entrevista), o uso da expressão né (contração de não é) por três vezes, o que, usualmente, pode indicar a necessidade (mesmo inconsciente) do locutor de ter dos interlocutores (entrevistadores) a concordância ou afirmação daquilo que acaba de dizer.

Por fim, o imperativo de agir frente ao problema, demonstrado em “... você não, não tem outra alternativa”, denota a visão do CEO da gravidade de uma situação, sendo que ele usa “você”, e não “eu”, ou “nós” – uma expressão/ inversão comum –, para dizer que *mesmo você* não teria outra alternativa, ou seja, você (um dos entrevistadores, ou outra pessoa) faria ou deveria fazer o mesmo que ele fez, o que sugere que ele se vê

como capaz de enxergar e tomar a melhor atitude, o que é reforçado pelo duplo emprego do advérbio de negação (“...não, não...”), no sentido de “de modo algum”.

No item 2, que no contexto da entrevista se refere aos funcionários que tinham que trabalhar de modo a suprir a ausência dos pares (por afastamento médico por COVID-19 ou outro motivo), mesmo com todas dificuldades laborais impostas pela pandemia (como distanciamento, máscaras e medo de contágio), o CEO, de modo imperativo e sem dar outra opção (“quer queira, quer não”), emprega o termo “sacrifício”, (etimologicamente derivado da junção de “sacro” com “ofício”), que denota a exigência de grande empenho (o sentido que parece ser o provável no contexto da entrevista), ainda que a palavra também remeta a sofrimento, martírio dentre outros possíveis significados (muito relacionados aos contextos religiosos). Alinha-se à essa visão pragmática do entrevistado, sujeito às formações discursivas possíveis (enunciados circulantes à época e no contexto sócio-histórico da pandemia, que regulam os sentidos e determinam e o que é dito ou escrito), o discurso materializa as formações ideológicas esperadas para um CEO, como sujeito-empresário, em posição de liderança, e sua relação com os empregados e ao que ele espera deles: o compromisso com o trabalho (que ele próprio demonstra, como no item 1).

Os impactos da pandemia foram vistos pelo CEO como algo complexo, pois a severidade e os impactos da pandemia foram diferentes em cada cidade onde a empresa atuava, sendo que muitas adotaram *lockdowns*. Ao mesmo tempo que a sede da empresa precisava dar suporte às diversas localidades, quando a situação pandêmica na cidade-sede piorava, as decisões em relação aos funcionários locais também eram difíceis. Ele salientou que ainda tem há funcionários que precisam ser afastados por testarem positivo para COVID-19, mesmo vacinados.

A visão e previsão do CEO sobre a dimensão da pandemia e o impacto nas pessoas e em sua empresa, em sua clientela (composta em sua maioria por idosos, os maiores usuários de aparelhos, pela perda auditiva decorrente da idade), foram analisadas discursivamente no quadro 2:

Quadro 2- Análise discursiva: dimensões dos impactos da pandemia

1-“Eu falo que foi a trombada com a pandemia!”

2- “...ele (o idoso) estava no olho do furacão, quer dizer, a pessoa mais vulnerável.”

3-“E quando a pandemia foi se mostrando mais voraz, as pessoas foram ficando com mais medo, né? E aí, o medo entrou para dentro da empresa, com o funcionário, entrou com o cliente, com os parentes dos clientes, né?...”

4-“A gente pensou no pior cenário e tomou as decisões pensando no pior cenário. E eu te falo que o pior cenário ele foi pior do que a gente imaginou, né?”

5-“Eu falei, o avião está caindo...alguém precisa segurar o leme, né?”

6- “... a gente fica assim, dá um frio na espinha, né?”

7- ... para a gente foi muito duro. A gente perdeu muito dinheiro, a gente perdeu muita oportunidade de negócio, né? Foram dois anos, eu falo que andando no deserto, sem água...e aí está de pé, vivo fisicamente, vivo empresarialmente, é um milagre de Jesus.

Os sete recortes aqui selecionados remetem à magnitude do impacto social e empresarial da pandemia, e aparece em diferentes momentos da entrevista (sendo mantida sua ordem cronológica). Analisados conjuntamente, eles mostram um padrão que se repete, reforçando assim a noção do CEO sobre o grande impacto que a sociedade e sua empresa (incluindo seus clientes, funcionários e familiares) enfrentaram.

Ao dizer, no recorte 1, “Eu falo que foi a trombada com a pandemia!”, observa-se que “Eu falo” indica que o CEO costuma falar, ou tem falado para outros interlocutores, o que reforça sua concepção de que a pandemia foi um grande e inesperado choque – uma “trombada” –, aludindo às suas consequências imprevisíveis e potencialmente graves.

No segundo recorte, o entrevistado usa a expressão “olho do furacão”, frequentemente utilizada para se referir ao centro – ao pior lugar para se estar – em uma situação dramática, destruidora, ainda que possa ter o caráter passageiro, assim como o fenômeno natural com potencial devastador.

Observa-se no recorte 3 o efeito crescente, progressivamente atemorizante (“foram ficando com mais medo”), da percepção do CEO sobre a pandemia, que se alastrava de modo “voraz”, aludindo à fome, devoradora. Ao dizer: “o medo entrou para dentro da empresa, com o funcionário, entrou com o cliente, com os parentes dos clientes...”, o CEO mostra que a empresa foi tomada a partir do meio externo (no pleonasma “entrou para dentro”, o que pode indicar reforço ao que quer expressar), e de modo multilateral (“funcionário”, “cliente” – no singular, possivelmente indicando que não eram todos, mantendo “parentes” no plural), sem, no entanto, incluir a si mesmo. Assim, o CEO não se posiciona como alguém cuja pandemia despertou-lhe medo (junto ao grupo de pessoas que o trouxeram para dentro da empresa), ainda que não tenha em nenhum momento, em toda a entrevista, menosprezado seus possíveis impactos, mostrando-se nos limites da prudência, mas sem adentrar nos domínios do medo.

No quarto recorte, em duas frases curtas observamos por quatro vezes a palavra “pior”, remetendo à gravidade e concepção do CEO sobre os efeitos negativos da pandemia, denotando e reforçando que ele, junto com a equipe (vide “a gente”, mais uma vez) estava já esperando (atento) esses efeitos. Outra vez, temos o emprego da palavra “cenário” para descrever sua visão da situação (sugerindo a visão sistêmica). Ao admitir que o cenário foi pior ainda que o previsto, o CEO demonstra o caráter imprevisível da pandemia, e seu caráter não presunçoso ou soberbo frente a ela, pelas decisões difíceis que teve que tomar, evitando o *wishful thinking*, (otimismo que pode vir a mostrar-se infundado), que poderia, de acordo com ele, trazer piores consequências à empresa.

Ao se referir à sua empresa, como um “avião caindo”, no quinto recorte, temos a dimensão da visão do CEO da gravidade da situação imposta pela pandemia. “Eu falei” reafirma isso, ainda que não tenha dito a quem falou, mas indica que já falou e o reafirma. O “alguém” a que se refere – a si mesmo, na posição de CEO – “precisa segurar o leme”, denota, por um lado, que não se pode ceder às dificuldades, e que “alguém” (piloto ou não) deve assumir decisões emergenciais, sob o risco de um desastre. Ao mesmo tempo, dado ao caráter excepcional e emergencial da situação pandêmica, o pronome indefinido “alguém” (que deve ser “substantivado” e/para agir), de certa forma confere licença e poderes àquele que “assume o leme”, para tomar as decisões que julgar necessárias, mesmo que incertas, bruscas e eventualmente desagradáveis.

O recorte 6, em seu contexto na entrevista, alude à sensação que o CEO disse sentir (“frio na espinha”, o que pode ser fisicamente ou no sentido figurado) ao tomar algumas decisões, por suas dificuldades, incertezas e riscos impostos pela pandemia. Ao usar aqui a locução “a gente”, e não “eu”, o locutor de certo modo despersonaliza em parte essa sensação, dando a entender que qualquer um, assim como ele e em seu lugar, sentiriam o mesmo, indicando que, mesmo sem demonstrar medo ao longo da entrevista (como já discutido no item 3), não deixa de ser sensível aos riscos inerentes às suas decisões.

No último recorte, a repetição da locução “a gente” (três vezes), bem como o advérbio de intensidade “muito/a” (três vezes) e perdeu (duas vezes) enfatiza a percepção do grande impacto negativo, sobretudo econômico, na empresa. A “dureza” da situação tem a ver ainda com o tempo decorrido de pandemia (até então, que ele aproxima para dois anos, para dar maior força de linguagem possivelmente), tempo este que ele compara a estar “andando no deserto”. Esse verbo, no gerúndio, dá a ideia de movimento, de busca de uma solução (e não ficar parado), pois, apesar das condições desfavoráveis (calor, aridez), e sem recursos (água, algo essencial à vida) ou horizontes inerentes ao imaginário do deserto, ele seguiu em frente, para hoje (presente data da escrita do artigo) encontrar-se não só vivo fisicamente (pelos riscos da doença COVID-19) mas também empresarialmente – e bem (“de pé”). Apesar de todo seu esforço para salvar a empresa, demonstrado nas entrevistas, o CEO remete a um fator religioso (“um milagre de Jesus”, formação discursiva derivada das formações ideológicas comuns no contexto de um país majoritariamente cristão), como de certa forma, ou apenas como força de expressão (a depender de sua crença), relacionada ao seu feito empresarial, inaudito, excepcional, milagroso, assim como fez/fazia/faz Jesus, que também, de acordo com a bíblia, enfrentou um

deserto em suas tentações. Pode-se indagar, assim, se, em seu êxito empresarial, o milagreiro a quem ele se refere, intencionalmente ou não, seja Jesus, ele próprio ou ainda ambos.

Por fim, mais uma vez, observa-se no conjunto destes recortes do quadro 2, o emprego da locução “né” (duas vezes no recorte 3 e uma vez nos demais de 4 a 7), de modo semelhante ao descrito no quadro 1. Acrescenta-se aqui que o assunto, tão difícil e caro a um CEO que também é dono da empresa, que teve, e ainda tem que (mesmo que em menor grau) enfrentar uma grande turbulência, o que favorece ao aparecimento dessas “ilhas linguísticas de afirmação e segurança”.

Em relação às decisões, o CEO reforça mais de uma vez que elas foram tomadas baseadas em 3 pilares: a visão sistêmica, a intuição e os princípios que norteiam o negócio, e lamenta ainda sobre a dificuldade de ser empresário no Brasil.

De modo retrospectivo, ele reconhece que foi radical nessas decisões, mas poderia ter sido ainda mais, tendo demitido não cerca de 50% de funcionários como fez, mas 70%, ou, se ainda precisasse, fecharia a empresa por dois anos (dado à melhora recente observada no momento da entrevista), pois, olhando para trás, teve, além de prejuízos financeiros e ociosidade na organização. Em relação ao auxílio do governo, não o teria usado, para evitar algumas amarras laborais que ele propicia. O Quadro 3 mostra os recortes selecionados e suas respectivas análises discursivas sobre essas decisões.

Quadro 3- Análise discursiva: avaliações das decisões tomadas

1-A gente ouviu a equipe, né? Mas eu te digo que as decisões que eu tomei na pandemia, elas foram quase que unilaterais, não é? ...por mais que eu ouço o Conselho, eu não ouvi o conselho (ou Conselho).

2-Eu acho que eu fui chamado de louco umas 34 vezes. Você é louco você fazer isso, né? Quem não fez, se arrependeu depois de não ter feito.

3-... nessa pandemia, resiliência não foi a palavra-mor. A palavra-mor foi obstinação, porque só resiliência não dava para atravessar, não, entendeu?

4-Eu, eu acho assim, porque eu fui radical. Eu deveria ter sido mais. Eu deveria ter sido muito mais.

5-Porque se eu tivesse com eles tomando as decisões que eu tomei, eu poderia hoje ter tido tomadas decisões erradas.

O primeiro recorte mostra o CEO referindo-se a si como “a gente”, pois a equipe (a empresa) aparece na frase (logo, separada dele). Essa dicotomia entre ele e os outros, ou jogo de tensões entre ouvir (ou não), sobretudo acatar decisões de outros, se mostra presentes no recorte. Essa tensão é parcialmente aliviada mais uma vez com outra locução “né”, seguida de um “não é” (este talvez um pouco mais forte e claro que o primeiro). Decisões “quase unilaterais” demonstram que elas ainda guardavam espaço para outros (com outras opiniões), mas logo a seguir ele muda algo, dizendo que, “por mais que eu ouço o conselho” (em sinal de consideração e respeito ao conselho, entendido como mantido até hoje, dado o tempo verbal no presente), ele diz que não ouviu na ocasião, configurando algo que se aproxima da unilateralidade. Há, então, a nítida separação entre o ouvir de escutar e o acatar, pois, se ele não ouviu (no sentido de acatar) o conselho, logo, alguma(s) decisão (ou decisões) não referendadas pelo Conselho parece(m) ter sido tomada(s). Ressalta-se que a palavra conselho adquire aqui dois sentidos, em um jogo de palavras possivelmente proposital, sendo o primeiro “o Conselho” (como órgão consultivo, transcrito assim no recorte) e o segundo conselho (como “recomendação”, embora possa ser também Conselho). Como entrevista foi gravada, e não escrita para verificação das maiúsculas, ambas as possibilidades (sentidos) coexistem harmonicamente no discurso. De todo modo, essa postura do CEO, que para alguns (do Conselho, por exemplo) possa parecer algo como teimosia, independência ou insubordinação, também denota autonomia para a tomada de decisões, além de autoconfiança de sua parte. Essa autonomia, ou liberdade autoconferida, pode ser diferente caso o sujeito-CEO seja ou não o dono da empresa, e

não tenha receio, por exemplo, de ser julgado por um Conselho, pelos donos da empresa, acionistas, e ser mesmo demitido ou processado por uma conduta ou tomada de decisão tida como inadequada.

No recorte 2, observa-se o emprego da palavra louco por duas vezes, ao olhar dos que avaliavam suas decisões, sendo que o CEO cita um número alto (34) de vezes que foi chamado de louco, número este possivelmente aleatório, mais parecendo uma hipérbole (exagero) que um número real ou aproximado. De todo modo, reflete sua visão diferente e particular, em relação às visões ou opiniões (ou formações discursivas) dos outros com quem conversou. Em nenhum momento ele se viu como louco de fato (no sentido psiquiátrico), ou fazendo alguma loucura (empresarial), o que fica claro adiante, pois o tempo mostrou, ao seu ver, que ele se estava (ao menos se julga ter estado) correto (logo, não “louco”) em suas decisões, o que reforça sua autoimagem de alguém assertivo, diferente e por dizer ousado (sobretudo por assumir correr riscos), se considerarmos a ousadia vizinha da loucura.

No terceiro recorte, o CEO emprega o termo resiliência, que no campo da física significa a capacidade de um material de resistir (a resistência) a uma força externa sem se deformar, e que tem sido utilizado em enunciados em geral como um dos (para muitos, talvez o maior, ou “mor”, como usado no recorte) fatores necessários para suportar frente às adversidades inerentes à vida – pessoal, profissional etc –, incluídas as advindas da pandemia, vista aqui como algo a ser atravessada. Assim “atravessar”, no recorte, remete a algo que envolve tempo e espaço de e para algo a ser vencido, e não a visão de um problema cuja solução seja “*wait and see*”, ou seja, apenas deve-se esperar passivamente que acabe. Resiliência, assim, mostra algum aspecto passivo, enquanto obstinação, eleito pelo CEO como a palavra-mor (mais importante), traz um sentido que abre campo à ação, remetendo à sua raiz latina *obstinare*, de “teimar, ficar à frente de”. Por fim, o uso do segundo não no final da segunda frase, (“...não, entendeu?”), reforça o primeiro “não” e, assim, aquilo que o CEO *firma* e afirma, bem como o “entendeu?”, que pretende, mais que certificar-se com os interlocutores (dado ser uma expressão/pergunta comum e geralmente retórica), reforçar mais ainda sua afirmação.

O quarto recorte mostra o CEO repetindo a palavra “eu” por cinco vezes na mesma frase, sendo que, na primeira, ainda que mostre que parece estar pensando no tema enquanto fala, mais que na frase toda que será dita, busca ainda a certeza (“Eu, eu acho assim...”), e depois, talvez por esse “desfoque gramático momentâneo” (por estar pensativo no tema, e ainda estar elaborando seu pensamento), mudando o rumo da frase (com o “porque”, que não se relaciona com o início da frase). Ato seguido, repete a mesma frase (Eu deveria ter sido muito mais), e essas reincidências, bem como o “muito”, pensado e dito apenas segunda frase, corrigindo quantitativamente a anterior, mostra que o pensamento todo só ficou acabado mesmo no final do recorte.

No quinto recorte, o CEO se refere ao grupo ao qual esteve vinculado por três anos, e mostra sua visão de que uma decisão conjunta nem sempre pode vir a ser a melhor, e que, mesmo hipoteticamente se estivesse ainda junto ao grupo, usa o verbo na primeira pessoa (que “tomei”, e não “tomaríamos”), assim como logo depois em “eu poderia”, e não “nós poderíamos ter tido tomado...”. Ainda que essa percepção de autossuficiência, e perfil de CEO que assume e centraliza decisões seja mais uma vez demonstrada (como em outros recortes), no final da frase, há espaço para a humildade de reconhecer que ele também está (ou estaria) sujeito a equívocos.

Por fim, a análise do discurso do CEO, em linhas gerais, mostrou, como viu, viveu e reagiu o indivíduo sujeitado às mudanças e exigências da pandemia, mostrando-se satisfeito com os resultados de seus esforços. Como sujeito discursivo na AD, mostra sua heterogeneidade constitutiva, subdivisões internas, polissemias, dúvidas, possíveis influências do inconsciente e das formações ideológicas e discursivas, presentes em uma época que marcará a história moderna da humanidade.

6. Conclusão

As decisões tomadas no enfrentamento das repercussões da pandemia de COVID-19 na empresa do CEO entrevistado foram baseadas em três pilares: a visão sistêmica, a intuição e os princípios que norteiam o negócio.

A organização como um sistema aberto deverá se valer de mecanismos de regulação para que mantenha seu equilíbrio interno apesar das turbulências ambientais. De tal modo, compete aos gestores monitorarem o ambiente externo para identificar potenciais ameaças e oportunidades, por meio de uma ação gerencial equalizadora.

O CEO, ao decidir de maneira intuitiva, concedendo aviso prévio a todos os

funcionários logo no início da pandemia, seguido da demissão de grande parte destes, buscava o necessário ajuste para garantir a sobrevivência da empresa perante a turbulência da pandemia, pois, como visto, o ambiente é uma força poderosa que influencia no sucesso ou no insucesso da organização.

Verificou-se agilidade e flexibilidade em sua ação gerencial equalizadora e, mesmo que com o seu aspecto intuitivo, houve preocupação de revisão contínua do planejamento estratégico, que em sua opinião deve ser elaborado com projeções anuais frente às mudanças ambientais. Em meio a esses desafios impostos pelo ambiente, oportunidades se concretizaram como a modernização do atendimento, serviços e produtos novos.

A partir da AD foi possível visualizar no discurso do CEO o senso de urgência e vigilância constante que o momento exigiu, além de sua ação gerencial precisa para que a empresa acompanhasse os ciclos impostos pelo ambiente, como um sistema aberto. Verificou-se também a magnitude do impacto social e empresarial da pandemia e a necessidade de lidar o medo tendo em vista que a própria vida estava ameaçada.

Em nenhum momento da entrevista, o CEO menosprezou a pandemia e seus possíveis impactos socioeconômicos, o que, mostrou-se uma postura adequada para sua função. Se pudesse voltar atrás, tomaria decisões ainda mais extremas, mas, em geral, acha que soube ser assertivo, rápido e exitoso no comando da empresa.

7.Referências

Bandos, R.D.& Assolini, F.E.P. (2019). A visão do estudante de medicina sobre as tutorias e o papel do professor-tutor em ABP (Aprendizado Baseado em Problemas), à luz da análise discursiva. In: Oliveira, S.F.P.e; Martino, V.de F.& Fonseca, G.A. (orgs). Formação de professores: entre vivências e reflexões. Franca, 2019, p 39-53. Recuperado em 8 de janeiro de 2022 de https://eventos.unifacef.com.br/simpedu/2019/files/Livro_03_-_FORMA%C3%87%C3%83O_DE_PROFESSORES_ENTRE_VIV%C3%84NCIAS_E_RE_FLEX%C3%95ES.pdf

Brandão, H. H. N.(1995) *Introdução à Análise do Discurso*. 2ª edição. Campinas (SP): Editora da UNICAMP.

Beer, S. (1979). *The heart of enterprise*. Chichester: John Wiley & Sons.

Cavalcanti, M.F. & Paula, V.A.F (2006). Teoria Geral de Sistemas I. In: D. P. Martinelli & C. A. A. Ventura (Eds.), *Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e aplicações*. São Paulo: Saraiva.

Donaires, O. S (2006). Teoria Geral de Sistemas II. In: D. P. Martinelli & C. A. A. Ventura (Eds.), *Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e aplicações*. São Paulo: Saraiva.

Gil, A. C. (1999). *Pesquisa Social*. São Paulo: Altas.

- Koral Kordova, S., Frank, M. & Miller, A.N.. (2018) A. Systems Thinking Education— Seeing the Forest through the Trees. *Systems*. 6, 29. Recuperado em 20 de dezembro, 2021 de <https://www.mdpi.com/2079-8954/6/3/29>
- Orlandi, E. *Análise de discurso – Princípios e procedimentos*. (2000). Campinas: Pontes Editora.
- Paulon, A.; Nascimento, J. V.& Laruccia, M. M. (2014) Análise do Discurso: Fundamentos Teórico- Metodológicos. *Revista Diálogos Interdisciplinares*. vol.3, nº.1. Recuperado em 8 janeiro de 2022 de <https://www.researchgate.net/publication/261698697>
- Pêcheux, M. Semântica e discurso - Uma crítica à afirmação do óbvio.(1995). Original 1975 Editora da UNICAMP. Segunda edição. .
- Piovezani, C. & Sargentini, V. (2020) *Legados de Michel Pêcheux – Inéditos em análise do discurso*. 2020. Editora Contexto.
- Reynolds, S. (2020). COVID-19 means systems thinking is no longer optional. New Philanthropy Capital 477 (NPC), London. Recuperado em 10 de janeiro, 2022 de <https://www.thinknpc.org/blog/COVID-19-means-systems-thinking-is-no-longer-optional/>
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Senge, P. (2013). *A Quinta Disciplina*. A arte e a prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best Seller.
- Sobral, F & Peci, A. (2008). *Administração – teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson.
- Yin, R K. (2006). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Williams, C. (2017). *Administração – Princípios de Administração*. São Paulo: Cengage.
- Word Health Organization (2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19*. 11 march 2020. Recuperado em 10 de janeiro, 2022, de <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-COVID-19---11-march-2020>.

Apêndice

Roteiro da Entrevista

I) A Empresa: ano de fundação; número de funcionários; localização; atividade-fim; estrutura organizacional

II) O Entrevistado: cargo; participação no capital; formação acadêmica

III) Questões (eixos temáticos)

- Qual o impacto da pandemia da COVID-19 na gestão da empresa em 2020? Abordar: funcionários, forma de trabalho, funcionários, planejamento, paralização das atividades, adaptações necessárias e impacto financeiro?
- Quais as transformações organizacionais implementadas em razão da pandemia?
- Quais as oportunidades e ameaças ambientais a partir da pandemia?
- Qual sua avaliação crítica da sobre a pandemia, em especial na sua organização?
- O que você faria diferente se pudesse voltar no tempo, em relação às decisões que tomou?