



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

FABÍOLA GOMES FARIAS

**ENFRENTAMENTO E DEFESA NA PANDEMIA DE COVID-19 NO TURISMO
BRASILEIRO: A PERSPECTIVA DOS PROBLEMAS PERVERSOS SOB A ÓTICA
DAS METÁFORAS**

FORTALEZA – CEARÁ

2022

FABÍOLA GOMES FARIAS

ENFRENTAMENTO E DEFESA NA PANDEMIA DE COVID-19 NO TURISMO
BRASILEIRO: A PERSPECTIVA DOS PROBLEMAS PERVERSOS SOB A ÓTICA
DAS METÁFORAS

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de doutor em Administração. Área de concentração: Gestão, Organização e Ambientes.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto

Co-Orientador: Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara

FORTALEZA – CEARÁ

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Estadual do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Farias, Fabiola Gomes.

Enfrentamento e defesa na pandemia de COVID-19 no turismo brasileiro: a perspectiva dos problemas perversos sob a ótica das metáforas [recurso eletrônico] / Fabiola Gomes Farias. - 2022.
181 f. : il.

Tese (DOCTORADO ACADÊMICO) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Curso de Programa de Pós-graduação Em Administração - Doutorado, Fortaleza, 2022.

Orientação: Prof. Dr. Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto.

Coorientação: Prof. Dr. Dr. Samuel Façanha Câmara.

1. problemas perversos. 2. turismo. 3. enfrentamento. 4. defesa. 5. pandemia, Covid19.
I. Título.

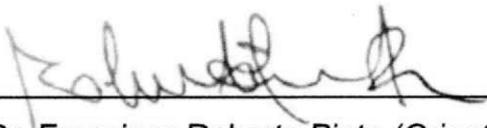
FABÍOLA GOMES FARIAS

ENFRENTAMENTO E DEFESA NA PANDEMIA DE COVID-19 NO TURISMO
BRASILEIRO: A PERSPECTIVA DOS PROBLEMAS PERVERSOS SOB A ÓTICA
DAS METÁFORAS

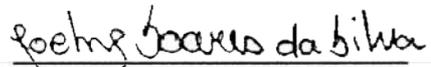
Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de doutor em Administração. Área de concentração: Gestão, Organização e Ambientes.

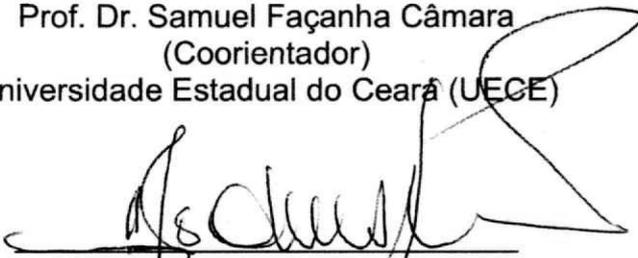
Aprovada em: 20 de dezembro de 2022.

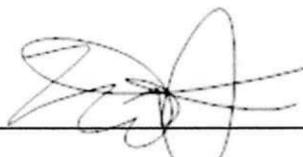
BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto (Orientador)
Universidade Estadual do Ceará (UECE)


Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara
(Coorientador)
Universidade Estadual do Ceará (UECE)


Prof. Dra. Joelma Soares da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)


Prof. Dr. Nilo Alves Junior
Instituto Desenvolvimento, Estratégia e
Conhecimento (IDESCO)


Prof. Dr. Márcio de Oliveira Mota
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Ao Everton, ao Davi e ao Gustavo. Por todas as horas não vividas e por tudo que ainda temos a viver. Dedico a vocês essa conquista.

AGRADECIMENTOS

Em quatro anos dessa caminhada, passei por uma pandemia, três CoviDs, duas mudanças de residência e a perda de dois empregos. Sobrevivi, por isso tenho muito a agradecer.

A Deus, ao Sagrado Coração de Jesus e ao Imaculado Coração de Maria, onde muitas vezes me refugiei ao longo desse tempo.

Ao Pe. Milton Ferreroni, por seus conselhos nesse último ano. Ele me ensinou que uma guerra é vencida por soldados cansados. É o meu caso.

Ao meu irmão, Paulo Henrique, e a todos os familiares que acompanharam essa jornada e torceram pelo meu sucesso.

Ao meu pai, Assis e à minha mãe, Mazé (*in memoriam*). Sem vocês, nada disso teria sido possível.

Ao Éverton, companheiro de uma vida, obrigada por todo o apoio e carinho, em você, sou um ser humano melhor.

Aos meus filhos Davi e Gustavo, para que saibam que é possível chegar, seja qual for a jornada.

Aos amigos com quem partilhei risadas e angústias, nem sempre nessa ordem; em especial à Paulinha, Bárbara e Melissa, mulheres que me ajudaram com oração, conhecimento e sermão; elas me fizeram crer que tudo isso tem um propósito maior. Venci também por vocês.

Ao Prof. Dr. Roberto Pinto, por ter sido um orientador e um ser humano excepcional durante todos esses anos. Por ele e com ele, tive forças para concluir esse doutorado.

Ao Prof. Dr. Márcio Mota, pela imensa ajuda no tratamento dos dados e interpretação dos resultados. A cada cobrança sua, era um passo a mais que eu avançava.

E aos demais membros da banca, Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara (importante coorientador no início dos trabalhos de pesquisa), Profa. Dra. Joelma Soares da Silva e Prof. Dr. Nilo Alves Junior pelas observações, sugestões, questionamentos e críticas.

“Que a tua vida não seja uma vida estéril.
– Sê útil. – Deixa rasto [...] Põe um motivo
sobrenatural na tua atividade profissional
de cada dia, e terás santificado o trabalho”

(São Josemaria Escrivá)

RESUMO

Essa tese aborda o enfrentamento e a defesa do turismo brasileiro em relação ao fenômeno da pandemia de COVID-19, enquanto um problema perverso e sob a ótica das metáforas. Em várias economias, o setor de turismo é a principal fonte de captação de recursos, produzindo riqueza, gerando empregos e reconfigurando a realidade onde se desenvolve, porém, com a pandemia, o setor vem travando uma batalha em diversas frentes. O objetivo geral desta pesquisa foi identificar que estratégias de enfrentamento e mecanismos de defesa foram utilizados pelos agentes da cadeia produtiva do turismo brasileiro para reagir às consequências da pandemia de COVID-19. Para isso, foi conduzida uma pesquisa de cunho qualitativo com aplicação de dez entrevistas em profundidade em agentes do setor, entre guias turísticos, proprietários de hotéis e agências de viagem, um instrutor de kitesurf e uma consultora nacional de hotelaria. Os dados foram analisados triangularmente, combinando Análise de Conteúdo, Análise Léxica no *software* Iramuteq® e Análise de Unidades de Sentido no *software* Atlas.Ti®. Os resultados apontam que foram as capacidades dinâmicas de *sensing* e *seizing*, o uso de estratégias colaborativas e o desenvolvimento de resiliência como mecanismo de defesa, que ajudaram os agentes a reagir às consequências da pandemia de COVID-19, classificada como um problema perverso, por sua complexidade, geração de caos e soluções falhas. Metaforicamente, na visão dos agentes, houve variações no enfrentamento ao problema perverso: para autoridades, governos e políticos, a pandemia era perceptível, porém, foi ignorada (Rinoceronte Cinza) ou minimizada (Elefante Negro); já para os profissionais do setor, ela chegou como algo raro, inesperado e, até o momento, inexplicável (Cisne Negro). A intersecção do tripé da pesquisa – problemas perversos, enfrentamento e defesa e metáforas – deu origem ao Prisma do Fenômeno, um polígono formado por dez faces, classificadas de acordo com sua intensidade e força, que permite uma visão holística sobre o que foi a pandemia dentro da realidade vivida pelo turismo no Brasil, onde o maior dos impactos relatados para o setor foi a maneira abrupta e rápida com que as atividades foram paralisadas, o que gerou rapidamente a perda de receitas e muito prejuízo. Em resumo, conclui-se que o setor sofreu diretamente os impactos de um fenômeno raro e desconhecido, em diferentes intensidades, reagindo a ele dentro de suas possibilidades e considerando as particularidades de cada área de atuação. Como principais implicações gerenciais, conclui-se que os impactos de um problema

perverso – por sua complexidade, geração de caos, soluções falhas e uso de informações conflitantes e confusas – podem ser atenuados por autoridades públicas e privadas, com o fortalecimento da cadeia produtiva nos momentos de crise, principalmente, no que diz respeito à adaptação de pessoas e organizações às mudanças, sendo necessário o desenvolvimento constante de capacidades dinâmicas internas e externas e o uso de práticas de estratégias genéricas, principalmente, as de cunho colaborativo.

Palavras-chave: problemas perversos; turismo; enfrentamento; defesa; pandemia, Covid19.

ABSTRACT

This thesis approaches the confrontation and defense of Brazilian tourism to the phenomenon of the COVID-19 pandemic from the perspective of metaphors as a wicked problem. In several economies, the tourism sector is the primary source of fundraising, producing wealth, generating jobs, and reconfiguring the reality where it develops; however, with the pandemic, the industry has been competing on several fronts. The main objective of this research was to identify which confrontation strategies and defense mechanisms were used by agents of the Brazilian touristic supply chain to react to the consequences of the COVID-19 pandemic. A qualitative research was conducted with ten in-depth interviews with industry agents, including tourist guides, hotel owners and travel agencies, a kitesurfing instructor, and a national hotel consultant. The data were analyzed triangularly, combining content analysis, lexical analysis in the Iramuteq® software and analysis of meaning units in the Atlas.Ti® software. The results indicate that it was the dynamic capabilities of sensing and seizing, the use of collaborative strategies and the development of resilience as a defense mechanism which helped agents to react to the consequences of the COVID-19 pandemic, classified as a perverse problem by its complexity, generation of chaos and faulty solutions. Metaphorically, in the agents' view, there were variations in facing the perverse problem: for authorities, governments and politicians, the pandemic was noticeable; however, it was ignored (Grey Rhino) or minimized (Black Elephant); for the segment of professionals, it arrived as something rare, unexpected and, until now, inexplicable (Black Swan). The intersection of the research tripod – wicked problems, confrontation and defense and metaphors – built the Prism Phenomenon, a polygon formed by ten faces, classified according to their intensity and strength, which allows a holistic view of the pandemic's real experience through the tourism industry in Brazil, where the greatest impact reported for the sector was the abrupt and rapid manner in which activities were paralyzed, which quickly generated loss of revenue and much damage. In summary, we concluded that the sector directly suffered the impacts of a rare and unknown phenomenon, in different intensities, reacting to it within its possibilities and considering the particularities of each area of activity. As main managerial implications, it can be concluded that the impacts of a wicked problem - due to its complexity, chaos generation, failed solutions and use of conflicting and confusing information - can be mitigated by public and private authorities, with the

strengthening of the productive chain in times of crisis, especially with regard to the adaptation of people and organizations to changes, being necessary the constant development of internal and external dynamic capabilities and the use of generic strategy practices, especially those of collaborative nature.

Keywords: wicked problems; tourism; confrontation; defense; pandemic, Covid19.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise de Cocitação em Wicked Problems	35
Figura 2 – Análise de Co-ocorrência em Wicked Problems	36
Figura 3 – Linha do tempo de Co-ocorrência em Wicked Problems	37
Figura 4 – Estratégias para lidar com Problemas Perversos	78
Figura 5 – Cadeia Produtiva do Turismo	86
Figura 6 – O Tripé da Pesquisa	94
Figura 7 – O Prisma do Fenômeno sem Sobreposição	98
Figura 8 – O Prisma do Fenômeno Sobreposto.....	98
Figura 9 – AFC Indivíduos e Formas do Bloco I	102
Figura 10 – AFC Indivíduos e Formas do Bloco II	104
Figura 11 – Análise de Similitude do Bloco I	107
Figura 12 – Análise de Similitude do Bloco II	116
Figura 13 – Defesa e Unidades de Sentido a posteriori.....	128
Figura 14 – Enfrentamento e Unidades de Sentido a posteriori.....	130
Figura 15 – Análise de Similitude do Bloco III	131
Figura 16 – Categorias Metáforas a posteriori.....	132
Figura 17 – Dendrograma do Bloco I.....	147
Figura 18 – Rede de Problemas Perversos	147
Figura 19 – Rede Convergente de Problemas Perversos.....	149
Figura 20 – Dendrograma do Bloco II.....	150
Figura 21 – Rede de Enfrentamento e Defesa.....	151
Figura 22 – Rede Convergente de Enfrentamento e Defesa	153
Figura 23 – Dendrograma do Bloco II.....	155
Figura 24 – Rede Convergente de Unidades de Sentido	156
Figura 25 – Rede Convergente Filtrada de Unidades de Sentido.....	157
Figura 26 – Características das Metáforas	157
Figura 27 – Metáforas	158
Figura 28 – O Tripé da Pesquisa	160
Figura 29 – O Prisma do Fenômeno	161

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de Problemas e suas Características	41
Quadro 2 – Entrevistas com Sujeitos do Setor de Turismo	93
Quadro 3 – Categorias de Análise do Tripé da Pesquisa	95
Quadro 4 – Caracterização dos Sujeitos de Pesquisa	101
Quadro 5 – A Complexidade e Unidades de Sentido do Bloco I.....	108
Quadro 6 – A Finitude e Unidades de Sentido do Bloco I.....	109
Quadro 7 – A Geração de Caos e Unidades de Sentido do Bloco I	110
Quadro 8 – A Informação e Unidades de Sentido do Bloco I	111
Quadro 9 – A Singularidade e Unidades de Sentido do Bloco I.....	113
Quadro 10 – As Soluções e Unidades de Sentido do Bloco I.....	114
Quadro 11 – O Sensing e Unidades de Sentido do Bloco II	117
Quadro 12 – O Seizing e Unidades de Sentido do Bloco II.....	119
Quadro 13 – O Reconfiguring e Unidades de Sentido do Bloco II.....	121
Quadro 14 – A Resiliência e Unidades de Sentido do Bloco II.....	123
Quadro 15 – As Estratégias Genéricas e Unidades de Sentido do Bloco II	125
Quadro 16 – A Possibilidade e Unidades de Sentido do Bloco III	134
Quadro 17 – A Raridade e Unidades de Sentido do Bloco III	136
Quadro 18 – O Impacto e Unidades de Sentido do Bloco III.....	138
Quadro 19 – As Evidências e Unidades de Sentido do Bloco III.....	140
Quadro 20 – O Conhecimento e Unidades de Sentido do Bloco III	142
Quadro 21 – A Coragem e Unidades de Sentido do Bloco III	143
Quadro 22 – Tripé da Pesquisa Pós-Análise.....	159

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	PANDEMIA – DISCUSSÃO TEÓRICA	23
2.1	Endemias, Epidemias, Surtos e Pandemias	23
2.2	Pandemia de COVID-19	26
2.3	Pandemia de COVID-19: implicações e impactos	30
3	PROBLEMAS PERVERSOS – ANÁLISE DO ESTADO DA ARTE	34
3.1	Problemas Perversos	37
3.2	Características dos Problemas Perversos	42
3.3	Pesquisas Contemporâneas sobre <i>Wicked Problems</i>	45
3.4	Pandemia de COVID-19: um problema perverso?	48
4	PANDEMIA DE COVID-19 E METÁFORAS	52
4.1	O Cisne Negro	52
4.2	O Rinoceronte Cinza	56
4.3	O Rei Dragão e Outras Metáforas	60
5	ENFRENTAMENTO E DEFESA	66
5.1	Resiliência	68
5.2	Capacidades Dinâmicas	71
5.2.1	Detecção (<i>Sensing</i>)	74
5.2.2	Aproveitamento (<i>Seizing</i>)	74
5.2.3	Reconfiguração (<i>Reconfiguring</i>)	75
5.3	Estratégias Genéricas	77
6	TURISMO – ORIGENS & ATUALIDADES	83
6.1	Cadeia Produtiva do Setor de Turismo	84
6.2	Importância do Setor de Turismo	87
6.3	Turismo e Pandemia de COVID-19	89
7	METODOLOGIA	92
7.1	Classificação da Pesquisa	92

7.2	Campo Empírico e Sujeitos da Pesquisa.....	93
7.3	O Tripé da Pesquisa	94
7.4	Contribuição Metodológica da Pesquisa.....	96
7.5	O Prisma do Fenômeno.....	97
8	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	100
8.1	Os Sujeitos de Pesquisa	100
8.2	Análise do Bloco I – Problemas Perversos	106
8.3	Análise do Bloco II – Enfrentamento e Defesa.....	116
8.4	Análise do Bloco III – Metáforas.....	131
8.5	Síntese dos Blocos de Análise.....	146
8.5.1	Síntese das Análises Qualitativas do Bloco I	146
8.5.2	Síntese das Análises Qualitativas do Bloco II	149
8.5.3	Síntese das Análises Qualitativas do Bloco III	153
8.5.4	O Prisma do Fenômeno	159
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	163
	REFERÊNCIAS	169
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO.....	180

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o *dashboard* da Organização Mundial da Saúde, até 12 de novembro de 2022, o número de casos confirmados do vírus SRA-CoV-2 no mundo todo ultrapassava os 630 milhões, com pouco mais de 6,5 milhões de mortes. No Brasil, o primeiro caso confirmado de infecção foi registrado no dia 1º de fevereiro de 2020; 33 meses depois, o total de casos alcança quase 35 milhões, com registro de 688 mil mortes (WHO, 2022).

A contar de dezembro de 2019, quando o médico Li Wenliang alertou sobre casos incomuns de infecção pulmonar na cidade de Wuhan, na China, causados por um novo vírus altamente contagioso, os canais de abastecimento, as atividades econômicas e o comércio internacional em grande escala vêm travando uma batalha em diversas frentes (LÜSCHER, 2020; ARNDT *et al.*, 2020; ASLAM *et al.*, 2020).

Os números mostram que a pandemia de COVID-19 se propagou exponencialmente em todos os continentes, de maneira sistêmica, incerta e complexa, forçando eventos em cadeia no mundo todo. O aumento rápido de infectados, o abalo das economias em um curto espaço de tempo, a imposição de restrições de viagens, o distanciamento social e os *lockdowns* impactaram fortemente o setor de turismo e sua cadeia produtiva (MECHLER *et al.*, 2020).

Segundo dados do mais recente Barômetro Mundial de Turismo, da Organização Mundial do Turismo (OMT), divulgados em setembro de 2022, o turismo internacional apresentou forte desempenho nos primeiros sete meses de 2022, alcançando quase 60% dos níveis pré-pandemia (UNWTO, 2022b).

Com a flexibilização e o encerramento de restrições em viagens aumentando cada vez mais, estes resultados tendem a continuar melhorando. Quando os números são comparados a 2021, as Américas mostram forte crescimento de janeiro a julho de 2022 (+103%), porém, ainda assim, não representa tanto se contraposto ao crescimento do Oriente Médio (+287%) e da Europa (+190%) (UNWTO, 2022b). É uma recuperação que reflete uma forte demanda reprimida, depois de quase dois anos de um duro enfrentamento da pandemia, que abalou severamente o setor.

Os dados do painel *International Tourism and COVID-19* da Organização Mundial do Turismo mostram que os impactos da crise da COVID-19 no setor foram alarmantes. Na América do Sul, por exemplo, estima-se uma queda de 66% na

chegada de turistas em 2020, 85% em 2021 e, até julho de 2022, 54%, se comparados ao ano de 2019. Com as perdas causadas pelo impacto direto da pandemia e o efeito cascata nos setores relacionados ao turismo, estima-se que o Brasil tenha perdido em receitas 49% em 2020 (- U\$D 2,95mi), 51% em 2021 (- U\$D 3,04mi) e 32% (- U\$D 579mil) até maio de 2022 (UNWTO, 2022b).

Além da calamidade pública, a recuperação do setor de turismo – prevista somente a partir de 2023 – também depende de outros fatores adversos, como o ambiente econômico instável, os altos índices de inflação e o aumento do preço do petróleo, agravado pela guerra na Ucrânia (UNWTO, 2022b).

A pandemia trouxe à luz uma realidade imperceptível, até então: em diversos países, as atividades da cadeia produtiva do turismo são a principal fonte de captação de recursos para a economia, superando até mesmo operações primárias e exportações de *commodities*, estando intrinsicamente ligado à produção de riqueza, sendo capaz de gerar emprego e renda e reconfigurando a realidade local onde se desenvolve (COMERLATTO, 2015).

Em virtude de sua relevância e expressão na economia e pelos impactos sofridos em larga escala com a pandemia, o setor de turismo é objeto de estudo desta tese, centrando-se nos agentes da cadeia produtiva principal, mais especificamente nas agências e organizadoras de viagem, hotéis e pousadas e agência de receptivos (guias de turismo) (SEBRAE, 2007).

Em meio a choques e turbulências globais, a pandemia causou crise e sofrimento, em vários aspectos. Para a cadeia produtiva do turismo, a pandemia de COVID-19 é mais uma variável hostil que surpreendeu os profissionais da área, ou pode ser definida como um problema perverso, algo até então nunca enfrentado?

Segundo Rittel e Webber (1973a), um problema perverso apresenta características que o distingue de um problema simples ou de natureza grave: ele não dispõe de formulação definitiva, não possui respostas verdadeiras ou falsas; qualquer solução escolhida vai gerar consequências por um longo período, com repercussões negativas e indesejáveis que superam as vantagens alcançadas ou pretendidas.

Além disso, um problema perverso é único, podendo ser considerado um sintoma de outro problema, ou seja, sua eliminação leva a um outro problema perverso. Problemas perversos possuem formulação dúbia, com informações ambíguas, interesses de valores conflitantes e ramificações confusas, estando

intrinsecamente ligados às situações de ordem social (BUCHANAN, 1992, HEAD, 2018; DENNING, 2009).

Para Coyne (2005), não há distinção entre problemas simples e complexos: na verdade, todos são perversos e tudo depende do entendimento que as pessoas dão às circunstâncias que as cerca. Sendo assim, o questionamento que surge é se os problemas perversos geram as crises ou são gerados por elas.

Alguns problemas perversos desenvolvem-se de forma gradativa, em baixa velocidade, por isso não são reconhecidos de imediato e, muitas vezes, não recebem a atenção e urgência necessárias (HEAD, 2018). As mudanças climáticas do planeta e o crescimento populacional podem ser citados como exemplos. Nessa categoria, é possível incluir também as pandemias.

Enquanto sofrem com as consequências de problemas perversos, as pessoas lidam com estes problemas e tomam decisões a seu respeito; no fim, análise, decisões, estratégias de enfrentamento e mecanismos de defesa variam de acordo com as preferências pessoais, experiências vividas, origens, cultura e valores individuais (ROBERTS, 2000).

Para abordar o enfrentamento e a defesa da pandemia enquanto problema perverso, esta tese utilizou os conceitos teóricos de capacidades dinâmicas, estratégias genéricas e resiliência. As capacidades dinâmicas de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* englobam um olhar tanto para dentro, como para fora das empresas (TEECE, 2007; SCHERER, 2017).

Detectar novas oportunidades e ameaças, buscar parcerias, explorar novos mercados, novos nichos, entender as necessidades dos clientes são estratégias de enfrentamento de crises que o *sensing*, ou a detecção, promove. Mudar a própria cultura, os processos e os produtos ofertados através de decisões mais assertivas, contando com a parceria dos colaboradores, são ações próprias do *seizing* ou aproveitamento.

Já o *reconfiguring* (ou reconfiguração) diz respeito a uma mudança mais basilar, nos ativos da empresa, fazendo uso da gestão do conhecimento e da criatividade dos colaboradores (intraempreendedorismo). Pelo alto custo envolvido, não é à toa que o *reconfiguring* é mais percebido em empresas de grande porte, que dispõem de departamento voltados para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I).

Seguindo a linha de enfrentamento de problemas perversos, Roberts (2000) aponta três estratégias genéricas para lidar com tais questões, a depender de como o poder é disperso entre as partes interessadas. Quando o poder é concentrado em um número reduzido de pessoas, as estratégias autoritárias podem ser empregadas para identificar e resolver o problema. Nesse caso, decisões precisam ser cumpridas.

Quando o poder estiver disperso entre as partes interessadas, é preciso observar se ele é contestado, se existe uma luta por ele. Caso haja disputa, empregam-se as estratégias competitivas, como acontece no mercado com empresas concorrentes, que disputam o cliente utilizando-se de métodos variados.

Caso não haja disputa pelo poder, sendo este disperso, porém não contestado, estratégias colaborativas são mais indicadas. Aqui, trata-se de união de forças, colaboração, estabelecimento de parcerias e alianças, sem relação de soma-zero (ROBERTS, 2000).

Já a resiliência, tratada aqui como mecanismo de defesa, é uma característica dos que aprendem fazendo, dos que conseguem seguir se adaptando às mudanças nas condições vigentes, implantando suas soluções de forma simultânea, comparando e avaliando seus resultados, experimentando e tomando medidas flexíveis (TERMEER *et al.*, 2016).

Colocar em prática a resiliência requer tolerância frente às mudanças em direções imprevisíveis, como foram as condições impostas pela pandemia de COVID-19. Para Lopes e Martins (2011), a resiliência humana é vista sob uma lente tripla: a noção de risco, trauma e ameaça; a superação da adversidade e a união de fatores emocionais, cognitivos e socioculturais.

Vive-se um momento singular na história da humanidade e a resiliência apresenta-se como meio eficiente para que pessoas, comunidades, organizações e setores enfrentem as adversidades surgidas da pandemia. Reconstruir, às vezes, é mais difícil do que sobreviver, ainda que a resiliência não possa ser encarada como um atributo fixo, nem tampouco seus riscos compreendidos da mesma forma por todos os envolvidos; por isso, quando mudam as circunstâncias, muda também a resiliência (NANDY; LODH; TANG, 2020; YUNES, 2003).

Além destas estratégias de enfrentamento e defesa, o ser humano – enquanto uma criatura social – tratou de problemas perversos e crises de naturezas diversas ao

longo da história utilizando-se das metáforas como mecanismos de redução da realidade e, assim, auxiliando-o na compreensão de tais fenômenos e seus impactos.

Desenvolver um argumento através do uso de metáforas conceituais evidencia o que há de inseparável entre pragmatismo e cognição, transpassando domínios de linguagem e alcançando, também, ações e pensamentos, todas estas observações consideradas fundações do sentido (BLACK, 2016; HIJAZO-GASCÓN, 2011; VEREZA, 2010). Posto isso, destaca-se nesta tese o uso de metáforas que buscam explicar a pandemia de COVID-19, seja como um Cisne Negro, um Rinoceronte Cinza, um Rei Dragão, ou, ainda, outras figuras do Zoológico de Metáforas.

Enquanto um Cisne Negro causa impacto porque é raro, inesperado, impactante ao extremo e inexplicável, tendo no desconhecido a tônica principal que o caracteriza (VALERAS; 2020; TALEB, 2017; IZQUIERDO, 2018), um Rinoceronte Cinza é seu oposto, uma metáfora que aponta para uma ameaça maciça esperada, mas devidamente ignorada, apesar dos repetidos avisos (WUCKER, 2016a).

Se a pandemia de COVID-19 foi um evento realmente surpreendente, improvável e imprevisível, onde não havia conhecimento suficiente dos envolvidos à época, ela deveria ser classificada como um Cisne Negro. Se, por outro lado, era uma ameaça de alta probabilidade, óbvia, prevista com antecedência e, por isso, evitável se as ações mitigadoras tivessem sido tomadas a tempo, deveria ser classificada como um Rinoceronte Cinza. Enquanto rinocerontes cinzas estão à frente, cisnes negros só aparecem no retrovisor.

Com os últimos 100 anos permeados por pandemias, como a Gripe Espanhola, o Ebola, a Zika, o SARS e o MERS, e os vários avisos de epidemiologistas nas últimas décadas, uma grande pandemia não era uma questão de se, mas de quando iria acontecer (MECHLER *et al.*, 2020; MURPHY; JONES; CONNER, 2020). Então, se era somente uma questão de tempo, o mundo não deveria estar mais bem preparado? Não deveria haver ações definidas de controle, contenção e comunicação mais eficazes por parte das autoridades? Decisões preventivas e mitigadoras não deveriam ter sido tomadas?

Além do Cisne Negro e do Rinoceronte Cinza, trata-se também nesta tese de características presentes nas metáforas do Rei Dragão, do Dinossauro na Sala de Estar, da Medusa Negra, do Elefantes Negro, do Tigre de Papel, do Rato Cinza e da Avestruz (IZQUIERDO, 2018; LINDHOUT; RENIERS, 2020), onde os animais

retratam problemas (desconhecidos ou não), com os quais as pessoas não parecem lidar bem, ignorando e aceitando seus riscos, ou, simplesmente, os considerando improváveis e não agindo a respeito, mesmo quando poderiam haver ações de enfrentamento e mitigação dos danos.

As metáforas carregam características semelhantes e conflitantes. A possibilidade de que uma crise ocorra e sua raridade, por exemplo, estão presentes em Cisnes Negros, Reis Dragões e Medusas Negras. Já os impactos extremos são comuns em Cisnes Negros e Elefantes Negros.

As evidências (indícios) e o conhecimento que há acerca de um evento incomum são atributos próprios dos Rinocerontes Cinzas, Dinossauros na Sala de Estar, Elefantes Negros, Ratos Cinzas e Avestruzes. A coragem, por fim, é uma característica marcante para Rinocerontes Cinzas, Dinossauros na Sala de Estar, Elefantes Negros, Tigres de Papel e Avestruzes.

Para Ferguson (2020), guerras e pandemias mais se assemelham como Cisnes Negros do que Reis Dragões; porém, em termos de previsibilidade, podem, também, ser descritos como rinocerontes cinzas. Em junho de 1914, parecia mais uma crise balcânica; em dezembro de 2019, parecia apenas mais um vírus asiático circulando. O primeiro evento tornou-se uma Guerra Mundial; o segundo, uma pandemia.

O que as autoridades fizeram com os inúmeros avisos? Com os atos no Congresso Americano, com os diversos painéis de estudo em encontros científicos epidêmicos, com os documentos de biodefesa que circularam em órgãos internacionais por meses e anos? Houve um fracasso em internalizar tais avisos e agir para conter a doença antes que alcançasse dimensões de pandemia?

Se for levado em consideração que em 30 de janeiro de 2020 a OMS atribuiu o *status* de emergência pública ao surto de COVID-19, em 08 de fevereiro de 2020 a OMS informou que o vírus já atingia 24 países e em 11 de março de 2020 a pandemia foi declarada (OMS, 2020), por qual motivo, em países como o Brasil, um evento grandioso como o carnaval aconteceu normalmente na última semana de fevereiro (21, 22, 23, 24 e 25/02)?

Algumas nações suspeitaram da presença de uma pandemia, mas preferiram que o fato continuasse desconhecido. Enquanto o mundo é um lugar dinâmico e em mutação e sendo o conhecimento humano limitado, as pessoas agem movidas pelo

temor de descobrir o novo, ainda que a opção de se conformar com o desconhecido não signifique contornar o perigo previsível (LINDHOUT; RENIERS, 2020).

No enfrentamento de riscos e ameaças, alguns mecanismos podem reduzir ou mitigar os efeitos da pandemia, materializando o que seria complicado explicar de outra forma. Ao que parece, as metáforas tornaram-se uma forma de enfrentamento aos problemas perversos que afligem a humanidade, mas não a única. Esse enfrentamento pode acontecer de outras maneiras, seja através do uso de capacidades dinâmicas ou estratégias genéricas, podendo gerar resiliência nos sistemas envolvidos.

Considerando as teorias apresentadas e seus pontos de intercessão, elaborou-se uma proposta de tese que será guiada pela seguinte questão de pesquisa: **Quais foram as estratégias de enfrentamento e os mecanismos de defesa utilizados pelos agentes do setor da cadeia produtiva de turismo brasileiro para reagir às consequências da Pandemia COVID-19?**

Neste esteio teórico, a pesquisa em desenvolvimento tem como objetivo geral identificar quais estratégias de enfrentamento e mecanismos de defesa foram utilizados pelos agentes da cadeia produtiva do turismo brasileiro, para reagir às consequências da Pandemia COVID-19. Para alcance dessa proposta, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- (OE1) Averiguar como os agentes da cadeia produtiva do turismo brasileiro classificam o fenômeno da Pandemia de 2020.
- (OE2) Identificar quais estratégias de enfrentamento os agentes da cadeia produtiva do turismo brasileiro desenvolveram para reagir às consequências da Pandemia de 2020.
- (OE3) Identificar quais mecanismos de defesa os agentes da cadeia produtiva do turismo brasileiro desenvolveram para reagir às consequências da Pandemia de 2020.
- (OE4) Verificar em quais metáforas podem ser encaixadas estas estratégias de enfrentamento e estes mecanismos de defesa.

Pretende-se, por meio de tais objetivos, provar a seguinte tese: **Os agentes do setor de turismo, diante dos impactos da pandemia de 2020, foram capazes de selecionar estratégias de enfrentamento e mecanismos de defesa diferenciados**

para resistir e superar a situação, conforme as diferentes características das empresas e de seus respectivos ambientes de atuação.

Como contribuição teórica, a pesquisa empírica desta tese evidenciou o olhar dos agentes do setor de turismo para a pandemia e suas consequências, com resultados que podem contribuir para o desenvolvimento de pesquisas que tenham como pressuposto o enfrentamento de problemas perversos, utilizando-se do Prisma do Fenômeno.

O modelo do Prisma do Fenômeno, obtido após análise dos dados do campo empírico, denota que, quando se trata do enfrentamento e defesa para problemas perversos, não há somente uma única saída para pessoas e organizações. O que deve haver para ambos, em momentos assim, é uma maneira combinada no enfrentar e defender.

Como contribuição gerencial, conclui-se que os impactos de um problema perverso podem ser atenuados por autoridades públicas e privadas, com o fortalecimento da cadeia produtiva nos momentos de crise, principalmente, com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas internas e externas e o uso de práticas de estratégias genéricas, principalmente, as de cunho colaborativo.

Esta tese está estruturada em nove seções, incluindo esta Introdução. Na segunda seção, expôs-se uma discussão teórica sobre a pandemia, com ênfase para a pandemia de COVID-19. Na terceira seção, apresentou-se o estado da arte dos problemas perversos. Na quarta seção, tratou-se do uso de metáforas na análise desses problemas. A quinta seção abordou o tema enfrentamento e defesa.

A sexta seção delimitou a importância do setor de turismo para este trabalho. A sétima seção apresenta os aspectos metodológicos da tese, incluindo o tipo de pesquisa, os sujeitos de pesquisa, o modelo do Prisma do Fenômeno, o perfil dos entrevistados, a coleta de dados e seu tratamento. A oitava seção trata a análise e discussão dos resultados e, por fim, na última seção, tem-se as conclusões deste trabalho.

2 PANDEMIA – DISCUSSÃO TEÓRICA

Busca-se nesta discussão teórica abordar a complexidade do fenômeno da Pandemia 2020 sob a ótica dos problemas perversos. Para isso, faz-se necessário, em um primeiro momento, analisar os trabalhos que abordaram os efeitos de pandemias já enfrentadas pela humanidade, seja no campo social, financeiro ou econômico, bem como o fenômeno da Pandemia 2020 de COVID-19, para, em seguida, avaliar o avanço teórico da temática de problemas perversos na literatura, levantando-se fatores já trabalhados no tema, como conceitos, variáveis ou constructos.

Esses fatores devem ser suficientemente abrangentes em relevância e, ao mesmo tempo, deve-se usar de parcimônia e deixar de fora o que não acrescentar valor ao entendimento do leitor. Um levantamento teórico, nesse momento, deve usar de equilíbrio entre essas duas virtudes (WHETTEN, 2003).

2.1 Endemias, Epidemias, Surtos e Pandemias

Desde o século XVIII, quando foi incorporada ao dicionário médico, na França, em 1771, o conceito de pandemia passou por algumas adaptações ao longo do tempo e pode ser tratado, na era contemporânea, como uma epidemia de grandes proporções, que se espalha a mais de um continente, para vários países (DE REZENDE, 1998). Epidemia, por sua vez, é o excesso de casos em relação à frequência esperada, seja por elevação do número de vítimas ou pelo agravamento da doença em si, em um determinado lugar, por determinado período (UECE, 2020).

Já a presença contínua de uma enfermidade ou de um agente infeccioso em uma zona geográfica é considerada uma endemia. Etimologicamente, a palavra vem do grego *endemos* e significa "referente a um país" ou, ainda, "encontrado entre os habitantes de um mesmo país". Em outras palavras, é uma doença habitualmente comum entre pessoas de uma mesma região e cuja incidência está condicionada a determinados fatores locais. Por fim, o aumento acima do esperado na ocorrência de uma doença em uma área ou entre um grupo específico de pessoas, em determinado período, é denominado de surto (DE REZENDE, 1998; UECE, 2020).

De forma resumida, uma endemia leva em consideração o quantitativo de ocorrências e a frequência com que a doença acontece (sazonalmente, como a febre amarela na região Amazônica brasileira); na epidemia, essa doença avança muito rapidamente, acima do esperado e em pontos focais: bairros, municípios, cidades, regiões em um mesmo país (se a febre amarela atingisse estados vizinhos ou outras regiões do Brasil). A pandemia é o mais grave dos cenários, pois, além do aumento de casos não esperado, a doença atinge diferentes países e continentes (MINISTÉRIO DA SAUDE, 1998; UECE, 2020).

É possível caracterizar uma pandemia como uma sequência de eventos que levam a efeitos adversos, como alterações culturais, danos socioeconômicos e um número considerável de mortes (LINDHOUT; RENIERS, 2020). Isso significa, em suma, que uma pandemia não apresenta impactos restritos à saúde, mas também possui implicações em outras áreas, como política, economia, relações sociais e meio ambiente.

A Peste Negra, que aconteceu no século XIV, provavelmente entre os anos 1340 e 1350 e a Gripe Espanhola, que ocorreu entre 1917 e 1919, são dois exemplos clássicos de flagelos pandêmicos. Não há dados disponíveis que proporcionem a dimensão exata dos impactos econômicos nas sociedades da época (REZENDE, 2009; LE GOFF, 2007), ainda assim, são dois eventos que merecem atenção pela amplitude de seus impactos na história da humanidade.

A Peste Negra, ou Peste Bubônica, impactou não somente a Europa, mas o Oriente Médio, a África e parte da Ásia. Mesmo sem exatidão nas informações quantitativas, pesquisadores afirmam que até 50% da população da Eurásia pode ter sido contaminada, com uma estimativa de mortos variando entre 50 e 200 milhões (QUÍRICO, 2012).

Na verdade, essa não foi a primeira ocasião em que a Peste Negra surgiu. Estudiosos apontam a Praga de Justiniano no século VI (nos anos 540) como o primeiro surto conhecido da doença; à essa época, a pandemia afetou drasticamente e permanentemente o mundo ocidental: deu fim ao reinado de Justiniano, interrompeu a produção de alimentos, produziu uma fome que durou, ao menos, oito anos, reestruturou o sistema agrário/feudal, encerrou o domínio romano e fez nascer as nações da Europa medieval (QUÍRICO, 2012; GAMA NETO, 2020).

Já a Peste Negra do século XIV produziu impactos semelhantes em intensidade, guardadas as devidas proporções do *continuum* espaço-tempo: a quantidade de mortos foi tão grande que as colheitas foram deixadas nos campos e o comércio de bens e alimentos quase foi extinto, o que levou, novamente, a um período prolongado de fome, onde famílias inteiras pereceram (se não pela doença, pela fome) (LE GOFF, 2007).

Nessa última epidemia relatada, há quase 700 anos, houve o surgimento de dois recursos: isolamento social e quarentena. O primeiro foi estabelecido pelos nobres aos moradores de vilas e cidades contaminadas; o segundo, decretado nas cidades italianas aos navios, o que impedia as tripulações de deixarem os barcos e contaminarem os que estavam em terra firme (LE GOFF, 2007).

A Gripe Espanhola, epidemia ocorrida já no século XX, surgiu no *front* de combate no final da I Guerra Mundial, em 1917, e estima-se que tenha infectado cerca de 500 milhões de pessoas no mundo todo, com um número de mortes variando entre 50 e 100 milhões de indivíduos, de 1918 a 1920. Por ter ocorrido no final de uma guerra que mudou a história da humanidade, torna-se difícil estimar seus danos econômicos: o combate já havia matado mais de 20 milhões de pessoas e destruído boa parte da economia europeia quando a pandemia teve início (QUÍRICO, 2012; GAMA NETO, 2020).

Avançando no tempo, o século XXI é carregado de eventos endêmicos, de menores proporções. Em 2002, na China, surgiu uma epidemia denominada Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS-COV), que contaminou 8000 mil pessoas e matou aproximadamente 10% desse total. Em 2005, uma variação do vírus H5N1 surgido no Vietnã, a Influenza, propagou-se pela Ásia e contaminou diversas nações vizinhas (GAMA NETO, 2020).

Em 2012, novamente o SARS aparece como uma variante na Arábia Saudita: a Síndrome Respiratória do Oriente Médio (MERS-COV) causou cerca de 900 mortes na época. Apenas três anos depois, em 2015, foi a vez da Índia enfrentar surto semelhante com a Influenza H1N1, vírus da febre suína (GAMA NETO, 2020).

Percebe-se, portanto, que surtos, endemias e pandemias não são novidade na história; porém, também é perceptível que não houve aprendizado suficiente destes eventos, que pudessem evitar ou prever o que estava por vir com a COVID-19.

2.2 Pandemia de COVID-19

Nos últimos dias de dezembro de 2019, o mundo foi alertado pelo médico Li Wenliang sobre casos incomuns de infecção pulmonar, causados por um novo vírus, que apresentava um comportamento altamente contagioso e tinha como epicentro a cidade de Wuhan, na China. O médico não foi ouvido e, em poucas semanas, o que parecia mais uma gripe, tornou-se uma pandemia real (LÜSCHER, 2020; MURPHY; JONES; CONNER, 2020).

No fim de 2019, identificou-se a nova cepa do coronavírus, batizada de 2019-nCov. Devido ao grande poder contagiante do novo vírus, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) no dia 30 de janeiro de 2020. A ESPII é o mais alto nível de alerta e esta foi a sexta vez em que foi declarada (OPAS, 2022). A pandemia alastrou-se exponencialmente em todos os continentes e suas consequências a longo prazo permanecem, ainda, uma incógnita (MURPHY; JONES; CONNER, 2020).

Embora a disseminação do vírus ainda seja intensa, os índices de infecção estão em queda, motivados por vários fatores, que se iniciam na produção de defesas imunológicas naturais do corpo humano, passam pela imunização através das vacinas ofertadas pelos laboratórios e finda na conduta pessoal dos indivíduos, que se tornou mais preventiva. Como representação desse entendimento, em 2022 o pico da doença ocorreu no início de fevereiro, com quase 300 mil novos casos, ante pouco mais de mil casos, constatados na primeira semana de novembro de 2022 (BRASIL, 2022a).

A pandemia de COVID-19 pode ser considerada um fenômeno de risco sistêmico e existencial, que traz consigo conceitos de incerteza, complexidade e surpresa, forçando eventos em cadeia no mundo todo, tanto em países em desenvolvimento, como em países desenvolvidos. Aumentos rápidos na parcela da população infectada, abalo da economia local e global em um curto espaço de tempo, imposição de restrições de viagens, distanciamento social, encerramentos de fronteiras e *lockdowns* impactaram fortemente os canais de abastecimento, as atividades econômicas e o comércio internacional em grande escala (ARNDT *et al.*, 2020; ASLAM *et al.*, 2020; MECHLER *et al.*, 2020).

Até o final de 2020, quando surgiu a primeira vacina contra a COVID-19, elaborada pelos laboratórios Pfizer e BioNTech, essas medidas de combate ao novo

vírus foram necessárias em maior ou menor escala, porém, trouxeram implicações negativas para a renda e choques nas atividades econômicas, afetando, principalmente, famílias em situações de vulnerabilidade social e insegurança alimentar (ARNDT *et al.*, 2020).

Para os autores, é possível perceber que a batalha travada contra a pandemia do COVID-19 apresentou aos países escolhas difíceis entre as duas vertentes, saúde e economia, sendo o fardo desse choque suportado de maneira diferente pela sociedade. A queda imediata na atividade econômica no curto prazo foi sendo seguida de efeitos similares de médio e longo prazo.

A resposta imediata ao surto de pandemia concentrou-se na salvação das vidas em detrimento da economia; desta forma, líderes mundiais declararam bloqueios repentinos ou gradativos em seus países, estados e cidades, adotando de forma brusca políticas de distanciamento social, pegando de surpresa vários setores da economia, que buscam, atualmente, reunir esforços de recuperação duradouros (MECHLER *et al.*, 2020; VERMA; GUSTAFSSON, 2020)

Para Lindhout e Reniers (2020), as perturbações sociais e os prejuízos econômicos foram muito visíveis depois de nove meses após o início do surto da cidade de Wuhan, na China, no final de 2019. Desta feita, os autores afirmam que é preciso preocupar-se em solucionar problemas menores frente aos problemas maiores trazidos pela pandemia, evitando-os (medidas de prevenção), mitigando-os e controlando seus danos (medidas de repressão e contenção).

Destes dois tipos de medidas, a prevenção proativa da pandemia não foi tão explorada como a repressão e a contenção, recebendo das autoridades muito pouca atenção. Não foi possível evitá-la por completo e nem se mostrou eficaz considerá-la como mero dado ou tratá-la como emergência médica. Informações desconhecidas, meios de proteção limitados e falta de medidas de biossegurança pioraram uma situação delicada e prejudicaram oportunidades de melhoria no combate ao vírus (LINDHOUT; RENIERS, 2020).

Mesmo depois do surgimento dos imunizantes, a pandemia ainda persistia, agora com a presença de novas cepas, também conhecidas como variantes, que infectavam novamente os indivíduos, mesmo aqueles que cumpriram o ciclo indicado de vacinas. Essa situação foi se agravando a partir de dezembro de 2020, chegando

ao auge em março de 2021, denominada “Segunda Onda”, com a mutação do vírus para a cepa P.1 (ONU, 2022).

Esse novo momento da pandemia mostrou-se ainda mais impactante, com recordes diários de óbitos sendo superados, sucessivamente. Em meados de 2021, já era tratado sobre uma “Terceira Onda”, da variante SARS-CoV-2 P.4, da mesma linhagem da P.1, porém, mais transmissível e imune às vacinas até então produzidas (ROCHA, 2021).

Diante desse cenário, prevenção *versus* contenção torna-se o questionamento principal neste problema social da pandemia: como equilibrar investimentos em programas eficazes de prevenção que evitem danos sociais e econômicos em curto, médio e longo prazos. Além disso, é válido notar que até mesmo as medidas de repressão adotadas aconteceram com atraso, desde o epicentro da pandemia na China, até suas ramificações em todos os continentes.

Eventos de natureza pandêmica podem ser caracterizados por seus impactos elevados e sua baixa probabilidade de ocorrência. Ainda assim, Murphy, Jones e Conner (2020) alertam que, embora o aparecimento do novo vírus não tenha sido previsto, especialistas em doenças infecciosas e pesquisadores já vinham avisando as autoridades por décadas sobre a possibilidade plausível de uma pandemia envolvendo um vírus de natureza respiratória infecciosa.

Renda e Castro (2020) traçam o caminho de tais avisos. Em 2005, a repórter Laurie Garrett alertou ao congresso americano que um vírus altamente transmissível seria capaz de circular mundialmente por mais de um ano e teria capacidade de matar um número significativo de pessoas. A repórter frisou à época que cientistas há muito tempo previam o aparecimento de uma gripe capaz de infectar 40% da população mundial.

Dez anos depois, o magnata e empresário americano Bill Gates, fundador da Microsoft, repetidamente advertia para a necessidade de um sistema de preparação e resposta a uma provável pandemia, para que uma catástrofe mundial fosse evitada. Segundo ele, o problema da humanidade não viria de mísseis, mas de micróbios e um só patógeno circulando pelo ar poderia matar mais de 30 milhões de pessoas em um curto espaço de tempo.

Nos anos que se seguiram, relatórios e painéis que abordavam respostas às crises de saúde e revistas como a *Harvard Business Review* também traziam alarmes

sobre o alcance geográfico, a gravidade e o impacto social de doenças respiratórias de rápida propagação, enfatizando a falta de preparação de diversas nações para lidar com o cenário descrito (RENDA; CASTRO, 2020).

Por fim, já em 2019, a OMS, ao monitorar crises sanitárias globais, foi explícita em afirmar que o mundo não estava preparado para um movimento pandêmico fulminante em contágio, como a gripe, e em mortalidade, como o Ebola. Era uma combinação fatal e os exercícios de simulação internacional do órgão apontavam para a fragilidade dos setores de saúde, tanto públicos, como privados.

Pelo que é possível perceber, todos os avisos estavam corretos. Porém, de alguma forma, acabaram por ser ignorados ou subestimados. Em virtude dessa negligência, a política econômica passou a enfatizar o enfrentamento e os mecanismos de defesa desenvolvidos por negócios, pessoas e comunidades como um paliativo eficaz à vulnerabilidade gerada pela pandemia (RENDA; CASTRO, 2020).

Reduzir custos e aumentar a eficiência não parece, atualmente, a melhor combinação para o mercado; é preciso que as organizações obtenham uma melhor capacidade de resposta aos desafios gerados pela pandemia de COVID-19, que está sendo um catalisador de mudanças a curto e longo prazos, por ser uma crise de saúde, social e econômica, obrigando organizações a operar rapidamente de forma inovadora e resiliente (RENDA; CASTRO, 2020; VERMA; GUSTAFSSON, 2020).

É fato que a governança global, nacional e local está sendo colocada à prova diante de tais mudanças, trazendo lições relevantes para a dicotomia oportunidade *versus* desafio, onde várias lacunas significativas na ciência, política e sociedade precisam ser preenchidas da melhor forma possível: as proibições unilaterais impostas ao comércio e serviço estão cobrando alto preço a nações, pessoas e empresas em um curto espaço de tempo (MECHLER *et al.*, 2020).

A pandemia de COVID-19 trouxe à tona duas circunstâncias reais: a primeira é que crises complexas não respeitam fronteiras e precisam ser resolvidas através de esforços coordenados e cooperativos; a segunda, é que existe uma fragilidade latente no tecido socioeconômico mundial, que expõe uma globalização desenfreada desde os anos 1990. Uma ponte para resolução destas circunstâncias reside em uma comunicação transparente, na solidariedade, assim como em um forte comportamento comunitário voltado para a sustentabilidade (MECHLER *et al.*, 2020).

Até o momento não houve a descoberta de uma cura universal para a crise epidemiológica em curso, embora existam imunizantes e tratamentos disponíveis e o processo infeccioso esteja menos letal, ainda que transmissível. A OMS informou em setembro de 2022 que, diante dos menores índices de mortes desde março de 2020, projeta para breve o fim da Pandemia (OMS, 2022). No Brasil, em abril de 2022, o Ministério da Saúde declarou o fim da Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN), em vigor desde fevereiro de 2020, afrouxando as medidas sanitárias impostas à população (BRASIL, 2022a).

Frente à ameaça da pandemia aos mais vulneráveis, a resiliência socioeconômica mostra-se uma ferramenta de reconstrução em três esferas: (i) dos indivíduos (empregos, renda, segurança), (ii) das comunidades (cadeias de valor, vida social) e (iii) da sociedade como um todo (sistemas de saúde, sistemas econômicos) (MECHLER *et al.*, 2020).

Para os autores, torna-se perceptível que a pandemia trouxe uma gama de oportunidades de mudança, principalmente, através da adaptação e da transformação dos setores produtivos. Além da resiliência social, novas formas de economia solidária firmam-se em diversos países, moldando uma nova normalidade, que terá implicações por várias gerações.

Para Mazzoleni, Turchetti e Ambrosino (2020), é preciso desenvolver uma abordagem sistemática, com o compartilhamento de informações comuns para gerenciar emergências dessa natureza. Certeza há de que o mundo passou pelo pior momento da tempestade, mas ainda não alcançou a calma e, nesse caminho, mais lições serão ensinadas antes que tudo termine.

2.3 Pandemia de COVID-19: implicações e impactos

A previsão inicial era que os países do mundo inteiro passariam por momentos de incerteza em virtude da pandemia de COVID-19, com a desaceleração notória da atividade econômica de diversos setores, com queda no preço das *commodities* e oscilação de ativos financeiros. Segundo a OMC e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), as transações internacionais sofreram impacto negativo entre 13% e 32%, com o setor de serviços (principalmente os relacionados

ao turismo) sofrendo queda ainda maior, variando entre 30 e 40% (GAMA NETO, 2020).

O isolamento social imposto pelas autoridades e o fechamento das fronteiras paralisou quase por completo a economia de nações, ainda que com algumas exceções. Gama Neto (2020) afirma que países como China, Coreia do Sul, Japão e Taiwan – mesmo com certa desorganização econômica – conseguiram gerir a crise da pandemia, restringindo os casos graves a regiões geográficas específicas, seja porque possuem uma população bem treinada a lidar com desastres dessa natureza, seja pelo uso de excelentes sistemas de saúde pré-existentes.

Apesar destes casos de aparente sucesso, há inúmeros relatos de países que passaram por períodos difíceis, ainda que em diferentes graus de sensibilidade e vulnerabilidade em suas cadeiras de produção e consumo. As perdas do setor de transporte aéreo internacional, por exemplo, foram estimadas em 314 bilhões de dólares, justificadas por cerca de 15 mil voos que não aconteceram semanalmente, entre março e abril de 2020 (IATA, 2020).

Segundo o relatório de outubro de 2020 do *World Travel & Tourism Council* (WTTC), na Europa o impacto do COVID-19 foi mais intenso em países como Espanha, Portugal e França. Na América do Sul, os países mais atingidos nesse setor foram México, Panamá e Brasil. Em comum, todas estas nações são dependentes do turismo como fração do Produto Interno Bruto (PIB) (WTTC, 2020).

Percebe-se que a paralização da cadeia de transportes afetou diretamente o setor de turismo, já que o fechamento de fronteiras acarretou o cancelamento de viagens e este, por sua vez, inviabilizou a dinâmica do setor, cujas atividades eram responsáveis por 10% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial, até o ano de 2018, e que injeta, em média, 8,8 trilhões de dólares na economia, empregando cerca de 319 milhões de pessoas ao redor do mundo (WTTC, 2019).

As primeiras projeções não eram promissoras. O Fundo Monetário Internacional (FMI) estimava uma queda mundial das atividades turísticas na ordem de 3%, somente para o ano de 2020 (FMI, 2020). Os países que não sofreriam tanto seriam aqueles que exploram *commodities* minerais nas economias africanas (Etiópia, Burkina Faso, Benim) e em algumas nações do sul da Ásia (Índia, Butão e Brunei) (GAMA NETO, 2020).

Apenas no biênio 2020-2021, no setor do turismo, as perdas econômicas foram de R\$ 116,6 bilhões, quando comparadas ao ano de 2019. Visando somente a recuperação do setor, a previsão para 2022 e 2023 é que o crescimento deve ser de 16,95%, ou R\$ 303 bilhões e R\$ 355 bilhões, respectivamente (FGV, 2020).

Para Chen (2020), o ano de 2020 está destinado a ser lembrado pela posteridade como o ano de choques e turbulências globais; o novo vírus espalhou-se, causando crise e muito sofrimento, em vários aspectos: cadeias de abastecimento foram quebradas, a demanda caiu e as perspectivas econômicas globais sofreram profundos abalos em diversos setores. Embora não seja possível dimensionar ainda com exatidão os impactos da pandemia, sabe-se foram muitos e poderão ser ainda maiores.

A verdade é que, mesmo sem a pandemia, o cenário a partir de 2020 já não seria o melhor; Estados Unidos e China continuavam sua guerra comercial, o *Brexit* empurrava o crescimento do Euro para baixo, o petróleo vinha sofrendo quedas constantes no preço do barril e economias na América Latina vivenciavam momentos difíceis para manter sua estabilidade político-econômica, incluindo-se, aqui, o Brasil.

Em 2019, o Brasil, considerado a nona maior economia do mundo pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), ainda buscava sair de uma crise financeira e econômica que assolava suas bases desde 2014 (FMI, 2020). O país estava lutando com grande esforço para reequilibrar suas contas e conter o déficit público, que fechava negativamente há mais de dois anos na taxa dos 3% (BACEN, 2020).

Ao final de 2019, o Brasil trabalhava com uma expectativa de 124 bilhões de reais de déficit fiscal para o ano de 2020 e foi neste cenário que surgiu a pandemia de COVID-19. Ao lidar com a crise de saúde, as autoridades brasileiras viram-se obrigadas a apoiar trabalhadores, empresas e governos estaduais e municipais, o que fez com que a conta final deficitária seja estimada em quase cinco vezes o previsto, ou seja, cerca de 600 bilhões de reais (BACEN, 2020).

Além do aumento nas despesas, o governo brasileiro precisou lidar também com a queda nas receitas, algo em torno de 70 bilhões de reais, e com o aumento da taxa de desemprego, elevada a um patamar próximo de 14%. No Brasil, a crise de saúde confundiu-se com uma crise econômica e política, o que tornou o processo de medidas contra a pandemia mais complicado (GAMA NETO, 2020).

A pandemia de COVID-19 e seus impactos de ordens diversas trazem, enfim, um lembrete dolorido de como fenômenos da mesma natureza são capazes de pôr em risco o equilíbrio socioemocional de nações. Ao analisar os dados de pandemias nos últimos 2500 anos, Cirillo e Taleb (2020) afirmam que o uso de modelos matemáticos e computacionais auxiliam as autoridades a terem uma maior consciência em relação às decisões, porém, pandemias ainda devem ser considerados fenômenos de risco extremamente alto e consequências potencialmente destrutivas, ambas características presentes em problemas considerados perversos.

3 PROBLEMAS PERVERSOS – ANÁLISE DO ESTADO DA ARTE

Para traçar o estado da arte em problemas perversos (*wicked problems*) neste momento de discussão teórica, optou-se por utilizar a meta-análise, modelo metodológico de duplo trajeto proposto por Pereira *et al.* (2018), que contempla a macro análise e a microanálise. Tal levantamento ocorre de forma qualitativa, em uma investigação sistemática, onde é possível reagrupar um maior número de estudos associando resultados e permitindo alcance representativo de um determinado fenômeno (BEAUCHER; JUTRAS, 2007).

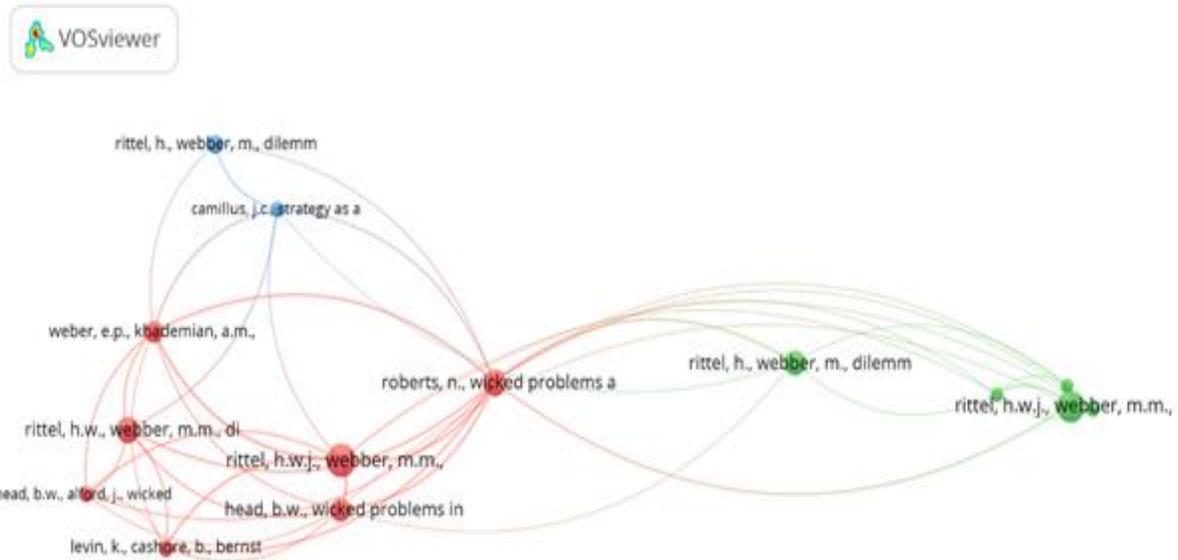
Na macro análise, estabeleceu-se a estruturação geral da área de pesquisa em *wicked problems*, para que fosse possível identificar o perfil de produção acadêmica no tema. Inicialmente, realizou-se a busca na base de dados *Scopus*, empregando-se os termos "*wicked problems*" OR "*wicked*" AND "*problems*", o que resultou em 1800 resultados.

Estes resultados foram, então, delimitados por área (Ciências Sociais, Gestão e Negócios e Ciências Ambientais), por um período de 20 anos (de 2001 a 2020) e por tipo de produção científica (artigos em revistas), com palavras-chave específicas (*wicked problems, decision making, wicked problem, humans, problem solving*). Essa primeira triagem resultou, finalmente, em 430 ocorrências.

Na microanálise, buscou-se um cenário mais específico do estado da arte no tema. Nesta etapa, foram utilizadas as análises de cocitação e co-ocorrência dos documentos (relação entre documentos, revistas e autores citados em conjunto com o conteúdo), mapeando-se os laços influentes entre os termos norteadores.

Para apreciação dos dados, recorreu-se ao *VOSviewer* versão 1.6.8, *software* de mineração de texto que cria mapas de rede com o intuito de explorar os resultados de forma visual e expõe a relação entre os termos através de linhas e nós, em um padrão de inter-relação de ligação, distância e força (intensidade) (VAN ECK; WALTMAN, 2010). Sobre a microanálise de cocitação, os 430 documentos extraídos foram parametrizados com, no mínimo, 10 ocorrências e agrupados em três *clusters* diferentes, o que retornou 14 (catorze) produções literárias sobre o tema, conforme mostra a Figura 1, logo abaixo:

Figura 1 – Análise de Cocitação em Wicked Problems



Fonte: dados de pesquisa

O trabalho *Dilemmas in a General Theory of Planning*, dos professores de Berkeley, Rittel e Webber (1973a), aparece como base para os demais, tendo sido co-citado 162 vezes entre os mais expressivos. Além deste, tem-se, ainda, os trabalhos de Weber e Khademian (2008) e Head (2008).

Na microanálise de co-ocorrência, após retirada de termos espúrios (nome de países e conteúdos genéricos), estabeleceu-se, também, a parametrização de 10 ocorrências mínimas, o que gerou 37 termos resultantes, divididos em quatro *clusters*, sendo os de maior força, “*wicked problems*” (329) e “*wicked problem*” (61), seguidos por “*decision making*” (58).

Aqui, vê-se a tomada de decisão como termo forte, pois vários trabalhos escritos e publicados depois do clássico de Rittel e Webber (1973a) abordam esse tema, já que o precursor cunhou o termo, porém não trouxe consigo maneiras de lidar com tais problemas perversos.

O restante dos conteúdos apresenta uma força de ocorrência que gira, em média, em torno de 40 para os termos *sustainability*, *stakeholder*, *complexity* e *climate change*. Na Figura 2 abaixo está o mapa geral desses termos que ocorrem de forma mais recorrente.

entender como as coisas funcionam, mas por tratar-se de um ser intelectual sólido, analítico, empírico e de criação (SIMON, 1973).

Considere-se, portanto, “problema” um termo a ser utilizado quando se deseja passar de um estado atual (onde há dados prévios) a um estado desejado (onde se deseja chegar), ainda que não se tenha, no primeiro momento, um método firme de solução ou maneiras óbvias de procedimento de mudança, mesmo porque problemas possuem natureza diversificada. A definição de problemas é um processo carregado e consensual, sem um conjunto autorizado de regras, critérios ou métodos (COYNE, 2005).

Problemas podem ser rotineiros ou raros, podem estar bem ou mal definidos e dependem, de certa forma, da familiaridade que se tem com eles. Apesar desta variação, dois aspectos permeiam a resolução de problemas: a construção de sua representação e o processo resolutivo, ou seja, como as pessoas ordenam e interpretam as informações disponíveis e o que fazem de tais informações frente ao ambiente externo, para que, assim, usem de seu conhecimento prévio e percebam a dificuldade do problema e como se dará sua resolução.

Tal conhecimento prévio presente no ser humano é imbuído, entre outras coisas, pelo pensamento criativo, certa criticidade e o próprio raciocínio, formando um subconjunto de capacidades que auxiliam na resolução de problemas, seja por meio das leis lógicas (dedução e indução), de múltiplas escolhas criteriosas e, por fim, da avaliação de quão diferentes são as diferentes alternativas que se descortinam no decorrer do processo (MAYER, 2011). Atualmente, este processo resolutivo deve ser conduzido não somente focado ou na representação dos problemas ou na geração de solução. Ambos devem ser avaliados conjuntamente.

Um passo além da resolução de problemas comuns encontra-se a resolução dos problemas considerados perversos, os denominados *wicked problems*. Durante a primeira metade do século XX os estilos cognitivos e ocupacionais estavam focados em uma ciência mecanicista, porém, com o tempo, percebeu-se que as concepções contemporâneas não abarcavam mais essa lógica newtoniana (RITTEL; WEBBER, 1973a). Como redefinir esse escopo?

Rittel e Webber (1973a) deram os primeiros passos nessa redefinição ao trazer à luz a significação de *wicked problems*. Ao invés de questionar o que os sistemas fazem, era mais eficiente questionar do que eles são feitos e o que eles devem fazer,

tratando-se de um esclarecimento de propósitos, uma reordenação de prioridades e, por consequência, uma redefinição dos problemas, onde se buscaria, entre outros fatores, uma maneira de explorar as capacidades intelectuais e inventivas do ser humano.

Este ser humano passou a se questionar se o que estava fazendo era realmente a coisa certa a fazer. Em outras palavras, ele estava aprendendo a fazer perguntas sobre os resultados e consequência de suas ações. De um lado, havia o uso do intelecto do planejamento, racionalidade e raciocínio; do outro, a abordagem do sentimento, de um certo misticismo que pretendia, através de um engajamento compassivo, driblar as disfunções do sistema (RITTEL; WEBBER, 1973a).

Neste cenário, onde processos sociais tornaram-se ponte entre os sistemas abertos (organizações) e redes de aprendizado, em uma relação simbiótica, o centro dos problemas tornou-se uma grande área cinza, nebulosa e bem menos aparente, o que, de certa forma, influenciou em sua capacidade de resolução. Como é possível intervir neste cenário? Os problemas tornaram-se, enfim, complexos, ou sempre o foram em maior gravidade e não era percebido ao ser humano, até que ele alcançou essa nova sensibilização?

Para Rittel e Webber (1973a), o homem, enquanto organismo, foi forçado a expandir seus limites e internalizar estas externalidades, percebendo que a maior dificuldade residia, na verdade, em determinar a própria definição e localização do problema, ou seja, saber diferenciar a condição observada da condição desejada e descobrir onde ele realmente se encontrava.

Por sua vez, e igualmente intratável, é o problema de identificar as ações que podem efetivamente diminuir a distância entre o que é e o que deveria ser. À medida que procuramos melhorar a eficácia das ações em busca de resultados valiosos, à medida que os limites do sistema são ampliados e à medida que nos tornamos mais sofisticados sobre o funcionamento complexo dos sistemas sociais abertos, torna-se cada vez mais difícil tornar operacional a ideia de planejamento (RITTEL; WEBBER, 1973a, p. 5).

Os autores abrangem, portanto, a condição do planejamento, enquanto processo sistemático na busca por objetivos e identificação de problemas. A racionalidade, a esta altura, previa o controle de mudanças, a invenção de estratégias e alternativas, a avaliação de resultados e seu monitoramento estatístico, em um grande ciclo sem fim. Daí surge a afirmação de Rittel e Webber (1973a) de que

problemas de planejamento são intrinsecamente perversos e que problemas sociais nunca são resolvidos em sua totalidade.

Mesmo que a história esteja permeada de problemas perversos, o assunto tomou corpo somente nas décadas de 1960 e 1970, com *designers* de produtos, engenheiros de *software*, planejadores e formuladores de políticas públicas unindo forças para sua construção cognitiva (CHURCHMAN, 1967; DEGRACE; STAHL, 1990; GUINDON, 1990). Horst Rittel formulou o conceito e traçou as características dos problemas perversos ainda na década de 1960, buscando uma alternativa ao modelo linear vigente, que traçava o passo a passo do processo de *design*, explorado de forma extenuante à época: definição de metas, restrições, regras e pesquisa (BUCHANAN, 1992; COYNE 2005).

O processo de *design* linear acima mencionado buscava, basicamente, definir e solucionar problemas. A definição do problema tratava-se de uma sequência de determinação de todos os elementos da questão, com seus requisitos e características. A solução do problema, por outro lado, englobava uma sequência de combinação e balanceamento destes elementos, a fim de que se chegasse a um plano final que deveria ser operacionalizado. Problemas perversos, em contraponto aos problemas de ordem simples, não possuem tais traços de esclarecimento (HEAD, 2018).

Problemas perversos são assim denominados não porque possuam uma propriedade deplorável, mas como um sinônimo de maligno, agressivo, complicado, como um leão em contradição a um dócil cordeiro. Problemas perversos são uma classe de problemas de formulação dúbia e conflitante, que possuem informações confusas, onde existem interesses de valores conflitantes e onde as implicações no todo são confusas (RITTEL; WEBBER, 1973a; BUCHANAN, 1992).

É possível que a expansão das economias de mercado, o enfraquecimento das fronteiras físicas e virtuais, incluindo-se aqui as revoluções tecnológicas e da informação, tenham auxiliado a promover o dissenso em vez do consenso e, conseqüentemente, tenham acelerado o reconhecimento e o surgimento dos problemas perversos (ROBERTS, 2000).

Válido salientar que estas mesmas revoluções tecnológicas permitiram que mais e mais pessoas se tornassem participantes ativas na solução de problemas, o que, de certa forma, pode ter aumentado a complexidade do processo. Além disso, as

mudanças ideológicas ao longo das últimas décadas, juntamente com a inovação e a flexibilização de processos podem ter enfraquecido os mecanismos tradicionais de autoridade que mantinham os problemas perversos sob controle (ROBERTS, 2000). Seja como for, são especulações que ajudam a entender suas origens, mas não explicam como é possível lidar com eles.

É possível considerar como perverso um problema de grande complexidade (considerando aqui uma hierarquia de dificuldades) onde há demanda por uma resolução inovativa e, talvez, disruptiva, devendo haver – por parte dos envolvidos – uma colaboração que, muitas vezes, é difícil de alcançar.

Problemas perversos estão intrinsicamente ligados às situações de ordem social (DENNING, 2009) e podem ser classificados de acordo com o Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Tipos de Problemas e suas Características

NOME	CATEGORIA	CARACTERÍSTICAS
Problemas simples	I	O conhecimento da solução existe em seu próprio domínio
	II	O conhecimento da solução existe em outro domínio
Problemas complexos	III	Não existe solução em qualquer domínio que seja; o sistema é muito complexo, mas responde da mesma maneira a estímulos repetidos.
Problemas perversos	IV	Não existe solução em qualquer domínio que seja; o sistema é caótico e adaptativo, não repete padrões sob o mesmo esquadramento.

Fonte: Adaptado de Denning (2009)

Como é possível observar, nem todos os problemas são perversos. Um problema simples, independentemente de sua categoria, pode, por exemplo, utilizar-se de um processo linear tradicional (especificar o problema, coletar e analisar dados, formular e implementar solução) para produzir uma solução viável, já que o conhecimento desta solução existe e é acessível a todos (CONKLIN; WEIL, 1997; ROBERTS, 2000). A grande questão gira em torno da distinção correta entre problemas simples, complexos e perversos, para que os métodos de resolução sejam empregados corretamente.

Para Conklin e Weil (1997), o reconhecimento de um problema perverso não é tão simples, já que muitos problemas se mostram como simples ou complexos, mas não o são. Uma característica marcante em um problema perverso é o desacordo e a

confusão entre as partes interessadas, justamente pelo ambiente caótico que não permite uma repetição de padrões solucionáveis. Por esse motivo, a fase de identificação do problema torna-se primordial para sua abordagem.

A aplicação de métodos inadequados para a resolução de problemas não é o único entrave quando se trata de problemas perversos. Na verdade, o ser humano possui uma compleição a obscurecer a natureza perversa de um problema e, assim, sentir que é possível construir uma definição mais simples e, por consequência, aplicar os métodos lineares já conhecidos: quando tudo o que você possui em mãos é um martelo, tudo acaba lhe parecendo um prego (CONKLIN; WEIL, 1997). Por isso é tão importante saber diferenciar as características essenciais de um problema perverso.

3.2 Características dos Problemas Perversos

A preocupação com os problemas perversos se intensificou ao longo dos séculos XX e XXI, havendo especial interesse em sua natureza, na difícil tarefa de identificar seu escopo e, claro, obter respostas viáveis e caminhos apropriados para resolvê-los. Essa preocupação é atemporal, mas toda a discussão teve início com o trabalho de Rittel e Webber (1973a), que destacava a sociabilidade na formulação de problemas e elencava dez diferenças entre eles e problemas considerados simples ou complexos.

A primeira característica estabelece que para um problema perverso não existe uma formulação definitiva, ou seja, para descrevê-lo em detalhes é preciso exaustivamente mapear as soluções possíveis, porque, para problemas dessa natureza, sua compreensão e resolução ocorrem de forma concomitante: para antecipar informações necessárias com antecedência é preciso conhecimento das soluções possíveis (RITTEL; WEBBER, 1973a).

Os autores afirmam neste ponto que a maior dificuldade reside justamente nisso: a formulação de um problema perverso acaba sendo o grande problema; por isso, o problema não pode ser definido até que a solução seja encontrada. Para conhecer o problema, é preciso conhecer seu contexto, não sendo possível entender primeiro e depois resolver.

A segunda característica aponta para um *looping* dentro do problema perverso, como se este não possuísse um ponto final. Em virtude da primeira característica, os responsáveis sempre desejam tentar fazer melhor, concentrando esforços para uma possível próxima solução mais eficiente e eficaz. Quando há um ponto final em um problema perverso, isso se dá, geralmente, por falta de recursos, seja tempo, dinheiro ou paciência (RITTEL; WEBBER, 1973a).

Para problemas perversos, não há respostas verdadeiras ou falsas, esta é a terceira característica. As resoluções para tais problemas são tomadas como boas ou ruins, melhores ou piores, satisfatórias ou não. Isso acontece em virtude dos muitos interessados que julgam as soluções, mesmo sem definir regras formais para tal, e do conflito de interesse que é gerado durante o processo, principalmente por predileções ideológicas (RITTEL; WEBBER, 1973a).

Segundo os autores, a quarta característica determina que, para a solução de problemas perversos, não há teste imediato e definitivo, ou seja, qualquer solução apresentada e escolhida vai gerar consequências por um longo período, com repercussões negativas e indesejáveis que superam as vantagens alcançadas ou pretendidas, como se tal solução nunca devesse ter sido executada. A medição de tais repercussões negativas demanda muito tempo e dedicação, por isso, acaba se tornando, na maioria dos casos, inviável (COYNE, 2005).

A quinta característica afirma que não existem oportunidades de aprendizagem por tentativa e erro (*learning by doing*) em um problema perverso, pois cada tentativa é significativa, deixando rastros que não podem ser apagados. Tomando como exemplo as grandes obras públicas, não se pode construir uma estrada, para depois verificar se ela funciona, pois, corrigi-la até poderia ser possível, mas as consequências de um mal funcionamento teriam gerado gastos enormes que não poderiam ser ressarcidos (RITTEL; WEBBER, 1973a). Toda tentativa de reverter uma decisão e corrigir suas consequências indesejadas vai levar a outros problemas perversos, que, por sua vez, levarão aos mesmos dilemas.

Na sexta característica, os autores abordam que não há critérios nos problemas perversos que permitam provar que todas as suas soluções tenham sido devidamente identificadas e consideradas. Acaba sendo uma questão de julgamento sobre qual solução deve ser implementada. Com o problema social da criminalidade, as questões girariam em torno de: é preciso prender mais? Educar mais? Diminuir a pobreza ou

armar a população? Ainda que todas essas questões fossem consideradas, ainda faltariam outras muitas que poderiam ser a solução para o problema perverso.

Rittel e Webber (1973a) sustentam que todo problema de natureza perversa é essencialmente único. Essa é a sétima característica. Isso significa que um determinado problema perverso pode ser bastante parecido em suas especificidades com outro problema perverso, mas, apesar disso, haverá sempre uma propriedade distintiva adicional que o fará *sui generis*: “os detalhes de um problema não substituem suas semelhanças com outros problemas já tratados” (RITTEL; WEBBER, 1973a, p. 164).

O processo de resolução de um problema começa com a explicação causal da contraposição entre o estado atual dos acontecimentos e o estado que deveriam ser (SIMON; NEWELL, 1971), assim, a oitava característica assegura que todo problema perverso pode ser considerado um sintoma de outro problema, ou seja, sua eliminação leva a um outro problema. Por similaridade, a Medicina lembra que não se deve tentar curar os sintomas sem antes se preocupar com a causa da doença.

A nona característica de um problema perverso mostra que a escolha da explicação vai determinar a natureza de sua resolução, com isso, a existência de uma discrepância que representa um problema perverso pode ser explicada de várias maneiras, não havendo uma regra que determine tal explicação, muito embora as pessoas acabem por escolher as explicações que lhe são mais plausíveis, que melhor se adaptem às suas intenções e perspectivas (RITTEL; WEBBER, 1973a).

Finalmente, a décima e última característica do problema perverso é focada na figura do responsável por decidir e afirma que este não tem o direito de errar. Quem lida com problemas dessa natureza precisa entender que os efeitos de suas ações vão reverberar por muito tempo na vida dos envolvidos; o objetivo final não é encontrar a verdade, mas melhorar o mundo em que se vive. Mesmo sendo perversos e incorrigíveis, é preciso que o responsável delimite as fronteiras do problema, esforce-se para identificar corretamente suas causas e consiga, assim, expor sua natureza (RITTEL; WEBBER, 1973a).

Nestas dez características, Rittel e Webber (1973a;1973b) conseguiram diferenciar os problemas científicos dos problemas sociais, onde a racionalidade tornava-se, deste ponto em diante, um mito no contexto de planejar e solucionar. Os autores afirmaram que problemas sociais não deveriam mais serem tratados como

simples, definíveis e solucionáveis, como problemas domesticados (COYNE, 2005). Esta nova visão frente às questões sociais tornou-se chave para domar problemas perversos, que seguem exigindo redefinição e resolução de diferentes maneiras ao longo do tempo (CROWLEY; HEAD, 2017).

É possível perceber que o ser humano, ao lidar com problemas, independentemente de sua natureza, precisa equilibrar emoções e racionalidade, equiparando seu lado de cientista e poeta. Talvez a racionalidade exacerbada, que vinha sendo considerada o único remédio para tratar todo tipo de problema, deva ter seu conceito mudado, para que, assim, abranja estas características de perversidade: “julgamento de valor, criticidade, teste no contexto, singularidade, interconexão, autoridade de explicação, socialidade e a interação de diversos sistemas de valores” (COYNE, 2005, p. 7).

Ao revisitar o conceito de *wicked problems* do artigo de Rittel e Webber (1973a), Coyne (2005) afirma que não há distinção entre problemas simples e complexos: na verdade, todos são perversos. Para o autor, tudo depende do entendimento que as pessoas dão às circunstâncias que as cercam; um problema pode ser considerado passível de tratamento tão somente pelo contexto de conveniências e causalidades e, ainda assim, pode ser considerado perverso.

Cultura e ambiente vão dando a tônica ao conceito de perversidade. Um problema, apresentando-se inicialmente como bem definido, seria apenas uma versão reduzida de algo bem mais complexo, beneficiado por um contexto em que são feitas escolhas racionais de formulações de metas, restrições, regras e estruturas. Em outras palavras, o fato de existir uma solução nítida de momento é um fator fortuito, contextualizado por motivações e propensões bastante pessoais (COYNE, 2005).

3.3 Pesquisas Contemporâneas sobre *Wicked Problems*

O tema de *wicked problems* vem sendo tratado à exaustão nos últimos 40 anos. Coyne (2005) afirma que em 2010 houve tantas citações do trabalho original de Rittel e Webber (1973a), em um ano, quanto houve durante toda a década de 1990. Além do próprio termo cunhado em 1973, outros autores trabalharam ideias semelhantes, porém com outras terminologias, como problemas intratáveis, não estruturados, indisciplinados, ingovernáveis ou recalcitrantes (ROBERTS, 2000).

Tem-se, portanto, uma clara impressão de que, ao longo das últimas duas décadas, a noção de problemas perversos vem se tornando bastante popular entre os cientistas contemporâneos, principalmente se os problemas sociais estão interligados com políticas públicas ou são de cunho governamental (COYNE, 2005). É como se os autores tivessem dado início, mesmo sem intenção, a uma indústria de soluções de problemas perversos ao longo dos anos.

O fato, como aponta Coyne (2005), é que o trabalho de Rittel e Webber (1973a), apesar de ter introduzido o conceito de problemas perversos, não contribuiu com pontos relativos à sua resolução; para os autores, nenhuma solução é ideal, em virtude dos interesses, valores e ideologias envolvidos no processo (CROWLEY; HEAD, 2017). Dessa forma, os trabalhos mais contemporâneos acabaram por concentrar-se, dentre outros pontos, em como resolver aquilo que já se sabe que existe: um problema perverso de ordem social.

Para Skaburskis (2008), os atributos dos *wicked problems* são tão conhecidos atualmente que raramente se fala sobre eles. A perspectiva atual enfatiza outros pontos, como o papel das percepções, valores e interesses das partes interessadas em explicar como tais problemas são definidos e como possíveis soluções podem ser consideradas, na tentativa de dirimir as incertezas que cercam a situação (HEAD, 2018).

Tais incertezas surgem, geralmente, de lacunas nos conhecimentos, de diferenças de valor e de complexidades organizacionais, sejam de ordem privada ou pública. Para Head (2018), problemas graves parecem migrar de crise em crise: na política, na cultura ou no âmbito social, que envolvem um risco iminente de danos às pessoas, organizações e ao próprio meio ambiente (comportamento humano e desastres naturais).

O autor não deixa claro, porém, se os problemas perversos geram as crises ou são gerados por elas: alguns problemas graves acabam por se desenvolver de forma gradativa, em baixa velocidade, por isso não são reconhecidos de imediato e, muitas vezes, nem recebem atenção e urgência; as mudanças climáticas do planeta e o crescimento populacional podem ser citados como exemplos. Talvez, nessa categoria, seja possível incluir, também, as doenças pandêmicas.

De uma maneira diferente, Termeer *et al.* (2012) usaram a ótica da governança para analisar as soluções possíveis para os problemas perversos, argumentando que

é necessário um conjunto de recursos para lidar com eles: reflexão, resiliência, responsividade e revitalização. A reunião dos quatro Rs forma uma base sólida para se conquistar pequenas vitórias em problemas perversos. Além disso, o contexto político é crucial e influencia diretamente no processo de busca de soluções (CROWLEY; HEAD, 2017).

Para Head (2018), a primeira geração que lidou com problemas perversos o fez concordando com o uso de abordagens resolutivas também de natureza complexa, alçando tal categoria de problema a um patamar especial, onde deveriam ser utilizados processos colaborativos de ordem superior, principalmente a inclusão de todas as partes envolvidas para discussão de interesses, diferenças de valor e respostas políticas.

Depois de quase cinco décadas, surge uma nova abordagem, de uma segunda geração de cientistas lidando com a natureza perversa dos problemas, que busca integrar a análise de tais questões em um âmbito mais amplo. Mesmo considerando sua complexidade e incerteza, é possível vislumbrar tópicos como enquadramento do problema, desenho, capacidade e contextos de implantação de políticas públicas, onde, por capacidade, entenda-se o conjunto de habilidades, repertórios, compromissos e prontidão (HEAD, 2018; TERMEER *et al.*, 2012).

Já não parece bastante a ênfase que distingue dicotomicamente problemas simples e perversos. É interessante buscar uma percepção maior, especialmente quando esta percepção envolve questões sociais, com atores em várias situações, articulando suas diversas perspectivas: uma mudança de foco analítico e lógico para outras fronteiras e conexões (HEAD, 2018).

Pense, como exemplo, na questão da pobreza e várias maneiras de enquadrá-la enquanto problema perverso. Usando a ótica de Head (2018), a pobreza pode ser encarada como uma causa particular, oriunda de problemas cognitivos e motivacionais de cada indivíduo nessa condição; nesse caso, as soluções irão verter para incentivos a um desenvolvimento de habilidades e orientação para o mercado de trabalho.

Ao colocar em prática a mudança de foco analítico e lógico para uma percepção maior, a pobreza – ainda a considerando como um problema perverso – pode ser vista como uma característica estrutural da sociedade, gerada e retroalimentada por forças de mercado e da macroeconomia. Dessa forma, as propostas devem ser orientadas

sob planejamentos de redes de proteção de renda, seguridade social e programas de emprego a longo prazo. Eis a diferença.

Além disso, Head (2018) afirma que, na gestão de problemas perversos e suas crises, uma resposta rápida é necessária, suprimindo-se, portanto, as longas consultas, reuniões e debates entre as partes interessadas, prevalecendo as ações preventivas com seus planos de contingência para mitigação dos efeitos mais severos. Saem de cena as velhas práticas, abre-se espaço para as novas políticas de enfrentamento.

3.4 Pandemia de COVID-19: um problema perverso?

Resumidamente, problemas perversos não possuem os traços de esclarecimento de problemas simples: carregam informações ambíguas, interesses de valores conflitantes e ramificações confusas, estando intrinsecamente ligados às situações de ordem social. São considerados uma classe de problemas sociais que desafiam a humanidade (COKLIN; WEIL, 1997; ROBERTS, 2000; BUCHANAN, 1992, HEAD, 2018; DENNING, 2009).

As mudanças climáticas no planeta e o crescimento populacional podem ser citados como exemplos de problemas perversos, tendo se desenvolvido de forma gradativa, em baixa velocidade e, talvez, por esse motivo, não tenham sido reconhecidos de imediato e nem receberam a atenção e urgência necessárias (HEAD, 2018). Assim também pode ser considerada a pandemia de COVID-19?

Rittel e Webber (1973a) afirmam que um problema perverso não possui um ponto final: os responsáveis sempre desejam tentar fazer melhor, concentrando esforços para uma possível próxima solução mais eficiente e eficaz; além disso, não há respostas verdadeiras ou falsas, somente soluções boas ou ruins, melhores ou piores, satisfatórias ou não, havendo conflito de interesse e predileções ideológicas.

O COVID-19 surgiu como uma emergência na saúde pública, porém, as medidas que foram tomadas para tentar conter o processo de contaminação em massa trouxeram graves consequências que podem gerar um colapso econômico: com o preço das *commodities* desabando, as cadeias de suprimentos quebrariam, levando consigo empresas privadas e instituições financeiras (ANTIPOVA, 2021).

Para a solução de problemas perversos, não há teste imediato e definitivo, qualquer solução escolhida vai gerar consequências por um longo período, com repercussões negativas e indesejáveis que superam as vantagens alcançadas ou pretendidas, como se tal solução nunca devesse ter sido executada (COYNE, 2005).

As principais políticas de bloqueio (isolamento, fechamento de fronteiras e distanciamento social) para contenção do vírus acabaram por influenciar negativamente o consumo das famílias, as exportações e os investimentos, um tripé de sustentação importante para a macroeconomia: os fatores de produção sofrem com a falta de matéria-prima, há interrupção no fornecimento de insumos e vários setores da economia são afetados (ARNDT *et al.*, 2020).

Com o comprometimento da renda das famílias, as políticas públicas de alguns países voltaram-se para pagamentos de transferência (auxílios mensais), visando ao mínimo de proteção aos mais vulneráveis. Mesmo com a adoção de tais medidas, há um momento em que as famílias de baixa renda enfrentaram o sério dilema entre evitar a fome e aceitar o risco de infecção (ARNDT *et al.*, 2020).

Além das repercussões econômicas e financeiras mencionados, as medidas de contenção para a pandemia de COVID-19 também geraram um imenso impacto social, pois países fecharam suas fronteiras e adotaram o isolamento (ou a quarentena), o que significa que instituições culturais, como museus, teatros, cinemas, bibliotecas não podiam mais funcionar. Além disso, eventos esportivos foram cancelados ou adiados sem previsão de retomada (ANTIPOVA, 2021).

Para um problema perverso não existe uma formulação definitiva, ou seja, para conhecer o problema, é preciso conhecer seu contexto, não sendo possível entender primeiro e depois adotar soluções. Além disso, não é possível aprender por tentativa e erro, pois cada tentativa é significativa, deixando rastros que não podem ser apagados (RITTEL; WEBBER, 1973a).

Sendo o ser humano uma criatura social, é normal que, ao ser privado de convívio, seja afetado por medos e ansiedade. As evidências de uma pesquisa publicada no *American Journal of Epidemiology* apontam que o isolamento social e a solidão aumentam de forma significativa o risco de mortalidade prematura, pois o sistema imunológico de uma pessoa isolada reage de forma diferentemente no combate ao vírus e é mais propenso a desenvolver novas doenças (ANTIPOVA, 2021). Toda tentativa de reverter uma decisão e corrigir as consequências

indesejadas de um problema perverso vai levar a outros problemas perversos, que, por sua vez, levarão aos mesmos dilemas (RITTEL; WEBBER, 1973a).

Antipova (2021) levanta outra questão relacionada às soluções adotadas pelas autoridades no combate do COVID-19: com medo do contágio, as viagens de avião foram drasticamente reduzidas, o que significou um duro golpe para a indústria do turismo. No primeiro semestre de 2020 a receita global das companhias aéreas caiu, em média, 4,5 bilhões de dólares, segundo relatório divulgado pela Organização de Aviação Civil Internacional (ICAO, na sigla em inglês).

Em problemas perversos, segundo Rittel e Webber (1973a), não existem critérios que permitam provar que todas as suas soluções tenham sido devidamente identificadas e consideradas. Acaba sendo uma questão de julgamento sobre qual solução deve ser implementada. Os resultados da pesquisa de Aslam *et al.* (2020), por exemplo, confirmam que a pandemia de COVID-19 também teve consequências nos mercados cambiais, diminuindo sua eficiência multifracional, principalmente em moedas como o dólar australiano, o dólar canadense e o franco suíço.

Ademais, Gama Neto (2020) afirma que, por mais que o risco de uma crise sanitária mundial causada por um vírus exista há anos, e órgãos públicos, autoridades e pesquisadores estivessem cientes de que o risco era real, a grande maioria dos países demonstrou estar despreparada para suas consequências, tomando decisões de forma lenta e descoordenada, incluindo-se aqui a própria OMS.

Todo problema de natureza perversa é essencialmente único. Isso significa que um determinado problema perverso pode ser bastante parecido em suas especificidades com outro problema perverso, mas, apesar disso, haverá sempre uma propriedade distintiva adicional que o fará *sui generis* (RITTEL; WEBBER, 1973a).

Em sua pesquisa, Ferguson (2020) questiona se a pandemia de COVID-19 pode ter consequências tão vastas como a I Guerra Mundial e a Gripe Espanhola, considerando o número de mortes, os conflitos econômicos e políticos e os danos de ordem social. O mundo foi profundamente alterado por ambos, enquanto fenômenos distintos, mas diferem as épocas, a tecnologia, o acesso às informações e a onda global de revoluções gerada em cada uma delas; "é pouco provável que o mundo pós pandemia seja radicalmente diferente do anterior. A COVID-19 não mudará tanto a direção básica da história mundial, mas irá acelerá-la" (FERGUSON, 2020, p. 12).

Ao longo da história, o ser humano, ao tratar de problemas perversos e crises de naturezas diversas, utilizou-se das metáforas como mecanismos de redução da realidade, para auxiliá-lo na compreensão de tais fenômenos e seus impactos. É um feito que aconteceu, também, com a Pandemia de COVID-19.

4 PANDEMIA DE COVID-19 E METÁFORAS

O ser humano é imbuído do contundente desejo de interpretar, sendo a interpretação o fundamento indeterminado de todo ser (COYNE, 2005). Endossando a primazia da hermenêutica (ou seja, a própria interpretação), é possível, portanto, prender-se ao imperativo das camadas de significados, onde o ser humano busca chegar à verdade baseando-se na racionalidade. Aqui, entram as metáforas.

A busca por esta sistematização através de metáforas envolve a análise de “fundamentos subjacentes às teorias” (COYNE, 2005, p.7), na tentativa de descobrir conceitos, princípios e hipóteses que possam unificar e representar o que a racionalidade não foi capaz de fazer. Para Black (2016, p. 4):

O uso metafórico de uma expressão consiste, de acordo com essa perspectiva, no uso dessa expressão em outro sentido que não seja o seu sentido apropriado ou normal, em algum contexto que permita o sentido inapropriado ou anormal a ser detectado e apropriadamente transformado.

Ainda que alguns filósofos afirmem que, quando só se pode falar metaforicamente, não se deve falar sobre o que quer que seja (BLACK, 2016), o uso de metáforas torna-se cada vez mais comum nas ciências, com representações conceituais construindo pontes entre dois domínios, envolvendo-os em uma extensão de significados.

Além disso, desenvolver um argumento através do uso de metáforas conceituais evidencia o que há de inseparável entre pragmatismo e cognição, transpassando domínios de linguagem e alcançando, também, ações e pensamentos, todas estas observações consideradas fundações do sentido (BLACK, 2016; HIJAZO-GASCÓN, 2011; VEREZA, 2010). Posto isso, destaca-se o uso de metáforas que buscam explicar os eventos sociais que permeiam a humanidade ao longo dos séculos, com foco na pandemia de COVID-19.

4.1 O Cisne Negro

Para Lüscher (2020), por exemplo, a pandemia começou como uma gripe inofensiva e, de forma abrupta, tornou-se um “Cisne Negro” para os desinformados e despreparados. O termo não é novo; na verdade, foi cunhado ainda no Século II, pelo poeta Juvenal, em Roma, quando este se referia a uma ave tão rara como um Cisne

Negro, referenciando um evento impossível, já que todos os registros históricos de cisnes eram brancos (VALERAS, 2020).

No século XVII, porém, navegadores holandeses descobriram cisnes negros vivendo na Austrália Ocidental e, desde então, o termo aplica-se metaforicamente a eventos que chegam como uma surpresa, com grandes e compreensíveis implicações a partir de uma retrospeção aos fatos (TALEB, 2017).

Taleb (2017) afirma que o Cisne Negro possui três atributos: (i) o evento é um *outlier*, pois encontra-se fora do âmbito das expectativas comuns e nada no passado aponta de forma convincente para sua possibilidade; (ii) o evento exerce um impacto extremo; e (iii) a natureza humana faz com que sejam desenvolvidas explicações para sua ocorrência após o evento, o que o torna explicável e previsível (VALERAS; 2020; TALEB, 2017; IZQUIERDO, 2018).

Um evento Cisne Negro causa impacto porque é raro, inesperado, inexplicável; no setor financeiro, por exemplo, a expressão é utilizada para se referir a crises e turbulências financeiras que chegam de surpresa e causam efeitos malignos em grande escala. Porém, o termo vem sendo cada vez mais aplicado em estudos de riscos ambientais, sociais, políticos ou tecnológicos (IZQUIERDO, 2018).

Por tratar-se de um evento com efeitos em cadeia que mudarão a realidade, é preciso focar as atenções para além das estatísticas e médias, é preciso olhar para o incomum, criar organizações que apresentem maior capacidade de recuperação e resiliência, estabelecendo medidas de proteção contra os efeitos cumulativos dos Cisnes Negros (AVEN, 2013; IZQUIERDO, 2018).

O Cisne Negro é sustentado por um tripé: raridade, impacto extremo e previsibilidade retrospectiva (TALEB, 2017). Os eventos assim caracterizados – epidemias, crises, ideias – tornam-se um grande quebra-cabeças que a humanidade tenta resolver, porém, esbarra em uma limitação severa de observações, experiências e conhecimento: “o que você sabe não pode machucá-lo” (TALEB, 2017; p. 18).

O autor, em entrevistas e artigos para revistas científicas, recusou-se a considerar a pandemia de COVID-19 como um Cisne Negro (LÜSCHER, 2020). Já diversos outros trabalhos, como os de Wind *et al.* (2020), Lüscher (2020), De Giorgio (2020), Antipova (2021), Aslam *et al.* (2020) e Blumenstyk (2020), que abordam a epidemia sob pontos de vista específicos (educação, saúde e outros aspectos da vida social), consideram o evento como um Cisne Negro.

Os cardiologistas, por exemplo, acreditam que o COVID-19 é de fato um Cisne Negro (LÜSCHER, 2020), pois a grande maioria dos médicos dessa especialidade não havia lidado com epidemias virais e, nesta pandemia, as doenças cardiovasculares (DCVs) tornaram-se um dos principais fatores de risco para a infecção pulmonar, sendo uma das principais causas de morte em pacientes afetados.

De Giorgio (2020), por outro lado, analisou em seu trabalho os efeitos do vírus na regulação emocional de pacientes, profissionais da saúde e na comunidade em geral. Problemas como ansiedade, depressão e crises de pânico tornaram-se frequentes tanto em infectados, como em pessoas saudáveis. Para o autor, os efeitos neurobiológicos e fisiológicos da pandemia de COVID-19 parecem adequados a um evento Cisne Negro, ainda que a história mostre que este vírus, apesar de novo, não é nem raro e nem imprevisível (vide Ebola, SARS-CoV, H1N1, H5N1 e H3N2).

Uma questão levantada no trabalho de Giorgio (2020) aponta para o medo e ansiedade que aparecem com o início de uma pandemia, o que a torna inicialmente um Cisne Negro, para, depois, ser alçada à condição de habituação psicológica, como aconteceu com o vírus da AIDS. Descoberto nos anos 1980, depois de 30 anos, há uma percepção latente de que o vírus foi vencido, quando, na verdade, ele tornou-se uma condição crônica, tratável e com boa expectativa de vida aos infectados (UNAIDS, 2019).

Já Blumenstyk (2020) avalia a pandemia de COVID-19 como um Cisne Negro para o ensino superior americano, onde centenas de entidades (centros universitários, faculdades e universidades) cancelaram suas aulas presenciais e estão, pouco a pouco, reinventando-se e lutando para criar alternativas com o ensino remoto. O que o furacão Katrina (outro Cisne Negro) foi para as faculdades de Nova Orleans, o vírus COVID-19 será para todo o ensino superior no país: uma exortação para um novo começo.

O campo empírico da pesquisa de Aslam *et al.* (2020) foi a eficiência do mercado cambial; os autores afirmam que, para este setor financeiro, a pandemia de COVID-19 pode ser considerada um Cisne Negro contínuo, onde não há resposta política bem-sucedida a curto prazo, muito embora os investidores tenham reagido imediatamente à volatilidade das condições financeiras causadas globalmente pela pandemia.

De maneira geral, Antipova (2021) avalia a pandemia também como um Cisne Negro, pois leva em consideração o total de casos confirmados, o total de mortes e as taxas de infecção ao redor do mundo, dados obtidos nos relatórios da Organização Mundial da Saúde (OMS). Para a autora, na verdade, o século XXI pode ser considerado uma era de cisnes negros, pois a classificação de um evento nesta categoria depende da interpretação individual dos envolvidos.

Quanto mais os choques em grande escala são sentidos por pessoas, comunidades e organizações, quanto mais há severas consequências econômicas, sociais e políticas, mais o evento pode ser considerado um Cisne Negro, pois adota um padrão de risco elevado, que se espalha rapidamente por diferentes culturas, sem respeitar fronteiras, trazendo à tona a fragilidade de uma civilização considerada tecnológica e informada (ANTIPOVA, 2021).

Levando em consideração o fator previsibilidade, Murphy, Jones e Conner (2020) afirmam que a pandemia atual não pode ser vista como um Cisne Negro, já que, com os vários avisos de epidemiologistas nas últimas décadas, uma grande pandemia não é uma questão de se, mas de quando vai acontecer, o que fere o primeiro princípio característico de um evento dessa natureza.

Por outro lado, se era somente uma questão de “quando” e não de “se”, o mundo não deveria estar mais bem preparado? Não deveria haver ações definidas de controle, contenção e comunicação mais eficazes por parte das autoridades? Decisões preventivas e mitigadoras não deveriam ter sido tomadas? Neste ponto, entra a nuance do conhecimento, daquilo que se sabe, daquilo que não se sabe e, mais importante, daquilo que se acha que sabe (TALEB, 2017).

Governos ao redor do mundo não estavam convencidos de que outra pandemia viral, como a Gripe Espanhola de 1918, traria riscos suficientemente altos e, assim, sistemas nacionais (e locais) de saúde não estavam preparados: de máscaras a desinfetantes, leitos a respiradores, os recursos eram escassos, o que custou muitas vidas (MURPHY; JONES; CONNER, 2020; LÜSCHER, 2020; VALERAS, 2020). Eis uma observação importante: os mecanismos de controle que dão estabilidade ao sistema resultam em lentidão de resposta para casos inesperados.

Renda e Castro (2020) também não concordam em alçar a pandemia de COVID-19 ao mesmo patamar dos acontecimentos de 11 de setembro de 2001 ou à crise financeira de 2008, nominando-a como um Cisne Negro; para as autoras, o surto

apresenta uma retrospectiva de previsão, principalmente quando se leva em consideração todos os avisos que agentes públicos receberam ao longo dos últimos quinze anos, por isso, deve ser considerada um Rinoceronte Cinza: “o COVID-19 não era previsível; ele foi previsto” (RENDA; CASTRO, 2020, p. 14).

4.2 O Rinoceronte Cinza

O termo Rinoceronte Cinza foi difundido na obra da autora Michele Wucker, em 2016, intitulada *The Gray Rhino: how to recognize and act on the obvious dangers we ignore*. Wucker (2016a) trata no livro de uma questão latente: por que a humanidade costuma ignorar problemas óbvios, quando as consequências de deixar de agir também são óbvias?

Rinocerontes Cinzas são o oposto de Cisnes Negros, uma ameaça de alta probabilidade, óbvia, prevista com antecedência e, diversas vezes, evitável quando as ações mitigadoras são tomadas a tempo (WUCKER, 2016a). Enquanto rinocerontes cinzas estão à frente, cisnes negros só aparecem no retrovisor.

Em setembro de 2016, Michele Wucker escreveu um artigo em seu *LinkedIn – From Black Swans to Gray Rhinos: how to stop overlooking obvious risks –*, onde aponta um padrão em diferentes eventos mundiais de natureza diversa, como os problemas enfrentados pelo Euro em alguns países da União Europeia, as mudanças climáticas que aumentaram a temperatura mundial e as falhas apresentadas em *airbags* de montadoras como a Renault e a General Motors, que resultaram em *recalls* nas Américas e no continente europeu.

As razões dos problemas em cada caso relatado são diferentes, mas o padrão é o mesmo, as pessoas deixam de responder a perigos que se aproximam e trazem consigo altos custos, seja em dinheiro, vidas, reputação ou oportunidades perdidas. Torna-se notório que, ao observar a quantidade de crises que possuíam alertas claros, a sociedade perde, com frequência, a chance de evitar problemas previsíveis e agir a tempo de mudar o curso da história (WUCKER, 2016b).

Aqui, cabe o levantamento de um pressuposto acerca do exposto acima: as medidas de prevenção podem ser tão custosas (em tempo e em dinheiro), que os gestores temem ou postergam suas decisões e acabam por não agir, como se

apostassem na menor probabilidade de não ocorrer o fenômeno e, assim, evitar desgastes de imagem e outros recursos.

Na crise financeira de 2008, por exemplo, investidores e analistas afirmavam com veemência que não havia como prevê-la, mas esquecem que o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco de Compensações Internacionais e respeitados jornalistas alertaram por meses e anos sobre o que estava por vir. Em 2006, quando o preço dos imóveis atingiu o pico, instituições respeitadas soaram o alarme sobre empréstimos arriscados e bolhas de mercado perigosas. Nada foi feito e, em 2008, bancos entraram em colapso, mercados acionários globais perderam quase metade de seu valor, milhões e milhões de pessoas perderam suas casas para execuções de hipotecas.

Um editorial publicado na primeira página do jornal oficial do Partido Comunista da China (PCC), no dia 17 de julho de 2017, declarava que nenhum tipo de risco deve ser considerado de forma leviana, seja ele criado por um Cisne Negro ou um Rinoceronte Cinza. O país se referia a seus problemas financeiros, onde o crédito fácil e problemas no mercado imobiliário elevaram a dívida total em 10 anos a um patamar de 260% do PIB (CALEIRO, 2017).

A China deixou claro para o mundo de que tinha ciência de seu Rinoceronte Cinza e que estava tratando do assunto antes que ele chegasse a um patamar irreversível. À época, a moeda chinesa sofria desvalorização, havia fuga de capitais estrangeiros e as bolsas enfrentavam forte queda; em maio de 2017, a Moody's, agência mundial de classificação de risco, rebaixou a nota de crédito do país pela primeira vez em quase trinta anos (CALEIRO, 2017).

Enquanto tudo isso acontecia, alguns especialistas financeiros teimavam em classificar a situação como um Cisne Negro, mesmo que a possibilidade de uma desaceleração brusca na economia do país já figurasse há anos em relatório de órgãos internacionais, como o banco *Société Générale* (CALEIRO, 2017). É como se a busca por ameaças altamente improváveis (cisnes negros) distraísse a humanidade dos perigos altamente prováveis (rinocerontes cinzas) (WUCKER, 2016b).

O maior problema em lidar com rinocerontes cinzas não reside na falta de conhecimento por parte dos envolvidos, como Taleb (2017) aponta nos cisnes negros, mas no hábito (ou ato falho) que as pessoas possuem de ignorar os sinais, em uma mistura de preconceito e covardia, deixando o processo de tomada de decisão para

depois. É como se, de certa forma, houvesse uma intenção clara de permanecer no primeiro estágio do luto, a negação, amortecendo o intelecto após receber uma notícia chocante e inesperada e dando tempo para que outras defesas psíquicas e emocionais sejam acionadas (WUCKER, 2016b).

Além disso, o ser humano atua melhor em decisões de curto prazo, na intenção de deixar para outros políticos (âmbito público) e executivos (âmbito privado) a responsabilidade de lidar com problemas sociais perversos, mesmo que haja, no momento, recursos suficientes para combater o Rinoceronte Cinza: “as coisas não são consertadas porque não há orçamento; quando elas entram em colapso, custa muito mais juntar os cacos do que resolver antes o problema” (WUCKER, 2016b, p. 3).

Ao lidar com um Rinoceronte Cinza, é preciso que políticos e executivos evitem que a crise piore e usem os desafios de tais eventos para criar oportunidades: vidas podem ser salvas, empregos podem ser criados ou preservados, comunidades podem ser fortalecidas, empresas podem lucrar muito mais. Os riscos irão existir de qualquer maneira, pois raramente vêm isolados ou operam no vácuo, porém, identificar rinocerontes cinzas e não agir não é suficiente; negligenciar perigos óbvios é escolher ser pisoteado (WUCKER, 2016b).

Em fevereiro de 2019, Michele Wucker palestrou do *Ted Salon US Air Force*, e afirmou para os presentes que a cultura de um local, a forma como a sociedade age em relação a essa cultura e o clima criado por essa cultura influenciam diretamente no mau hábito das pessoas de negligenciarem os sinais e não se arriscarem a serem criticados quando falam sobre perigos que ninguém quer que sejam tratados (WUCKER, 2019).

Na mesma ocasião, Wucker (2019) comentou sobre o quanto a aprendizagem influencia na resolução de eventos considerados rinocerontes cinzas; o ser humano, de forma seletiva, prende sua atenção no que deseja ver, o que gosta de ver, o que concorda com seu ponto de vista, mantendo na memória somente aquilo que lhe agrada. Há uma maneira de corrigir esse ponto cego?

A verdade é que os últimos 100 anos foram permeados por pandemias, como a Gripe Espanhola, o Ebola, a Zika, o SARS e o MERS; é aceitável, no mínimo, que haja, em uma economia sem fronteiras e sujeita a movimentos globais de pessoas e moedas, a previsibilidade de outro surto semelhante, em algum momento (MECHLER

et al., 2020). Há de se considerar, ainda, a possibilidade de que, ao reconhecer um Rinoceronte Cinza, um gestor adote previamente as providências necessárias, mobilize recursos e consiga reduzir os danos que ocorreriam. Porém, diante dos danos mitigados, surge a dúvida sobre o emprego de recursos na magnitude em que ocorreram e acusações de desperdício de grande parte desses recursos com um problema que nem requeria tanto.

Mechler *et al.* (2020) e Renda e Castro (2020) consideram a pandemia de COVID-19 como um Rinoceronte Cinza e não como um Cisne Negro; era um problema óbvio, que estava diante de todos, mas foi devidamente ignorado. As autoridades preferiram fugir da ameaça ao invés de criar planos e ações para combatê-la, confundindo ou transformando um Rinoceronte Cinza em um Cisne Negro: se confundem, o fazem por desconhecimento; se transformam, mostram o quão despreparados estavam para enfrentar o problema.

Como consequência, organizações, pessoas e comunidades foram obrigadas a descobrir novas maneiras de buscar resiliência e aprimorar sua capacidade de resposta. O desafio é encontrar uma combinação adequada de políticas, que salvaguarde os direitos e liberdades individuais, proteja a economia e, ao mesmo tempo, fortaleça a preparação do governo para casos de epidemias e pandemias futuras (RENDA; CASTRO, 2020).

Quando questionada em uma entrevista recente sobre a pandemia de COVID-19, Wucker (2020) afirma que ela deve ser considerada como um Rinoceronte Cinza, pois estava enviando sinais claros de sua chegada, mesmo que financiadores, políticos e especialistas afirmem o contrário. Os sinais foram ignorados e agora a crise instalada pelo vírus tornou-se um dinamizador para uma redefinição de como cidadãos e governos pensam o futuro.

Ignorar estes sinais gerou complacência e um vácuo de responsabilidade entre autoridades no mundo todo. É preciso reajustar as expectativas, construir uma confiança mútua entre sociedade e políticos, compartilhar informações mais claras e de melhor qualidade. Manter-se no *status quo* só alimentou o problema perverso da pandemia e seus efeitos – espinhosos e ainda não resolvidos –, como desigualdades extremas, fragilidades financeiras e uma infraestrutura de saúde que segue inadequada (WUCKER, 2020).

Para Chen (2020), embora alguns cientistas e estudiosos afirmem que ninguém podia ter previsto o surto de COVID-19, os riscos – ao se olhar para trás – parecem óbvios, agora que os estragos foram causados. Como cisnes negros, por definição, são imprevisíveis *ex ante* e explicáveis *ex post*, não é correto interpretar a atual pandemia como sendo dessa natureza.

Chen (2020) reitera que o mundo não estava pisando em território desconhecido nessa crise de saúde pública, pois surtos virais anteriores já haviam sido causados pela mesma família (SARS, MERS, dentre outros). Segundo ele, em 2016, a própria OMS já havia identificado um novo vírus relacionado ao SARS e o tratava como causa provável de uma epidemia futura.

Destarte, o que houve foi uma imensa armadilha de negação e negligência onde caíram pessoas e organizações totalmente desavisadas e que, atualmente, precisam encontrar uma saída desse enfrentamento, cujo alcance e velocidade de propagação foram subestimados. A crise foi gerida, em sua maioria, em fases distintas: nada vai acontecer, tudo pode acontecer, não há nada mais que possa ser feito e, por fim, algo deveria ter sido feito, mas agora é tarde (CHEN, 2020).

Nesse ponto de análise, Ferguson (2020) levanta uma questão importante: seriam os grandes desastres naturais, como pandemias ou as grandes guerras, considerados eventos Reis Dragões, ao invés de Cisnes Negros ou Rinocerontes Cinzas? Embora seja difícil prová-lo através da estatística, um evento Rei Dragão parece realmente existir na história quando se trata de catástrofes.

4.3 O Rei Dragão e Outras Metáforas

Reis dragões podem ser identificados como eventos *outliers* em uma distribuição de tamanho normal e correspondem a algum tipo de quebra. Um *outlier* é um dado que se diferencia drasticamente dos demais; são observações a uma distância anormal de outros valores aleatórios, sendo consideradas como anomalias; geralmente, um evento a ser removido para que as estatísticas se tornem confiáveis (SORNETTE, 2009).

O termo pode ser entendido como uma dupla metáfora. “Dragão” enfatiza a ideia de um animal mitológico com poderes sobrenaturais, diferenciando-se completamente de tudo que existe no reino animal, cuja presença carrega um

significado profundo. O termo “rei” ajusta-se à ideia de monarcas que vivem acima de um povo, com muito mais riquezas e regalias que os habitantes mais ricos do local. Dessa forma, um Rei Dragão torna-se um evento que não pertence à mesma população de outros eventos, em sentido quantitativo e mecanicista (SORNETTE, 2009; SORNETTE; OUIILLON, 2012).

Ao considerar um evento como um Rei Dragão, entende-se que este possui propriedades e assinaturas específicas que podem ser consideradas únicas. A diferença desta metáfora para um Cisne Negro encontra-se no quesito previsibilidade, a partir da observância do espaço-tempo de pequenos eventos anteriores. Tais pequenos eventos – mesmo quando não interagem de forma significativa para preparar o evento maior, o Rei Dragão – podem ser considerados para predizê-lo (SORNETTE; OUIILLON, 2012).

Como dados estatísticos são capazes de caracterizar e explicar muitos fenômenos nas ciências físicas, naturais, econômicas e sociais, ainda que seja a partir de instrumentos diferentes, para classificar um evento como Rei Dragão é preciso desenvolver plataformas de simulação que incorporem uma quantidade considerável de dados físicos, sejam de ordem geológica, meteorológica, arquitetônica ou econômica.

Wheatley, Sovacool e Sornette (2017), por exemplo, avaliaram de forma probabilística a segurança em acidentes com reatores nuclear em Three Mile Island, Fukushima e Chernobyl. Já Sachs *et al.* (2012) trabalharam a lei de potência em terremotos, erupções vulcânicas, deslizamentos de terra, incêndios florestais e inundações. O terremoto do segmento Parkfield, que pertence à falha de *San Andreas*, no estado da Califórnia (EUA), levou os autores a considerar que o conceito de terremoto pode ser entendido como um “grande conjunto de terremotos quase periódicos que ocorrem em falhas reconhecidas” (SACHS *et al.*, 2012, p. 14).

Os terremotos menores estavam dentro da lei de potência, o terremoto maior, não; e, ainda assim, este último poderia ter sido predito pelos eventos que o precederam. Já os incêndios florestais, os deslizamentos de terra e as inundações mostraram dados mais limitados, onde o comportamento de Rei Dragão não pôde ser observado (SACHS *et al.*, 2012).

Em seu trabalho original, Sornette (2009) encontrou outros exemplos reais de Reis Dragões, como os processos de rupturas e falhas que irrompem um sistema,

como o *Big Bang*; o levantamento de créditos e perdas financeiras pelo Índice *Dow Jones*, entre 1896 e 2000; e, até mesmo, a distribuição de crises epiléticas, doença associada ao aumento na amplitude e no ritmo das oscilações neurais (FERGUSON, 2020).

Para Ferguson (2020), guerras e pandemias são – em escala – provavelmente mais como cisnes negros do que reis dragões, porém, em termos de previsibilidade, podem, também, serem descritos como rinocerontes cinzas. Em junho de 1914, parecia mais uma crise balcânica; em dezembro de 2019, parecia apenas mais um vírus asiático circulando. O primeiro evento desandou para uma Guerra Mundial; o segundo, para uma pandemia, ambos com consequências econômicas, sociais e políticas que mais se assemelham às consequências de um Rei Dragão.

O que as autoridades fizeram com os inúmeros avisos? Com os atos no Congresso Americano, com os diversos painéis de estudo em encontros científicos epidêmicos, com os documentos de biodefesa que circularam em órgãos internacionais por meses e anos? Houve, portanto, um fracasso em internalizar tais avisos e agir para conter a doença, antes que alcançasse dimensões de pandemia (FERGUSON, 2020).

Se a lei de potência que caracteriza um Rei Dragão afirma que eventos extremos não são eventos excepcionais, mas devem ser considerados como frequentes e resultantes de um mesmo princípio que rege a catástrofe maior, então, é possível acreditar que uma pandemia é apenas uma doença comum, que começou de forma pequena e perdeu-se em proporções e amplitude, por falta de predição das autoridades competentes? “Grandes perturbações não necessitam de grandes transtornos para ocorrerem” (SORNETTE, 2009, p. 9).

Percebe-se, portanto, que o ser humano utiliza vários animais como metáforas, tratando-os como uma representação de segurança. Todos esses conceitos formam uma teia, onde os animais retratam problemas desconhecidos com que as pessoas não parecem lidar bem, ignorando e aceitando seus riscos, ou simplesmente os considerando improváveis e não agindo a respeito, mesmo quando poderia haver ações de mitigação.

Desde 2013, a OMS, em seus estudos, orientava para o gerenciamento de risco de uma possível emergência de pandemia de origem viral, especificamente, uma influenza e, desde então, o órgão vinha direcionando sua principal linha de pesquisa

para documentos dessa natureza (OMS, 2013). Da estrutura de preparação divulgada pela OMS em 2018, outros planos surgiram como derivados, tendo alguns países se antecipado a um surto em grande escala de uma doença infecciosa (OMS, 2018).

Se for levado em consideração que em 30 de janeiro de 2020 a OMS atribuiu o *status* de emergência pública ao surto de COVID-19, em 08 de fevereiro de 2020 a OMS informou que o vírus já atingia 24 países e em 11 de março de 2020 a pandemia foi declarada (OMS, 2020), por qual motivo, em países como o Brasil, um evento grandioso como o carnaval aconteceu normalmente na última semana de fevereiro (21, 22, 23, 24 e 25/02/2020)?

Algumas nações suspeitaram da presença de uma pandemia, mas preferiram que o fato continuasse desconhecido. Por outro lado, autoridades de outras nações sabiam da ameaça do COVID-19, mas consideraram que era um evento altamente improvável de acontecer, ladeando as fronteiras do impossível. Nesse caso, quando a situação é encarada como complexa demais, dinâmica demais ao entendimento do ser humano, ele não se torna ciente das consequências e acaba sendo atingido em cheio por um Cisne Negro.

Ainda há casos de países que assistiram ao perigo letal se aproximando e, mesmo com proporções épicas sendo relatadas, hesitaram em agir. Isso significa que o ser humano é constantemente atingido por rinocerontes cinzas (nesse caso, um desastre global em rápido desenvolvimento), tem ciência de sua destruição, mas não consegue se mover (nesse caso, criar ações mitigadoras) (LINDHOUT; RENIERS, 2020).

Além destas metáforas descritas anteriormente, tem-se, ainda, o Dinossauro na Sala de Estar (COHEN, 2005), Medusas Negras e Elefantes Negros (IZQUIERDO, 2018), Tigres de Papel, Ratos Cinzas e Avestruzes (LINDHOUT; RENIERS, 2020). Cohen (2005) denomina como Dinossauro na Sala de Estar aquela realidade óbvia que ocupa todo um cômodo e, com isso, fica praticamente inviável mover-se dentro dele; dinossauros são oportunidades disponíveis, porém descartadas.

O Elefante Negro é uma metáfora que se refere a um problema que todos veem, que sabem que terá graves consequências, mas ninguém deseja enfrentá-lo; é um problema óbvio sobre o qual ninguém deseja falar. Para Izquierdo (2018), um evento de alto impacto que está além das expectativas regulares e é ignorado, apesar das evidências existentes, é um Elefante Negro.

A Medusa Negra (ou água-viva negra) é outra metáfora que aponta para uma situação, no mínimo, curiosa. Ela acontece quando eventos de pouca importância acontecem separadamente, porém, ao se relacionarem de alguma forma no *continuum* tempo-espço, acabam causando um evento de natureza disruptiva em grande escala, que pode não ter a mesma natureza dos eventos isolados.

A metáfora da água-viva negra surgiu em 2015, associada às tecnologias do mundo pós-moderno, cobrindo eventos conhecidos e de pouca importância que, quando coincidem no tempo, transformam-se e geram grandes problemas. Em resumo, um Elefante Negro é um problema conhecido, com consequências sérias que ninguém quer resolver; uma Medusa Negra refere-se a eventos menores, que quando ligados podem desencadear um evento em grande escala (IZQUIERDO, 2018).

Quando se tem total ciência de um evento e aceita-se o seu risco, trata-se de um Rato Cinza (LINDHOUT; RENIERS, 2020). Isso significa, basicamente, que o cenário de desastre de uma pandemia pode ser considerado aceitável, desde que seu risco seja devidamente controlado. Dessa forma, o desastre não deve ser descartado, mas considerado e aceito como um risco residual pouco provável.

Quando os riscos de uma tragédia realmente causam danos, mas não há ações sobre ele, trata-se de um Tigre de Papel, metáfora utilizada para a burocratização em excesso que ronda as hierarquias, a especialização, a divisão do trabalho e as regras formalizadas (DEKKER, 2014). Se as ações para controle da pandemia de COVID-19 estivessem voltadas unicamente para a melhoria e conservação da saúde, seu gerenciamento deveria passar pelas moções administrativas de forma exagerada? Ou ainda, teria havido preservação dos aspectos emocionais, econômicos, financeiros, culturais e sociais que foram negligenciados?

Por fim, o ser humano ainda pode assistir à ameaça que se aproxima e simplesmente congelar, assumindo o comportamento atribuído à avestruz, ave que evita o envolvimento em brigas por medo do perigo. A verdade é que um inimigo desconhecido acaba sendo invisível aos olhos e recebido com descrença; as pessoas não confiam tanto em seus ouvidos, como acreditam em seus olhos (LINDHOUT; RENIERS, 2020).

O ano de 2020 acelerou os processos de mudança, levantando grandes incógnitas na cena mundial; a pandemia de COVID-19 abalou as relações sociais e, por isso, economistas, financistas, cientistas e analistas políticos viram a necessidade

do uso de animais imaginários que os ajudassem a refletir sobre acontecimentos tão severos. No enfrentamento de riscos e ameaças, alguns mecanismos – como o uso de metáforas – podem auxiliar o entendimento dos efeitos da pandemia, materializando o que seria complicado explicar de outra forma.

Ao observar a resposta da maioria dos países para a pandemia de COVID-19, considerando as metáforas apresentadas, houve reações adversas: alguns países minimizaram o que estava acontecendo, outros negaram a pandemia; alguns agiram imediatamente, mantendo o número de mortos em um patamar aceitável para as circunstâncias e outros ainda negligenciaram os sinais e foram pegos de surpresa (LINDHOUT; RENIERS, 2020).

Há uma forte impressão de que a humanidade se inclina, atualmente, para um senso de responsabilidade moralista, sentindo-se responsável por lapsos, interpretando as metáforas em termos de efetivação. Seja como for, o ser humano barra em si mesmo o caminho para o significado daquilo que ele conhece por causalidade, porém, nem assim é possível deixar de ver a instrumentalidade por trás das metáforas, enquanto caminho seguro para as ações que devem ser tomadas (HEIDEGGER, 1977). Ao que parece, as metáforas tornaram-se, também, uma forma de enfrentamento aos problemas perversos que afligem a humanidade.

5 ENFRENTAMENTO E DEFESA

A literatura científica que trata de crises e recuperação traz, em seu bloco de conhecimentos, a certeza de que é necessário compreender o fenômeno que habita no ambiente externo por trás das crises, identificando-o e dimensionando-o, para que, assim, seja possível, também, preparar-se e planejar-se para o futuro, dado que o mundo continua em rápido processo de mudanças.

Um sistema – social, econômico, ambiental ou multifacetado – ao sofrer determinada crise, é empurrado para além desta, podendo ser destruído ou restaurado, voltar ao seu estado inicial ou, até mesmo, sair-se dela com uma nova configuração, sendo mais eficaz em seus processos (FAISAL; ALBRECHT; COETZEE, 2020).

Para que ocorra, no mínimo, essa restauração, as organizações que compõem o ambiente devem estar preparadas para a retomada dos negócios, após a ocorrência de um fenômeno adverso. Crises são inevitáveis e afetam a sociedade como um todo, porém, há setores mais vulneráveis que precisam, devido ao seu perfil de consumo e oferta, mostrarem-se mais alinhados com estratégias de sobrevivência e mecanismos de defesa.

O turismo é um claro exemplo de setor com tais características: apresenta interconectividade em rede entre indivíduos e processos de produção multidimensionais: o “novo normal” que aguarda os negócios turísticos em um momento pós-pandêmico apresentará condições ambientais que exigirão mudança e criatividade por parte de toda a cadeia produtiva do setor (FAISAL; ALBRECHT; COETZEE, 2020).

O mundo está conectado e os efeitos dessa conexão são mais longos e duradouros; a pandemia de COVID-19 trouxe consequências não somente na área da saúde, como também na política e no âmbito social, sendo um dos eventos mais importantes do século XXI. Na verdade, a humanidade está descobrindo o que significa estar na história, pois está passando por um momento de redefinição do que foi construído até então (BASAURE; JOIGNANT; MASCAREÑO, 2020).

Tudo está mudando: as condições ambientais, as decisões que estão sendo tomadas, o mercado, os produtos ofertados, a tecnologia. É preciso, portanto, que

haja uma adequação das estratégias organizacionais de enfrentamento para que seja possível sobreviver a esse contexto da melhor forma possível.

Para Termeer *et al.* (2016), por exemplo, são necessárias cinco capacidades de governança para o enfrentamento de problemas perversos, a saber: reflexividade, capacidade de resposta, revitalização, redimensionamento e resiliência. A reflexividade é uma característica que inclui a reconsideração do quadro geral do problema, a atração de pessoas que possam enxergar através das molduras deste quadro geral e que possam, também, manter as negociações, apesar das diferenças existentes (TERMEER *et al.*, 2016).

A capacidade de resposta trata-se da decisão de quando agentes públicos e privados devem se conter, quando devem reagir e quando devem comunicar com sensibilidade ao seu público, para que possam observar e responder de maneira eficaz aos problemas perversos. Os agentes que lidam com problemas perversos precisam se mostrar sensíveis à imprevisibilidade que os espreita (TERMEER *et al.*, 2016).

A revitalização vem em auxílio à frustração causada pelos problemas graves, que, por sua natureza hostil, podem estressar os envolvidos a ponto de fazê-los parte do problema em si e não de sua solução. A estratégia de revitalização abrange não somente a motivação, como, também, intervenções para desbloquear a estagnação causada pela frustração da não solução (TERMEER *et al.*, 2016).

O reescalonamento vincula as interações de forma cruzada nas escalas traçadas do problema, levando em consideração suas interações em vários níveis na escala de governança. De certa forma, trata-se de remodelar o problema perverso em pequenos problemas, gerando uma visão holística diferente, de modo que seja possível vencer a falta de interconectividade entre escalas.

A resiliência, por fim, trata das incertezas inerentes que cercam os problemas perversos, como propõem Rittel e Webber (1973a) na oitava característica (todo problema perverso pode ser considerado um sintoma de outro problema). Nesse caso, a resiliência pressupõe atuação em um mundo que muda de forma imprevisível (TERMEER *et al.*, 2016).

5.1 Resiliência

A primeira chave para a resiliência reside na capacidade de observar – em tempo hábil – os sinais desse mundo mutável, buscando prever distúrbios futuros. Como afirmam Brugnach *et al.* (2008), é a combinação dos diferentes tipos de conhecimento, científico, profissional, experiencial, que aumentam a consciência do inesperado.

A resiliência é uma característica dos que aprendem fazendo, ou seja, daqueles que conseguem seguir se adaptando às mudanças nas condições vigentes, implantando suas soluções de forma simultânea, comparando e avaliando seus resultados, experimentando e tomando medidas flexíveis. Colocar em prática a resiliência requer uma cultura de tolerância frente às mudanças em direções imprevisíveis (TERMEER *et al.*, 2016).

A palavra *resilio* vem do latim e significa retornar a um estado anterior. Introduzindo a elasticidade aos conceitos de tensão, percebeu-se que havia uma energia máxima que um material era capaz de armazenar sem sofrer deformações permanentes e a essa capacidade deu-se o nome de módulo de resiliência (YUNES, 2003; FARRAL, 2012).

Nas ciências exatas, principalmente na Física e nas Engenharias, os primeiros estudos que constataram a capacidade de um corpo físico voltar ao seu estado normal depois de haver sofrido uma pressão sobre si de temperatura ou força, foram realizados com aplicação de determinada pressão a um fio, para determinar sua deformação elástica; quando a pressão cessava, o material voltava à sua condição original (YUNES, 2003; IRIGARAY; PAIVA; GOLDSCHMIDT, 2017).

Transportado para o campo das ciências humanas, o conceito de resiliência incorporou-se bem aos movimentos sociais, culturais e ambientais. Quando um indivíduo ou grupo de indivíduos, mesmo vivendo em um ambiente desfavorável, apresenta a capacidade de se reconstruir positivamente frente às adversidades, é chamado de resiliente (ANGST, 2009; BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008).

Os estudos envolvendo a resiliência das pessoas iniciaram-se a partir de traços individuais da personalidade, porém, com o tempo e a evolução nas ciências sociais, passou a ser vista e considerada a partir da relação indivíduo-contexto

(pessoa-ambiente). Trata-se, portanto, de uma abordagem que deve ser contextualizada, considerando-se o sistema onde o ser humano está inserido (BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008).

Raasch, Silveira-Martins e Gomes (2018) perceberam em seu trabalho de revisão bibliográfica que, após um espaço temporal de 29 anos, desde 2010 a temática de resiliência vem ganhando espaço e sendo mais pesquisada na academia, com foco crescente em como as organizações conseguem se recuperar e se reinventar quando são afetadas por algum evento imprevisto. Além da resiliência das organizações, há trabalhos que abordam a resiliência do indivíduo, a ambiental e a da sociedade após crises e desastres.

Da capacidade apresentada por um sistema de suportar choques e manter sua identidade, passando a ser vista como um conjunto de processos sociais e psíquicos que fazem o indivíduo levar uma vida normal em meio a um sistema anormal, até a capacidade de adaptação que possuem as organizações (HOOLING, 1973; RUTTER, 1987; DOE, 1994), ao longo das décadas, a resiliência foi tomando diversas formas e permeando várias áreas de conhecimento (RUTTER, 2000; WILDAVSKY, 1988; SLAP, 2001; PELLI DE OLIVEIRA; GOULART, 2017).

Apesar da pluralidade de sentidos, seria possível sintetizar o termo como a capacidade de um indivíduo, sociedade, ambiente ou uma organização “recuperar-se de adversidades inesperadas, adaptando-se aos diferentes contextos vivenciados” (RAASCH; SILVEIRA-MARTINS; GOMES, 2018, p. 10).

Quando o ser humano desenvolve determinadas habilidades sociais e psíquicas que o auxiliam a viver sadicamente, mesmo em um ambiente não sadio, pode-se afirmar que ele é um ser resiliente, muito embora a resiliência não possa ser entendida como algo que nasceu com este indivíduo, nem tampouco que ele a tenha adquirido ao longo da vida, mas sim como um processo conjunto entre pessoa e o meio que a cerca (PESCE et al., 2004).

Lopes e Martins (2011) abordam a resiliência humana através de uma lente tripla: (i) a noção de risco, trauma e ameaça, (ii) a superação da adversidade e (iii) a união de fatores emocionais, cognitivos e socioculturais que influenciam o desenvolvimento do ser humano. Já Carpenter *et al.* (2001), apontam três propriedades no constructo quando estudados na sociedade: (i) a quantidade de mudança e força externa que um sistema pode sofrer e permanecer o mesmo; (ii) a

capacidade de auto-organização existente e (iii) o quanto é possível aprender com a situação vivenciada. Cabral e Cândido (2019) acrescentam a esta última abordagem, mais um ponto: a possibilidade de reconstrução que o sistema possui.

A resiliência tem, portanto, diferentes níveis de significado, porém, a maioria esbarra em um ponto em comum: a capacidade de adaptação que possui um ser humano, uma organização, um sistema (CARPENTER *et al.*, 2001), ainda que o ritmo, a resposta e o retorno ao equilíbrio sejam vivenciados de diferentes maneiras. O importante, nesse caso, é persistir.

Havendo capacidade de adaptação às mudanças, aprendizado e desenvolvimento em um mundo complexo que se transforma rapidamente, é possível que indivíduos, grupos e organizações superem crises e momentos adversos (FOLKE *et al.*, 2002; YUNES, 2003), combatendo com sucesso a vulnerabilidade a que estão sujeitos.

Os modelos de resiliência que organizações – ou comunidades e setores – possam aplicar em seu dia a dia, buscam aumentar a capacidade de adaptação às mudanças frente às adversidades, preparando-as para que, além de sobreviver, ajudem-nas a prosperar no futuro (NANDY; LODH; TANG, 2020). Os autores apresentam um modelo onde indivíduo e organização saem de um estado normal para um momento de crise, primeiro sobrevivendo, depois chegando à exaustão, reconstruindo-se, buscando formas de tornar-se competitivos e, por fim, prosperando.

Nas ciências sociais, especificamente na administração, a resiliência surge como o resultado da interação entre o indivíduo e o meio onde ele está inserido, sendo tanto abordada na perspectiva do sujeito, como na perspectiva das organizações. Mesmo com a evolução dos estudos neste campo científico, a maior parte da produção literária encontra-se, ainda, na psicologia e, ainda assim, os processos subjacentes que a compõem carecem de maior aprofundamento (IRIGARAY; PAIVA; GOLDSCHMIDT, 2017).

É possível, portanto, que – através da resiliência – um sistema mantenha sua identidade, estrutura e funcionalidade, mesmo enfrentando choques inesperados (FARRAL, 2012). Zanon *et al.* (2020) afirmam que a resiliência se refere a padrões de adaptação em contextos adversos, que fornecem ao indivíduo a possibilidade de aprender com seus esforços e tornar-se psicologicamente mais forte ao enfrentar riscos. Para os autores, incluem-se aqui as consequências da pandemia de corona

vírus em 2020, como, por exemplo, a perda de familiares, demissões, restrição financeira, isolamento social e perda da liberdade.

Vive-se um momento singular na história da humanidade e a resiliência apresenta-se como meio eficiente para que pessoas, comunidades, organizações e setores enfrentem as adversidades surgidas da pandemia. Reconstruir, às vezes, é mais difícil do que sobreviver (NANDY; LODH; TANG, 2020) e, por isso, torna-se importante buscar estratégias de enfrentamento durante o período de crise.

5.2 Capacidades Dinâmicas

A adaptação às mudanças que pessoas (sociedade) e organizações precisam conduzir em momentos de crise, inclui estratégias de enfrentamento para sobreviver ao caos, principalmente, se o problema enfrentado for de origem perversa. Uma dessas estratégias de enfrentamento trata do uso de capacidades dinâmicas.

Desenvolver capacidades dinâmicas significa desenvolver a competência de se moldar ao sistema que cerca as organizações e a sociedade, desenvolvendo e implementando saídas viáveis (novos produtos e processos). Sistema esse que sofre os impactos de inúmeras variáveis, como, por exemplo, as mudanças tecnológicas e a abertura para um comércio sem fronteiras (TEECE, 2007).

Obter vantagem competitiva através da aplicação de capacidades dinâmicas em um mundo conectado – mas não tradicional – é um fator relevante frente a uma economia global, aberta e diversamente organizada. Teece e Leih (2016) apontam que o uso dessas capacidades dinâmicas é essencial para que uma organização sustente sua aptidão evolutiva. Ou seja, para que sobreviva.

Capacidades dinâmicas podem ser definidas como a capacidade de uma organização de “integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente” (BARTON *et al.*, 1992; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Através das capacidades dinâmicas, portanto, uma organização consegue alcançar habilidades internas e externas, recursos, competências funcionais e formas inovadoras de adaptação, integração e reconfiguração, tudo isso para que seja possível sobreviver em um ambiente mutável (TEECE; LEIH, 2016; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Teece e Leih (2016) afirmam que uma organização, ao usar as capacidades dinâmicas incorporadas à sua cultura e seus processos, consegue passar por eventos inesperados com o mínimo de impacto, sem precisar recorrer a um gerenciamento de crise, que consome esforços e oportunidades, afetando a saúde da organização. Para os autores, capacidades dinâmicas constroem organizações que sabem responder ao inesperado.

Teece (2007) apresentou em seu trabalho um novo conceito, onde micro fundamentos sustentam as capacidades dinâmicas *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, que são, nesta ordem, detecção, captura e reconfiguração. A detecção (*sensing*) está ligada às habilidades cognitivas, ao aprendizado; o aproveitamento (*seizing*) está ligada à resiliência e transformação frente aos choques da mudança e a reconfiguração (*reconfiguring*) liga-se a uma cultura de renovação e flexibilidade (TEECE; LEIH, 2016).

Para os autores, as micro fundamentações das capacidades dinâmicas – habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas distintas – que sustentam as capacidades de detecção, aproveitamento e reconfiguração não são de fácil desenvolvimento, mas, uma vez adquiridas, fazem com que a organização alcance adaptação, colaboração e inovação.

Quando uma organização busca, por exemplo, novas tecnologias, novas ideias e parcerias com universidades para melhoria de processos e produtos, está praticando a detecção (*sensing*). Se esta mesma organização implementa uma mudança em seus produtos ou processos e constrói um ambiente de lealdade e comprometimento entre seus colaboradores, está praticando o aproveitamento (*seizing*). E se incentiva a participação dos funcionários nas tomadas de decisão e fomenta a gestão do conhecimento, está praticando a reconfiguração (*reconfiguring*) (AGUIAR *et al.*, 2020; WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021).

É possível, dessa forma, olhar para estas capacidades dinâmicas da seguinte forma: detecção (*sensing*) como a capacidade de sentir, perceber e moldar oportunidades e ameaças; aproveitamento (*seizing*) como a capacidade estratégica de aproveitar oportunidades e a reconfiguração (*reconfiguring*) como a capacidade de aprimorar, aumentar, combinar, proteger ou reconfigurar os ativos intangíveis e tangíveis da empresa (COLLAN *et al.*, 2014; FENECH; BAGUANT; ALPENIDZE, 2021; WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021).

As três capacidades dinâmicas estão intrinsicamente ligadas ao fator agilidade (TEECE; LEIH, 2016) e o que foi percebido com a pandemia de COVID-19, senão uma evocação a uma era de agilidade? A pandemia de COVID-19 criou um ambiente global de incertezas em muitas esferas, pedindo urgência na aplicação de novos princípios e novas rotinas em governos, empresas e comunidades (BATRA, 2020).

São necessários recursos e esforços para que as organizações de âmbito público ou privado possam desenvolver capacidades dinâmicas de uma forma ágil, principalmente nos setores não tecnológicos. A agilidade dessas organizações está ligada diretamente com as capacidades dinâmicas quando tratamos de contextos de risco e incerteza (TEECE; LEIH, 2016; BATRA, 2020).

Batra (2020) afirma que uma incerteza se relaciona com probabilidades desconhecidas, é o não saber que não se sabe, sendo a pandemia de COVID-19 um exemplo de evento com alto nível de incerteza. Associando a ideia ao termo cunhado por Taleb (2017), presume-se a pandemia de COVID-19 como um evento cisne negro, que deixou empresas e comunidades sem proteção.

Ainda considerando o que afirma Batra (2020), empresas que investem nas capacidades dinâmicas de detecção (*sensing*), aproveitamento (*seizing*) e reconfiguração (*reconfiguring*) podem se sair melhor em um evento como esse da pandemia de COVID-19, que provavelmente não será o último fenômeno dessa natureza perturbadora.

A construção de capacidades dinâmicas prepara organizações e mostra-se essencial em um ambiente incerto; organizações podem nascer e firmar-se, ou podem sumir, a depender da adoção destas capacidades. No processo de desenvolvimento e adoção de capacidades dinâmicas, há elementos vitais de sustentação, como inteligência de risco e oportunidades, tomada de decisão alinhada, flexibilidade de tecnologia e capacidade humana (TILMAN; JACOBY, 2019; BATRA, 2020).

Estas habilidades estariam distribuídas como pilares para as três capacidades dinâmicas, como, por exemplo, investimento em pesquisas na detecção (*sensing*); alinhamento entre estratégia e missão, unidade de liderança, confiança e transparência entre superiores e subordinados no aproveitamento (*seizing*); e adequação de fluxo de trabalho e processos remotos, habilidades técnicas e interpessoais, como adaptação e criatividade na reconfiguração (*reconfiguring*) (BATRA, 2020).

5.2.1 Detecção (*Sensing*)

Para identificar oportunidades e ameaças, moldando-se ao que virá, a organização deve estar atenta aos movimentos de pesquisa, criação, aprendizagem e interpretação, para que sejam capazes de examinar e explorar novas tecnologias e novos mercados, sejam estes locais, regionais ou internacionais (TEECE, 2007).

Detecção não diz respeito somente aos processos mais avançados de P&D&I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação), mas a processos mais simples, como pesquisas de mercado, combinação de inovações, campanhas internas para geração de ideias (SCHERER, 2017).

Detecção também tem a ver com as ações de desenvolvimento (novos nichos), os clientes (novas necessidades), os colaboradores (novas ideias), os fornecedores, alguns órgãos reguladores, governos e até seus concorrentes (nova visão) (TEECE, 2007).

No bloco *sensing*, podem ser incluídas ainda ações de identificação de necessidades dos clientes (desde visitas a participação em cursos, feiras e eventos relacionados ao setor de atuação), novas oportunidades (pesquisas de satisfação e relacionamento) e mapeamento de ações da concorrência durante a crise (SCHERER, 2017; WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021).

5.2.2 Aproveitamento (*Seizing*)

Uma empresa aproveita as melhores oportunidades quando entrega valor ao seu cliente e tem a capacidade de criar um modelo de negócio inovador, que supra as necessidades do mercado para aquele momento. Na verdade, não se trata somente de criar, mas de aprimorar continuamente esse modelo de negócio, substituindo alguns fatores sempre que necessário (MARANZATO; SALERNO, 2018).

O aproveitamento (*seizing*), enquanto capacidade dinâmica, acontece quando a organização busca uma solução para seu cliente, através de tecnologias aplicáveis aos produtos, serviços e processos, quando seleciona corretamente seu mercado, quando consegue entregar valor, evitando erros de decisão e tomando as decisões mais assertivas (TEECE, 2007).

O aproveitamento abrange, portanto, as tecnologias e recursos que são incorporados ao produto/serviço, as receitas e os custos ligados a esse produto/serviço, a maneira como as tecnologias são utilizadas e a identidade do(s) segmento(s) corretamente delineados.

Tudo isto pode e deve ser combinado com fatores internos da organização, tais como seus valores e cultura estabelecidos em consonância com a realidade, uma comunicação eficiente, lideranças capazes de gerir momentos de crise e construir laços de lealdade e compromisso (TEECE, 2007).

Seizing está ligado, assim, à oferta de novos produtos, processos ou serviços, além do investimento que a organização concede às atividades de desenvolvimento e comercialização, envolvendo ações de marketing, divulgação e promoção (WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021). Alguns ativos são intangíveis e, mesmo assim, formam e fortalecem essa capacidade dinâmica.

Ao passar por uma crise, como a da pandemia de COVID-19, algumas empresas foram capazes de realizar ações de adaptação, como citam Wecker, Froehlich e Gonçalves (2021), desenvolvendo novos produtos e novos serviços, implantando melhorias nos processos de comercialização, com forte investimento no *e-commerce*.

Entre outras ações ligadas à capacidade dinâmica de aproveitamento estão a análise de viabilidade econômica para mudanças, planos de lançamento de produtos e serviços, avaliações de protótipos, avaliação da capacidade física e tecnológica da empresa e planos de capacitação para colaboradores (SCHERER, 2017).

Para Teece (2007), desenvolver em uma empresa a capacidade dinâmica de aproveitamento aumenta suas chances de sucesso, pois há análise das alternativas disponíveis, compreensão das necessidades de mercado, conhecimento de como funciona a cadeia produtiva e entendimento que é preciso ofertar o melhor, porém com o menor custo e a maior eficiência.

5.2.3 Reconfiguração (*Reconfiguring*)

O mercado está em constante mudança e as estruturas organizacionais que esperam sobreviver precisam acompanhar estas mudanças, à medida que avançam

as tecnologias e mudam as necessidades. A reconfiguração de um negócio é, portanto, uma necessidade.

Reconfigurar ativos – tangíveis e intangíveis – e estruturas é uma capacidade dinâmica que mantém a empresa no mercado e a ajuda a evoluir, principalmente em momentos de crise e situações de risco; isso não significa que reconfigurar é simples ou econômico, pelo contrário, mudar rotinas é dispendioso, por isso, pequenos ajustes entre estratégia, estrutura e processos é o mais recomendado (TEECE, 2007).

Aumentar a participação dos funcionários na tomada de decisões, contar com parcerias na formação de estratégias, incentivar o intraempreendedorismo e a gestão do conhecimento são ações cabíveis na reconfiguração. Além disso, tem-se a criação de equipes integradas e a adoção da aprendizagem contínua, certificações de direito e propriedade, patenteamento e banco de ideias (WECKER; FROELICH; GONÇALVES, 2021).

A chave é reconfigurar, redesenhando as rotinas, os processos e os incentivos, para que, assim, a empresa se mantenha no mercado e cresça com as dificuldades. Apesar de sua clara importância, esta é uma capacidade dinâmica que encontra obstáculos para implantação em pequenas empresas, sendo mais comum que esteja presente em empresas de grande porte, principalmente, as que estão ligadas à inovação (SCHERER, 2017).

O ideal seria que uma organização pudesse combinar, ainda que em maior ou menor grau, essas três capacidades dinâmicas, a depender de seu porte, tipo de negócio e dos impactos sofridos durante um momento de crise, como o que foi vivenciado na pandemia de COVID-19.

Sentir as mudanças, antecipando-se a elas e compreendendo suas implicações (*sensing*), aproveitando as oportunidades geradas por essas mudanças (*seizing*) e transformando-se para alcançar a sustentabilidade em longo prazo (*reconfiguring*) formam um conjunto essencial para enfrentamento de turbulência e crise (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018; FENECH; BAGUANT; ALPENIDZE, 2021).

Para Teece (2007), as duas primeiras capacidades – detecção e aproveitamento – podem ser consideradas como fundamentais e estão interrelacionadas, porém é através da reconfiguração que as empresas redirecionam

seus recursos financeiros, de acordo com as necessidades do mercado e do momento. Vê-se o motivo pelo qual a combinação das três capacidades é o ideal.

Schoemaker, Heaton e Teece (2018) e Wecker, Froehlich e Gonçalves (2021) pesquisaram capacidades dinâmicas em momentos de crise, considerando o contexto de um mundo incerto e complexo, que muda em tempo e intensidade impressionantes. Um destes trabalho foi escrito antes da pandemia de COVID-19; o outro, durante a pandemia, mas ambos destacam como o desenvolvimento de capacidades dinâmicas protege as organizações e as tornam capazes de monitorar turbulências externas e criar, integrar e reconfigurar melhor suas competências para o enfrentamento de tempos difíceis.

5.3 Estratégias Genéricas

Seguindo a linha de enfrentamento de problemas perversos, Roberts (2000) aponta para três estratégias genéricas para lidar com tais questões, a depender de como o poder é disperso entre as partes interessadas. Quando o poder é concentrado em um número reduzido de pessoas, as estratégias autoritárias (ou impositivas) podem ser empregadas para identificar e resolver o problema.

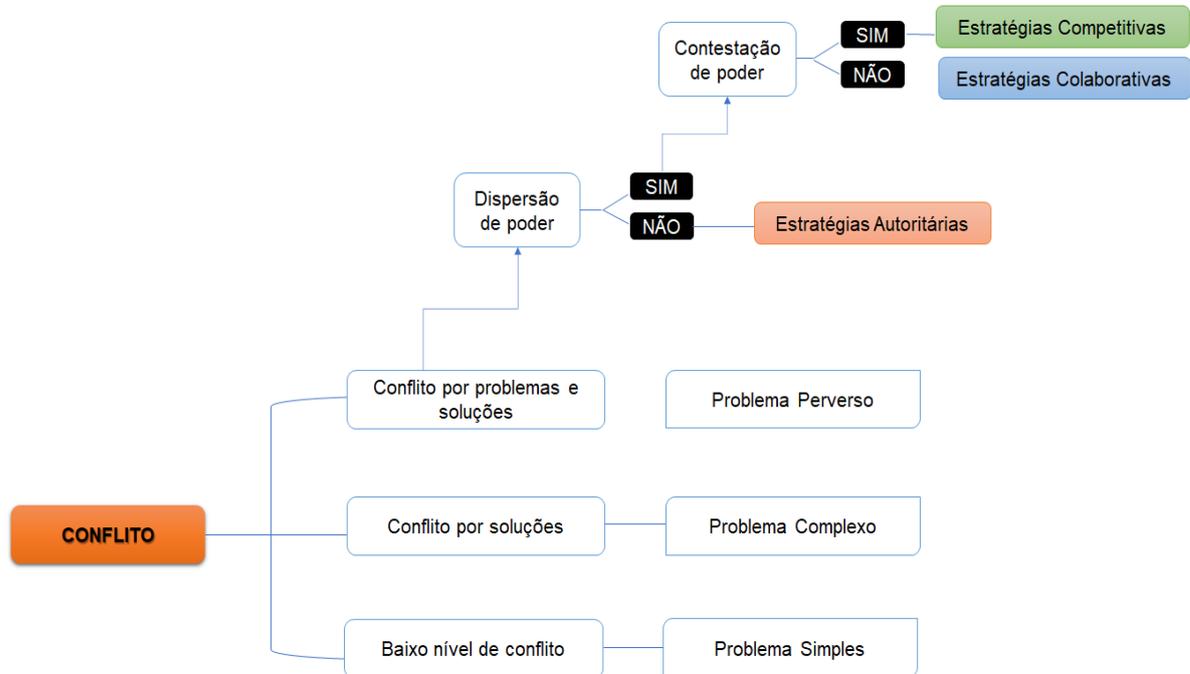
Quando o poder estiver disperso entre as partes interessadas, é preciso observar se ele é contestado, ou seja, se existe uma luta por ele. Caso haja, estratégias competitivas podem ser empregadas; se o poder é disperso, porém não contestado, estratégias colaborativas são mais indicadas (ROBERTS, 2000). A Figura 4 mostra o esquema de forma visual:

As estratégias autoritárias (ou impositivas) são aquelas dominantes, que reduzem o nível de conflito já inerente aos problemas perversos, concentrando a solução em poucas pessoas, que possuem autoridade para defini-lo e chegar a uma solução. Essa concentração de poder pode ser baseada no conhecimento e experiência das partes envolvidas, sua posição na hierarquia ou informações a que tem acesso.

As partes envolvidas concordam com a concentração de poder nas mãos de poucas pessoas, bem como concordam em cumprir as decisões que forem tomadas. Em suma, estratégias autoritárias delegam o problema a alguém (ou a um determinado grupo), que assume o processo de solução do problema, enquanto

outros concordam em cumprir tais decisões, seja no âmbito de organizações privadas ou entes públicos (ROBERTS, 2000).

Figura 4 – Estratégias para lidar com Problemas Perversos



Fonte: adaptado de Roberts (2000)

A vantagem de usar estratégias autoritárias na resolução de problemas perversos é, basicamente, a redução do número de partes interessadas, pois, diminuindo este envolvimento, diminui a complexidade do processo de solução de problemas: “a resolução de problemas pode ser mais rápida e menos contenciosa, com menos pessoas envolvidas” (ROBERTS, 2000, p. 9).

A grande desvantagem em adotar tais estratégias reside no fato de que autoridades também cometem erros, tanto com relação ao problema, como com relação a sua solução. Roberts (2000) lembra, por exemplo, que as usinas nucleares não se mostraram uma fonte de energia tão segura e barata como os especialistas pensavam inicialmente; vide os desastres com Three Mile Island em 1979 e Chernobyl em 1986, onde as autoridades buscaram soluções com especialistas, perdendo considerações importantes do problema como um todo.

As estratégias competitivas são utilizadas há séculos nos campos de batalha (guerras), mercados ou na política e trazem a ideia de um jogo de soma-zero, quando o ganho de uma parte representa necessariamente a perda para a outra parte (ganha-

perde). Nesse caso, se outros ganham o direito de definir o problema e escolher a solução, então eu perco (ROBERTS, 2000).

A busca por poder é fundamental para a busca de estratégias competitivas no enfrentamento a problemas complexos e, para Pfeffer (1992), poder é a capacidade de se conseguir o que se deseja contra a resistência. Quando uma parte vence determinada competição e pode sustentar essa vitória em longo prazo, ela concentra o poder em suas mãos e essa concentração permite que tal parte interessada recorra a estratégias autoritárias. Há, portanto, uma migração entre as estratégias: devido ao crescimento da base de poder, passa-se de estratégias competitivas para estratégias autoritárias (ROBERTS, 2000).

Como vantagens das estratégias competitivas, é possível citar a competição de mercado, que gera estímulos à inovação e novas ideias. Roberts (2000) aponta como exemplo o problema perverso da geração de energia (degradação ambiental resultante do uso de petróleo/gasolina); o setor padece entre o binômio necessidade da humanidade e preservação do meio ambiente, porém, a cada ano, empresas estão, no mundo todo, desenvolvendo novas tecnologias de geração de energia, desde a energia eólica e solar, passando pelas ondas do oceano, até a célula de combustível de hidrogênio. O que seria das soluções não fosse a competição entre os fornecedores de energia?

As estratégias competitivas também apresentam a vantagem de desafiar a institucionalização do poder, ou seja, trata-se, aqui, da economia política: nesse momento a parte interessada A vence; depois, vence a parte interessada B. Então, no total, nenhuma das duas partes consegue centralizar e institucionalizar seu poder. Para Pfeffer (1992), manter o poder circulando entre os concorrentes ajuda o argumento a avançar.

Como principal desvantagem das estratégias competitivas pode-se citar o perigo de levar ao extremo o processo de competição, provocando concorrência desleal, guerras, violência e conflitos sociais, como aconteceu em países do Oriente Médio, na Irlanda do Norte e em Ruanda. Além disso, quando a competição consome recursos por tempo demasiado, isso prejudica a solução do problema, pois tais recursos poderiam ser investidos na solução em si e não nos impasses criados pela competição (ROBERTS, 2000).

Estes impasses que podem ser gerados no extremo de uma estratégia de competição podem bloquear todo o processo criativo, impedindo que decisões importantes possam ser tomadas e o problema perverso possa ser resolvido. Um exemplo claro foi a indecisão em mobilizar apoio político e obter acordo entre as diversas partes envolvidas para combater a AIDS, o que custou milhares de vidas (PFEFFER, 1992).

Por fim, as estratégias colaborativas trazem – como o nome já sugere – a ideia de colaboração, que tem como premissa a união de forças, onde os agentes se juntam para fazer mais pelo todo do que fariam se agissem isoladamente. Diferentemente do que ocorre nas estratégias competitivas (jogo soma-zero), na colaboração está a visão de ganha-ganha da resolução de problemas (ROBERTS, 2000).

Para o autor, esta visão ganha-ganha abrange parcerias, alianças e, até mesmo, *joint ventures*, alcançando atores no sistema público e privado que buscam cooperação econômica ou estrutural. Suas vantagens são muitas; desde alianças militares, que compartilham o fardo de defesa mútua, até a cooperação de mercado, onde concorrentes da mesma linha de produtos encontram virtude em trabalhar juntos para fornecer melhores produtos e serviços a seus clientes.

Como desvantagens, é possível citar o aumento dos custos de transação, já que há muitas partes interessadas envolvidas no processo; isso significa mais reuniões, mais pessoas se comunicando e muito mais esforço para se chegar em um denominador comum: “conforme o número de partes interessadas aumenta, aumenta também a dificuldade de obtenção de sinergia” (ROBERTS, 2000, p. 10).

Além disso, é preciso observar que há um limite nas habilidades de colaboração, principalmente quando os agentes atuantes estão cercados por uma estrutura burocrática e com forte hierarquia, o que pode restringir o desempenho do trabalho em equipe. É preciso atentar-se, também, para o fato de que a colaboração requer prática e, sendo uma habilidade adquirida, os membros precisam de tempo e recursos adicionais para obtê-la.

Por mais promissor que pareça ser, não há garantias de que os resultados de uma estratégia colaborativa sejam satisfatórios para todas as partes envolvidas; o diálogo sempre pode ser desvirtuado e se transformar em debate e o debate, quando levado por tempo prologando, torna-se um conflito. As posições podem se endurecer

e, no fim, nenhuma solução viável pode ser obtida para o problema perverso (ROBERTS, 2000).

Problemas perversos e a busca por soluções não podem ser considerados um fim, mas um caminho repleto de significados, ainda que tenham sido socialmente definidos. Algumas pessoas sofrem com as consequências de problemas perversos, outras lidam com estes problemas e tomam decisões a seu respeito; no fim, análise, decisões, estratégias de enfrentamento e sofrimento variam de acordo com as preferências pessoais, experiências vividas, origens, cultura e valores individuais: “o ser humano se predispõe a ver o mundo de forma diferente” (ROBERTS, 2000, p. 6).

A questão urgente talvez não seja resolver a equação “qual é o problema e como podemos resolvê-lo”, mas sim saber quem decide o que é conhecimento e quem sabe o que precisa ser decidido. Aprender a lidar com problemas perversos leva tempo e exige paciência; por isso, reduzir as expectativas é aconselhável. Além disso, é preciso construir oportunidades para as partes interessadas falarem sobre si mesmas e suas questões preocupantes: construir uma comunidade de interesse onde antes não existia nada (COYNE, 2005).

Já é possível perceber, portanto, que uma abordagem linear não consegue resolver eficazmente o conjunto interligado de restrições que se conhece hoje como problema perverso. Para resolvê-lo, é necessária uma massa complexa de informações, criatividade e pensamento inovador, voltado para oportunidades. É preciso caos para resolver o caos (CONKLIN; WEIL, 1997).

Um método linear de resolução de problema apresenta um caminho suave e direto, com um progresso quantitativo, marcando os passos do objetivo ao fim da questão. Já o progresso da resolução de problemas perversos pode ser considerado como um processo qualitativo, tendo a ver muito mais com o aprendizado adquirido ao longo do processo, do que com a solução em si.

Para Heidegger (1977), é o questionamento que constrói o caminho e não o inverso; e este caminho – traçado pela forma de pensar, seja ela qual for – conduz, indubitavelmente, mesmo que de forma não perceptível, a descobertas incríveis. Por isso, é tão importante atentar-se para o caminho e não para o fim da caminhada.

Problemas perversos sempre existiram e permanecerão conosco por algum tempo. É provável que a humanidade simplesmente não sabia como dominá-los e nem lidar com eles. O futuro promete um caminho promissor para a pesquisa do tema,

principalmente no que diz respeito ao empirismo orientado para soluções, revisitando o tema com racionalismo, sistemas abertos, política na sociedade, pluralismo e desafios para a gestão pública e privada (ROBERTS, 2000; CROWLEY; HEAD, 2017).

Espera-se, dessa forma, que, com a formação do Prisma do Fenômeno, este trabalho encontre uma proposta teórica que aponte a melhor maneira de enfrentamento e defesa aos problemas perversos, ainda que esta possa não ser uma saída única para todas as pessoas, setores e organizações, considerando o mesmo campo empírico ou campos empíricos diferentes.

6 TURISMO – ORIGENS & ATUALIDADES

O deslocamento humano é tão antigo quanto a própria formação da sociedade, tanto que o significado da palavra turismo remonta ao instrumento grego *tornus*, que descrevia círculos, uma figura que, partindo de um ponto, volta a este ponto para finalizar seu movimento (LEIPER, 1979; CORIOLANO, 2006).

No dicionário, dentre as várias definições, o termo turismo pode ser considerado não somente a “ação de viajar, de visitar outras localidades, que não a de moradia habitual, por determinado período de tempo, para fins de lazer, entretenimento e cultura” (MICHAELIS, 2016, p. 753), mas também – de forma mais ampla – o conjunto de atividades econômicas de serviços públicos ou privados, voltados para a promoção e a organização de atividades relacionadas à prática em si (MICHAELIS, 2016).

Quando os primeiros jogos olímpicos aconteceram, em 776 a.C, na Grécia Antiga, aconteceram também as primeiras viagens e, com isso, surgiram os primeiros traços do fenômeno turístico, enquanto atividade econômica (CASIMIRO FILHO, 2002). Através do tempo, a atividade traçou seu caminho, passando por diferentes processos de crescimento e estagnação, a depender do momento histórico e seus fenômenos (guerras, pandemias, novos meios de transporte, inovações industriais e novas tecnologias de informação e comunicação).

Dos trens aos ônibus e aviões, o turismo tornou-se um fenômeno capaz de transformar o ócio (tempo disponível para lazer) em mercadoria (atividade econômica rentável), principalmente, depois que a Organização das Nações Unidas (ONU) afirmou, em 1963, que o setor tinha força para contribuir com o crescimento econômico dos países em desenvolvimento, transformando os lugares de acordo com seus interesses e sua necessidade (CORIOLANO, 2006; COMERLATTO, 2015).

Em alguns países e regiões, as atividades da cadeia produtiva do turismo tornaram-se a principal fonte de captação de recursos para a economia, superando até mesmo operações primárias e exportações de *commodities* (COMERLATTO, 2015), o que mostra a estreita ligação que o setor possui com a produção de riqueza e de geração de emprego e renda, sendo, na contemporaneidade, um fenômeno de alcance global, produzido a partir da articulação de diversas dinâmicas, de ordem social, econômica, cultural, ambiental e política.

Os dados da Organização Mundial do Turismo (OMT) em janeiro de 2020 mostravam o crescimento do setor pelo décimo ano consecutivo, registrando a circulação de 1,5 bilhão de turistas internacionais, até o fim de 2019. À época, os fatores de risco eram as dúvidas em torno do *Brexit*, a falência da gigante operadora de viagens Thomas Cook, algumas tensões políticas e a desaceleração da economia (OMT, 2020).

A magnitude do volume e das cifras do setor de turismo ilustram a face visível do fenômeno: entre 1950 e 2007, o turismo internacional cresceu a uma taxa de 6,5% ao ano e, há uma década, as previsões da OMT indicavam que o número de turistas internacionais bateria recorde em 2020, com África, Ásia e Oriente Médio liderando as regiões mais procuradas, seguidas pela Europa e as Américas (CARVÃO, 2010). São dados que confirmam a cadeia produtiva do turismo como um fenômeno econômico e social que vinha crescendo substancialmente durante os últimos anos.

6.1 Cadeia Produtiva do Setor de Turismo

O sistema do turismo é composto por uma cadeia de subsetores e empresas que se completam e produzem o produto turístico final. Estes subsetores formam a cadeia produtiva do turismo, que, embora constituída por sistemas distintos, integra o todo de forma sistêmica (ZAGHENI, 2004; CORRÊA *et al.*, 2011; PIMENTEL, 2020).

Das vastas bases produtivas que dão suporte à atividade turística em sua totalidade, os principais componentes incluem: (i) empresas líderes, (ii) provedores de serviços e (iii) infraestrutura de apoio (ZAGHENI, 2004). As empresas líderes abrangem principalmente os meios de hospedagem, as agências de viagens e operadoras turísticas, empresas de alimentação, entretenimento, venda de artesanatos e produtos típicos, centros comerciais e galerias de arte.

Entre os provedores de serviços estão os meios de transporte (aéreos, terrestres, marítimos), os postos de informações turísticas, as locadoras de veículos e suas oficinas de atendimento, centros de convenções, parques, auditórios, fornecedores de alimentação, o setor de construção civil e o sistema de telecomunicações.

A infraestrutura de apoio é formada por escolas de turismo, consultoria e serviços de elaboração de projetos, instituições governamentais, sistema de

segurança, sistema de seguros, convênio com universidades, representações diplomáticas, casas de câmbio e bancos (ZAGHENI, 2004).

Há outros trabalhos e autores que classificam a cadeia produtiva de acordo com outros critérios. Casimiro Filho (2002), por exemplo, destaca três subsetores do turismo como chaves para a cadeia produtiva: transporte aéreo e suas atividades auxiliares, agências e organizadores de viagens, estabelecimentos hoteleiros e de alimentação.

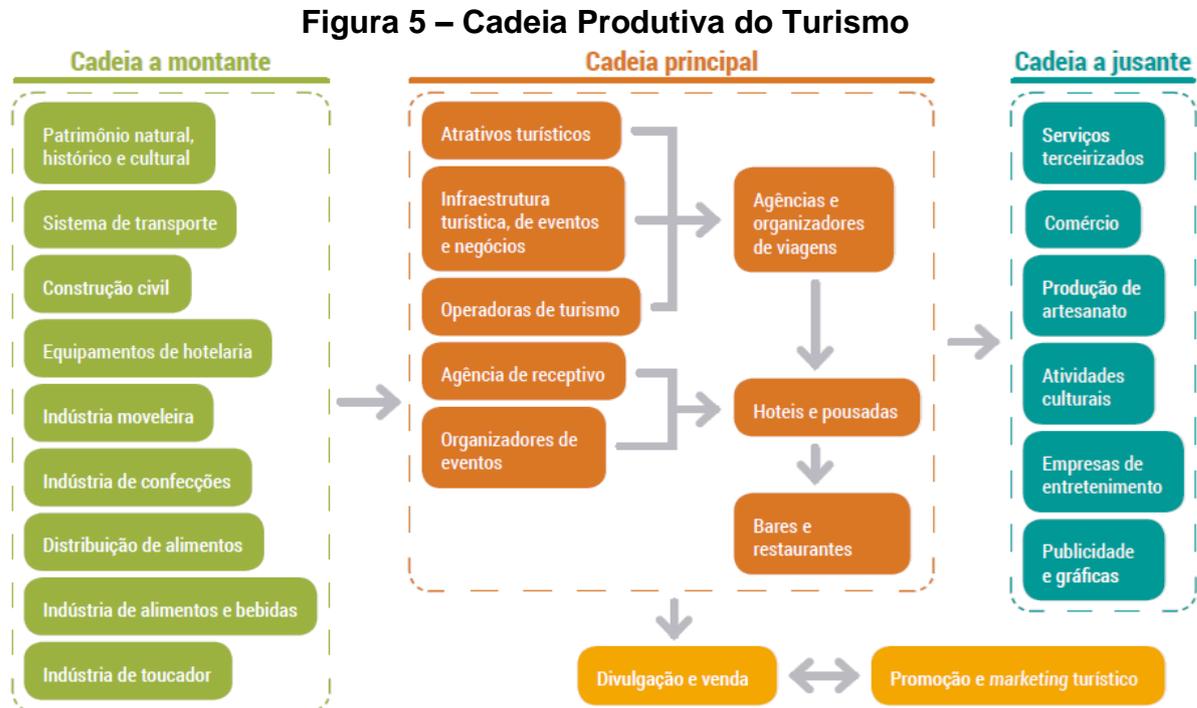
Já o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) define as atividades da cadeia produtiva do turismo como aquelas nas quais as unidades econômicas (empresas) disponibilizam pelo menos um produto característico do setor, sendo agrupadas por segmentos homogêneos, de acordo com a similaridade de processos produtivos, das características dos bens e serviços e da finalidade para a qual estes são destinados (IBGE, 2008).

O Plano Nacional de Turismo, elaborado pelo Ministério do Turismo, aponta em seu escopo, transporte, operadoras e receptoras de turismo, artesanato, entretenimento e cultura, escolas de turismo, entidades de fomento, guias e condutores, meios de hospedagem, bares e restaurantes como algumas atividades da cadeia produtiva (BRASIL, 2020).

Para o Sebrae (2017), a cadeia produtiva do turismo representa a articulação de empresas que são capazes de ofertar, ao público final, produtos e serviços tangíveis ou intangíveis, não somente para atender a um mercado que já demanda por tais bens, como também para conquistar novos mercados e fortalecer o setor de forma local, nacional e internacional. Como o serviço é uma necessidade crescente nesse ramo, as atividades acontecem de forma concomitante no trinômio produção-oferta-entrega em atividades complexas de deslocamento, visita, transporte, estadia, alimentação e lazer, o que acaba criando uma correlação entre os agentes.

De acordo com a classificação do Sebrae (2017), que será utilizada para delimitação do objeto de estudo desta tese, a cadeia produtiva do turismo pode ser dividida em três partes, cadeia principal (acomodações, os bares e restaurantes, as agências receptoras e as operadoras de viagens), cadeia a montante (equipamentos de apoio, as redes de distribuição e logística e indústrias) e cadeia a jusante (prestação de serviços aos turistas e outras atividades), com um total de 52 atividades

produtivas econômicas. A Figura 5 ilustra com detalhes cada um dos subsetores dentro de cada cadeia produtiva:



Fonte: SEBRAE (2017)

A cadeia produtiva do turismo é formada, portanto, de três tipos de elos: os centrais, os associados e os periféricos. Buscando relevância e expressão, escolheu-se para objeto de estudo nesta tese a cadeia principal e, dentro dela, os meios de hospedagem, as agências de receptivos (guias de turismo) e as agências de turismo, molas propulsoras da cadeia produtiva. As agências de turismo realizam negócios de viagens, produzindo, organizando e comercializando pacotes turísticos, oferecendo ao cliente final os serviços de transporte, hotelaria e atrações turísticas.

Enquanto os meios de hospedagem são elementos fundamentais para que a atividade turística ocorra, seja em hotéis, pousadas, resorts, albergues, acampamentos, colônias de férias, pensões ou leitos familiares; os guias de turismo enriquecem a experiência da viagem, criando vínculos entre pessoas e lugares, seja através de experiências e curiosidades históricas, ou da comunicação, transmitindo conhecimentos e provendo segurança (PIMENTEL, 2020).

Nota-se que o setor de turismo é imerso em um macro ambiente e suas relações são complexas e interligadas umas às outras, o que leva a uma

representatividade recortada quando se analisa somente um desses subsetores. As tendências mundiais apontam por demandas cada vez maiores de produtos e serviços do turismo, onde a cadeia produtiva possa oferecer ao cliente final bens personalizados e com flexibilidade, integrando os elos da cadeia e buscando por competitividade e fortalecimento do setor como um todo.

6.2 Importância do Setor de Turismo

Por sua atuação complexa e difusa, o setor de turismo não pode ser visto como uma atividade econômica única e nem tampouco de fácil delimitação: a venda e o consumo de produtos e serviços para residentes e turistas acontecem, por exemplo, de forma simultânea, o que indica um elevado grau de entropia na interação do sistema social do turismo com o meio externo e seus subsistemas (CORRÊA *et al.*, 2011; PIMENTEL, 2020).

O turismo contribui de forma substancial para a criação de novos empregos e oportunidades de renda, sendo fonte de recursos para governos e iniciativa privada. Quando turistas, comunidade local e meio ambiente são articulados, a atividade socioeconômica e cultural do setor apresenta grande potencial para alavancar ganhos reais para cidades, regiões e países (POLYANSKOVA; BELYAEVA, 2020; MECCA; DO AMARAL GEDOZ, 2020; SANTOS, 2017).

Ao incrementar o nível cultural de uma nação de forma direta, o setor mostra-se como uma alternativa para a redução da pobreza, principalmente em países com economias em desenvolvimento, pois – através da comercialização de bens e serviços consumidos por turistas – gera-se aumento da renda e uma melhor distribuição desta à população local (MALTA; BRAGA; BARBOSA, 2019).

O papel do turismo no alívio e na redução da pobreza pode, de maneira prática, ser alcançado através de ações simples, como, por exemplo, estimulando-se o empreendedorismo e apoiando-se micro e pequenas empresas do setor e integrando, nessas atividades turísticas, moradores de baixa renda em situação de vulnerabilidade social (MALTA; BRAGA; BARBOSA, 2019).

No Brasil, o Ministério do Turismo divulgou o “Plano Nacional de Turismo 2018-2022: mais emprego e renda para o Brasil” e, com isso, esperava que o setor e sua cadeia produtiva estivesse, cada vez mais, presente no contexto da economia

nacional, contribuindo para a redução das desigualdades sociais e econômicas regionais, promovendo a oferta de trabalho e melhorando a distribuição de renda, através – entre outros fatores – do acesso ao crédito e do estímulo e investimento ao turismo interno no país (BRASIL, 2018).

O plano, divulgado em 2018, apostava na recuperação da economia brasileira e previa que, até 2022, a chegada de estrangeiros no país saltaria de 6,6 milhões para 12 milhões de turistas, com aumento de receita cambial de US\$ 6,6 bilhões para US\$ 19 bilhões (gastos destes turistas em solo brasileiro).

Além disso, havia projeção de geração de 2 milhões de novos empregos diretos no turismo em atividades relacionadas à hotelaria, agências de turismo, companhias aéreas, restaurantes e empreendimentos de lazer, muito embora, o setor cause, de fato, impacto em mais de 50 segmentos da economia (BRASIL, 2018).

Apostando nos pontos fortes do país, principalmente, nos quesitos diversidade de recursos naturais e culturais, os números divulgados no Plano Nacional do Turismo (PNT) 2018-2022 também indicavam crescimento no volume de empréstimos às empresas do setor, através dos bancos oficiais (Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Banco da Amazônia e BNDES).

Em muitos países, a base para o crescimento do turismo tem sido propiciada pela formação e desenvolvimento do mercado interno que, de maneira inegável, representa importante atividade econômica, impulsionando regiões e utilizando mão-de-obra local de forma intensiva, além de gerar impostos indiretos líquidos e aumentar o valor adicionado na renda familiar por unidade de acréscimo no consumo dos turistas (RABAHY, 2020).

Apostando no aumento de regiões turísticas, na promoção de eventos, serviços e produtos relacionados ao turismo e na gestão do patrimônio cultural e natural brasileiro, o governo federal formalizou, em novembro de 2019, a transformação da Embratur (antiga autarquia Empresa Brasileira de Turismo) em Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo com *status* de Serviço Social Autônomo (BRASIL, 2020). A meta era, portanto, desenvolver o turismo como uma atividade econômica sustentável, proporcionando geração de empregos, divisas e inclusão social.

Os números eram favoráveis em todos os aspectos: em virtude do crescimento ininterrupto do setor na última década, como citado anteriormente, o Produto Interno Bruto (PIB) do turismo movimentava, a cada ano, uma fatia maior da economia e

esperava-se, com isso, que alcançasse – em 2026 – uma faixa de 3,7%, o que equivaleria ao montante de R\$ 251,8 bilhões (SEBRAE, 2017). Porém, em 2020, o cenário mudou, afetado pela pandemia de COVID-19, não só no Brasil, mas no mundo todo.

6.3 Turismo e Pandemia de COVID-19

Apesar do crescimento visível nos séculos XX e XXI, a indústria de viagens vinha enfrentando certas dificuldades, em decorrência das ameaças intrínsecas a qualquer mercado capitalista, como crises econômicas e financeiras, tecnologias disruptivas, concorrência global acirrada e informação ao alcance de todos. Em 2020, somaram-se a isso os efeitos devastadores da pandemia de COVID-19.

Mesmo sendo um tema recente, é possível encontrar nas bases de dados científicos diversos estudos que abordam os efeitos da pandemia no setor de turismo ao redor do mundo (UĞUR; AKBIYIK, 2020; GOLETS *et al.*, 2020; UNWTO, 2022a e 2022b; POLYANSKOVA; BELYAEVA, 2020; MECCA; DO AMARAL GEDOZ, 2020; LAPOINTE, 2020; RANGEL *et al.*, 2022; GOUVEIA; SEABRA, 2022) e, independentemente de seu local de aplicação, eles são unânimes em afirmar que os impactos foram enormes e continuarão reverberando nos anos seguintes. Com a crise tendo alcançado seu ápice e já voltando à normalidade, é possível vislumbrar um panorama geral, ainda que não definitivo.

Uğur e Akbiyik (2020) afirmam que a indústria do turismo foi muito afetada pelo surto e discutem estratégias para que as empresas do setor consigam superar o período, seja com investimentos no turismo local, seja focando nos seguros de viagens, que permitem reembolso para os turistas quando estes mudam a data e o local de seu programa agendado, sem que seja preciso pagar taxas exorbitantes por isso, o que encorajaria novos negócios e manteria os já existentes. O setor aprendeu que precisa de duas características críticas essenciais para sobreviver: flexibilidade e agilidade.

Já Golets *et al.* (2020) estudaram as intenções de viagem dos brasileiros durante a pandemia da COVID-19 e, com isso, conseguiram rastrear o perfil do turista nacional, dando aos profissionais e autoridades do setor um norte para que alguns destinos possam se recuperar mais rapidamente das consequências da pandemia. Os autores revelam que a percepção de risco à saúde (a gravidade da doença e a

probabilidade de contraí-la), bem como a duração esperada da pandemia são os fatores que mais influenciam negativamente as intenções de viagem para 2020 e 2021.

Uma estratégia de prevenção eficiente que pode ajudar no combate aos fatores de risco acima é a adoção de medidas claras de prevenção em destinos turísticos, assim como a mudança de foco para o público de alta renda, que estaria apto a pagar por viagens no período pós-pandêmico, pois não teria havido comprometimento de seus proventos durante a crise de Covid-19 (GOLETS *et al.*, 2020).

Segundo dados do mais recente Barômetro Mundial de Turismo, da Organização Mundial do Turismo (OMT), divulgados em setembro de 2022, o turismo internacional apresentou forte desempenho nos primeiros sete meses de 2022, alcançando quase 60% dos níveis pré-pandemia (UNWTO, 2022a).

Com a flexibilização e o encerramento de restrições em viagens aumentando cada vez mais, estes resultados tendem a continuar melhorando. Quando os números são comparados a 2021, as Américas mostram forte crescimento de janeiro a julho de 2022 (+103%), porém, ainda assim, não representa tanto se contraposto ao crescimento do Oriente Médio (+287%) e da Europa (+190%) (UNWTO, 2022a). É uma recuperação que reflete uma forte demanda reprimida, depois de quase dois anos de um duro enfrentamento da pandemia, que abalou severamente o setor.

Os dados do painel *International Tourism and COVID-19* da Organização Mundial do Turismo mostram que os impactos da crise da COVID-19 no setor foram alarmantes. Na América do Sul, por exemplo, estima-se uma queda de 66% na chegada de turistas em 2020, 85% em 2021 e, até julho de 2022, 54%, se comparados ao ano de 2019. Com as perdas causadas pelo impacto direto da pandemia e o efeito cascata nos setores relacionados ao turismo, estima-se que o Brasil tenha perdido em receitas 49% em 2020 (- USD 2,95mi), 51% em 2021 (- USD 3,04mi) e 32% (- USD 579mil) até maio de 2022 (UNWTO, 2022b).

Além da calamidade pública, a recuperação do setor de turismo – prevista somente a partir de 2023 – também depende de outros fatores adversos, como o ambiente econômico instável, os altos índices de inflação e o aumento do preço do petróleo, agravado pela guerra na Ucrânia (UNWTO, 2022b).

No Brasil, sob a coordenação do Ministério do Turismo, foi criada a Retomada do Turismo, um conjunto de programas, projetos e ações entre o poder público, a iniciativa privada, o terceiro setor e o Sistema S, para mitigar os efeitos negativos causados pela pandemia de COVID-19 (BRASIL, 2022b).

Os quatro eixos de atuação da aliança buscam a preservação de empresas e empregos ligados à cadeia produtiva do setor, a retomada do turismo de negócios (eventos, feiras, congressos e convenções), a melhoria da estrutura e qualificação de destinos (priorizando áreas naturais), a implantação dos protocolos de biossegurança (para empresas, comunidades e turistas) e a promoção e incentivo às viagens pelo Brasil (BRASIL, 2022b).

Das ações efetivas dentro desses eixos, a Retomada do Turismo apresenta: (i) a flexibilização de salários e jornadas de trabalho, através do Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda (Medida Provisória 936, de 2020, transformada em lei); (ii) a determinação das regras de cancelamento e remarcação de reservas, garantindo os direitos do consumidor e impedindo a falência em massa das empresas do setor (Medida Provisória 948, 2020, transformada em lei) e (iii) a cessão de crédito de R\$ 5 bilhões aos segmentos turísticos cadastrados no CADASTUR, com foco no capital de giro das empresas (Medida Provisória 963, de 2020, transformada em lei) (BRASIL, 2022b).

As ações de contingência no Brasil e no mundo para o universo do turismo provam que o setor foi um dos que mais sofreram as consequências da pandemia, por sua vulnerabilidade constatada: proibições de viagens aéreas e terrestres que impediram a movimentação das pessoas, mergulharam o setor em uma crise profunda (POLYANSKOVA; BELYAEVA, 2020), principalmente nas nações que têm no turismo sua maior fonte de recursos.

7 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos deste trabalho, incluindo o tipo de pesquisa, os sujeitos de pesquisa, o perfil dos entrevistados, a coleta de dados e seu tratamento.

7.1 Classificação da Pesquisa

Quanto aos fins, o presente estudo possui caráter exploratório e descritivo. É considerado exploratório à medida que procura compreender de forma profunda o fenômeno estudado, focando na compreensão de sua dinâmica em condições particulares, abrindo caminhos não identificados na literatura. É considerado descritivo, pois expõe características do tal fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis que possam servir de base para explicá-lo (TRIVIÑOS, 1995; VERGARA, 2012).

Ainda de acordo com a tipologia de Vergara (2012), quanto aos meios a presente pesquisa pode ser classificada como bibliográfica e de campo. A pesquisa é bibliográfica, pois, para sua fundamentação teórica, recorreu-se ao uso de publicações científicas, como teses, livros e artigos. E é de campo, pois é uma investigação empírica realizada onde o fenômeno ocorre, ou ainda no local onde pode ser explicado através de elementos diversos.

A combinação desses elementos busca responder à questão de pesquisa e identificar que estratégias e mecanismos de sobrevivência foram utilizados pelos agentes da cadeia produtiva do turismo, para reagir às consequências da Pandemia de 2020 (COVID-19). Para Motta-Roth (2003), o *corpus* da pesquisa compreende a literatura sobre o assunto e as observações de campo, quando fatos humanos ou sociais são estudados.

Esse tipo de pesquisa [descritiva], muito usada nas Ciências Sociais, é desenvolvida por meio de instrumentos de observação [...] Os fatos humanos e sociais são observados tal qual ocorrem, atentando-se para as variáveis que afetam esses fatos, na tentativa de confirmar ou rejeitar hipóteses (MOTTA-ROTH, 2003, p. 70).

Antes de continuar a detalhar os caminhos metodológicos deste trabalho, destaca-se aqui a importância da natureza qualitativa desta pesquisa. De acordo com

Bauer e Gaskell (2002), pesquisas qualitativas são emergentes no campo das ciências sociais e não admitem regras precisas em função de sua diversidade e flexibilidade.

Na pesquisa qualitativa, o foco e as categorias vão sendo definidas ao longo do caminho, o que exige do pesquisador a imersão no contexto estudado, tornando-se ele o principal instrumento de averiguação, pois a ele cabe a análise holística dos dados investigados.

7.2 Campo Empírico e Sujeitos da Pesquisa

Com a finalidade de descobrir quais foram as estratégias de sobrevivência e os mecanismos de defesa utilizados pelos agentes do setor da cadeia produtiva de turismo brasileiro a fim de reagir às consequências da Pandemia 2020 (COVID-19) e buscando relevância e expressão, escolheu-se para objeto de estudo nesta tese os três primeiros agentes das Empresas Líderes da cadeia produtiva – operadoras de turismo, agências de viagem e meios de hospedagem.

Tal requisito foi estabelecido por um motivo: espera-se que esses atores – por serem mais representativos – possuam poder de análise, descrição e senso crítico para analisar os efeitos da pandemia no setor de turismo, cada qual em sua área específica de atuação, conforme é possível verificar no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Entrevistas com Sujeitos do Setor de Turismo

ATOR DO SETOR DE TURISMO	LOCALIZAÇÃO/ATUAÇÃO
Consultor (a) do setor de hospedagem	Atuação nacional
Proprietário de Hotel/Pousada	Região Nordeste
Proprietário de Hotel/Pousada	Região Sul
Proprietário de Hotel/Pousada	Região Sudeste
Guia Turístico	Região Nordeste
Guia Turístico	Atuação nacional/internacional
Guia Turístico	Região Nordeste
Proprietário (a) de agência de viagem	Região Nordeste
Proprietário (a) de agência de viagem	Região Sul
Proprietário (a) de agência de viagem	Região Sudeste

Fonte: Elaborado pela autora

A fim de alcançar os objetivos propostos, realizou-se o total de 10 (dez) entrevistas do tipo semiestruturada, caracterizada pela preparação prévia de um roteiro, porém com flexibilidade para que se formulem e ordenem novas perguntas ao longo do processo (VERGARA, 2012; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2010).

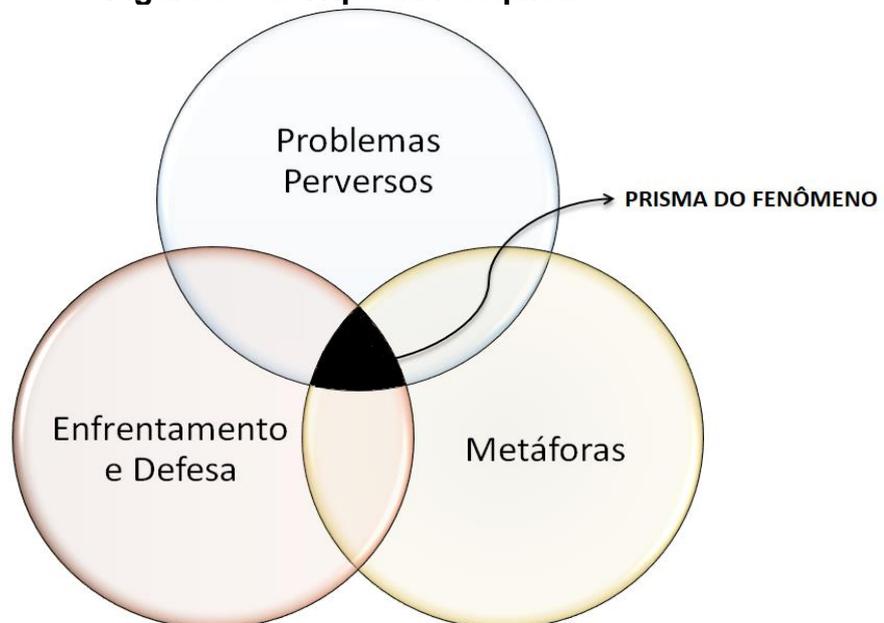
As entrevistas foram conduzidas com os sujeitos citados anteriormente, entre os meses de junho e agosto de 2022, de forma presencial e à distância, através do Google Meet®, que permite encontros por vídeos e chamadas de voz, sem perda para o processo. A técnica de coleta de dados através de entrevistas é utilizada com sucesso nas ciências sociais desde a década de 1930, tendo contribuído de forma relevante para seu desenvolvimento (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2010).

7.3 O Tripé da Pesquisa

Tendo por base o objetivo principal e os objetivos específicos estabelecidos nesta pesquisa e utilizando-se o referencial teórico como norte, elaborou-se um instrumento de pesquisa apresentado no Apêndice A deste trabalho.

Salienta-se que, antes de mergulhar no campo empírico, a primeira fase da pesquisa contemplou um ensaio e uma revisão da literatura para elaboração do referencial teórico, que foi construído em um tripé: problemas, metáforas e enfrentamento (que inclui estratégias de sobrevivência e mecanismos de defesa). A interseção está demonstrada na Figura 6:

Figura 6 – O Tripé da Pesquisa



Fonte: elaborado pela autora

É possível perceber na Figura acima, que nenhum destes elementos existe de forma isolada; quem passa pelo fenômeno (problema), o enfrenta e se defende de alguma forma e, para cada problema, pode haver uma metáfora correspondente. Separam-se aqui os três elementos para fins didáticos, porém, ressalta-se que estes coexistem de forma integrada.

Para identificar empiricamente que estratégias de sobrevivência e mecanismos de defesa foram utilizados pelos agentes da cadeia produtiva do turismo para reagir às consequências da pandemia de 2020 (COVID-19), foram utilizadas categorias de análise pertinentes aos propósitos da pesquisa, que emergiram da exploração teórica de cada um dos tripés – problemas perversos, enfrentamento & defesa e metáforas. O Quadro 3 abaixo aponta tais características:

Quadro 3 – Categorias de Análise do Tripé da Pesquisa

BASE TEÓRICA	CARACTERÍSTICAS	LINHAS TEÓRICAS
PROBLEMAS PERVERSOS	Complexidade	RITTEL e WEBBER (1973a) RITTEL e WEBBER (1973b) BUCHANAN, 1992 DENNING, 2009 CONKLIN e WEIL (1997)
	Finitude	
	Geração de Caos	
	Informação	
	Singularidade	
	Soluções	
ENFRENTAMENTO E DEFESA	Sensing	TEECE (2007) TEECE, PISANO e SHUEN (1997) TEECE e LEIH, 2016 TERMEER <i>et al.</i> (2016) YUNES (2003) PESCE <i>et al.</i> (2004) ROBERTS (2000)
	Seizing	
	Reconfiguring	
	Resiliência	
	Estratégias Autoritárias	
	Estratégias Competitivas ou Colaborativas	
METÁFORAS	Conhecimento	TALEB (2017) WUCKER (2016;2020) SORNETTE (2009) COHEN (2005) LINDHOUT e RENIERS (2020) IZQUIERDO (2018)
	Coragem	
	Evidências	
	Impacto	
	Possibilidade	
	Raridade	

Fonte: Elaborado pela autora

Após investigação no campo empírico com agentes das Empresas Líderes da cadeia produtiva (operadoras de turismo, agências de viagem e meios de hospedagem), espera-se que as categorias acima sejam encontradas nas falas dos sujeitos, porém, acredita-se que nem todas serão citadas, ou, quando o forem, não o serão com a mesma intensidade e força.

A partir da análise das categorias surgidas na literatura, bem como da intensidade e força a elas associadas, haverá uma seleção entre aquelas que mais se destacam e, dessa seleção, nascerá o Prisma do Fenômeno, um elemento que, neste trabalho, espera-se que contenha doze faces, permitindo uma visão holística sobre o assunto dentro da realidade vivida pelo setor durante a Pandemia de COVID-19. A expectativa, então, é de que remanesçam 2/3 do número inicial das categorias, com base em consultas preliminares.

O instrumento de pesquisa (Apêndice A) foi dividido em três blocos e abordou questões de visão geral, conduzidas de acordo com as categorias de análise do tripé de pesquisa, que dizem respeito aos elementos ligados aos polos teóricos de problemas, enfrentamento (estratégias de sobrevivência e mecanismos de defesa) e metáforas.

Utilizou-se o princípio de saturação teórica, interrompendo-se a coleta de dados quando há constatação que novos elementos não são mais identificáveis a partir do campo de observação, de forma a subsidiar a teorização almejada (FONTANELLA *et al.*, 2011).

Todas as entrevistas foram áudio-gravadas e, após a coleta de dados, foram transcritas e analisadas, segundo os métodos de Análise de Conteúdo de Bardin (1977), de Análise Léxica no *software* Iramuteq® e de Análise de Unidades de Sentido no *software* Atlas.Ti®, confrontados com a teoria que deu suporte à pesquisa para o cumprimento dos objetivos propostos.

7.4 Contribuição Metodológica da Pesquisa

No que diz respeito à escolha das categorias dentre as apresentadas – somando-se a isso àquelas que possam surgir no processo de análise –, o procedimento seguido no método será uma contribuição metodológica da tese para os trabalhos subsequentes.

Os dados serão analisados triangularmente, combinando os métodos de Análise de Conteúdo de Bardin (1977), Análise Léxica no *software* Iramuteq® e Análise de Unidades de Sentido no *software* Atlas.Ti®.

Com a Análise de Conteúdo, pretende-se aprofundar o que foi dito pelos entrevistados e captar, assim, um sentido simbólico nas falas, nem sempre manifesto,

porém, carregado de significado (BARDIN, 1977). Dessa maneira, é possível categorizar isolando elementos e, por semelhança, agrupá-los em seguida (VERGARA, 2012).

Com o *software* Iramuteq®, pretende-se construir um método de avaliação de intensidade das categorias, associando três diferentes recursos: a Análise Fatorial das Correspondências (AFC), a Análise de Similitude e o uso do Dendrograma (CAMARGO; JUSTO, 2013).

A Análise Fatorial das Correspondências (AFC) apresenta as palavras estatisticamente significativas, em formas ativas e complementares (*afcf_col*), associando segmentos de texto (o *corpus* textual) em função das variáveis de caracterização.

A Análise de Similitude, por outro lado, possibilita identificar a co-ocorrência e a conexidade entre as palavras, trazendo como resultado uma rede neural da estrutura do *corpus* textual, o que possibilita distinguir partes comuns de forma ilustrativa-descritiva.

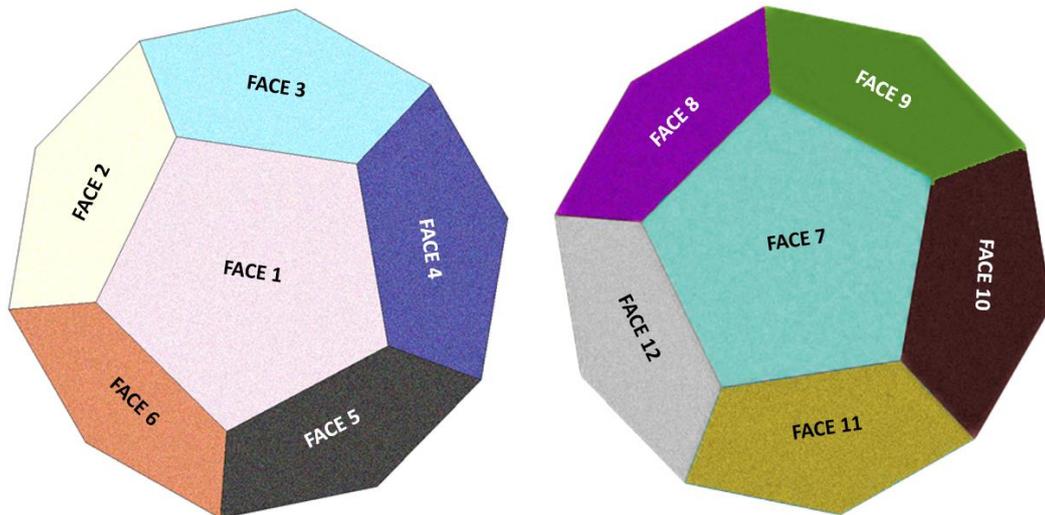
Já o recurso do Dendrograma exhibe os *clusters* estáveis gerados pelo Iramuteq®, a partir da classificação dos segmentos do *corpus* textual, sendo possível identificar alguns conteúdos lexicais destes segmentos, em cada uma das classes (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Com o *software* Atlas.ti®, pretende-se realizar uma análise das unidades de sentido (unidades de contexto e unidades de registro), através de códigos e famílias agrupadas por frequência, que criam, no fim, uma rede semântica semelhante a um mapa mental e mostram a força de ligação entre estes índices e entre as unidades de sentido (SILVA JUNIOR; LEÃO, 2018).

7.5 O Prisma do Fenômeno

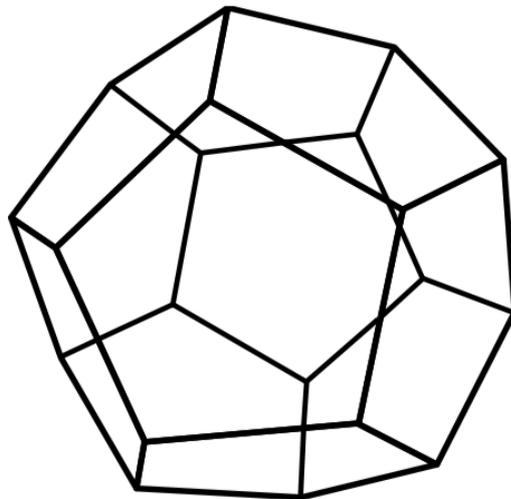
O Prisma do Fenômeno está exposto visualmente na Figura 7, abaixo. Para que seja possível observar suas 12 faces, sem sobreposição, ele está apresentado lado a lado, muito embora deva ser considerado um poliedro dodecaedro em três dimensões, conforme a Figura 8, em uma visão de 360° de forma única.

Figura 7 – O Prisma do Fenômeno sem Sobreposição



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 8 – O Prisma do Fenômeno Sobreposto



Fonte: Imagem de internet

Construindo-se o método de avaliação de intensidade das categorias – pela triangulação da Análise de Conteúdo de Bardin (1977), da Análise Léxica no *software* Iramuteq® e da Análise de Unidades de Sentido no *software* Atlas.Ti® –, espera-se ser possível estabelecer um valor mínimo de corte, com base na intensidade e na força das citações.

Aumentando-se ou reduzindo-se o rigor na definição desse “valor de corte”, obtém-se um número diferenciado de faces que não resultará, obrigatoriamente, em um dodecaedro (como se espera do Prisma do Fenômeno deste trabalho). Para cada

caso, o ambiente estudado e o rigor devem definir a quantidade de faces e permitir uma escolha diferente no número e nos tipos das categorias mais significativas.

Aspira-se, portanto, que este procedimento de método para escolha das categorias possa se transformar em um *framework* para outros setores em enfrentamento a outros fenômenos com características de problemas perversos. Nesse caso, é possível que essas características sejam modificadas em algumas faces.

Por esse motivo, o modelo do Prisma do Fenômeno pode ser aplicado de maneira mais vasta ou mais reduzida, cabendo ao pesquisador identificar as faces de seu objeto, a partir das características mais importantes que surgirem em seu estudo.

8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fundamentação teórica relativa aos blocos de conhecimento que formam o Prisma do Fenômeno – Problemas Perversos, Enfrentamento e Defesa e Metáforas – constituem a base da análise das falas dos sujeitos entrevistados, concretizada através dos procedimentos metodológicos descritos na seção anterior.

Esta seção guia-se pelos objetivos geral e específicos deste trabalho, na intenção de responder à pergunta de pesquisa apresentada no texto introdutório: quais foram as estratégias de sobrevivência e os mecanismos de defesa utilizados pelos agentes do setor da cadeia produtiva de turismo brasileiro para reagir às consequências da Pandemia COVID-19?

Para tal, encontra-se dividida em cinco partes. Primeiro, são expostas as características dos sujeitos da pesquisa; na segunda, terceira e quarta partes são apresentadas e discutidas as entrevistas por blocos de análise – Problemas Perversos (Bloco I), Enfrentamento e Defesa (Bloco II) e Metáforas (Bloco III). A quinta e última parte é dedicada à síntese dos blocos que, reunidos, darão origem ao Prisma do Fenômeno.

8.1 Os Sujeitos de Pesquisa

Este tópico apresenta as características dos sujeitos entrevistados através de análises descritivas, acrescidas de análise de proximidade de perfil, conduzida através do *software* Iramuteq[®]. Para responder à questão de pesquisa desta tese, foram entrevistados 10 (dez) profissionais da cadeia principal do setor de turismo, que atuam como guias, proprietários de agências de viagem e proprietários de hotéis/pousadas.

Por questões éticas e metodológicas, os nomes dos entrevistados e outros dados nominais citados durante a entrevista – como nomes de cidades, eventos, estados e autoridades – foram omitidos. Sendo assim, os entrevistados foram codificados por letras e números, a depender da atividade exercida. O Quadro 4¹ abaixo aponta o resumo de suas informações.

¹ PAV-1 possui agência virtual e mora na Região Sul (RS)
PAV-2 possui agência física na Região Nordeste (CE)
PAV-3 possui agência física na Região Sul (RS)

Quadro 4 – Caracterização dos Sujeitos de Pesquisa

Sujeito de Pesquisa Codificado	Sexo	Idade	Área de Atuação	Atuação Geográfica	Tempo de Atuação no Setor (em anos)
CSH	Feminino	43	Consultora do setor de hospedagem	Nacional	18
GT-1	Feminino	56	Guia Turístico	Região Nordeste (BA)	30
GT-2	Feminino	50	Guia Turístico	Região Nordeste (PE)	12
GT-3	Feminino	45	Guia Turístico	Internacional	6
PAV-1	Feminino	31	Proprietária de Agência de Viagem	Nacional/ Internacional	13
PAV-2	Feminino	48	Proprietária de Agência de Viagem	Nacional	21
PAV-3	Feminino	56	Proprietária de Agência de Viagem	Nacional	30
IKS/PH-1	Masculino	36	Instrutor de Kitesurf e Proprietário de Pousada	Região Nordeste (CE)	14
PH-2	Masculino	61	Proprietário de Hotel	Região Nordeste (CE)	30
PH-3	Feminino	53	Proprietária de Hotel	Região Norte (AM)	6

Fonte: dados da pesquisa

A presença de mulheres atuando no setor foi maioria entre os entrevistados (80%) e a média geral de idade, que variou entre 31 e 61 anos, foi de 46 anos. Todas as regiões do país estão representadas na amostra, visto que a consultora no setor de hospedagem, com escritório físico localizado no estado do RJ, possui clientes e atua no país todo.

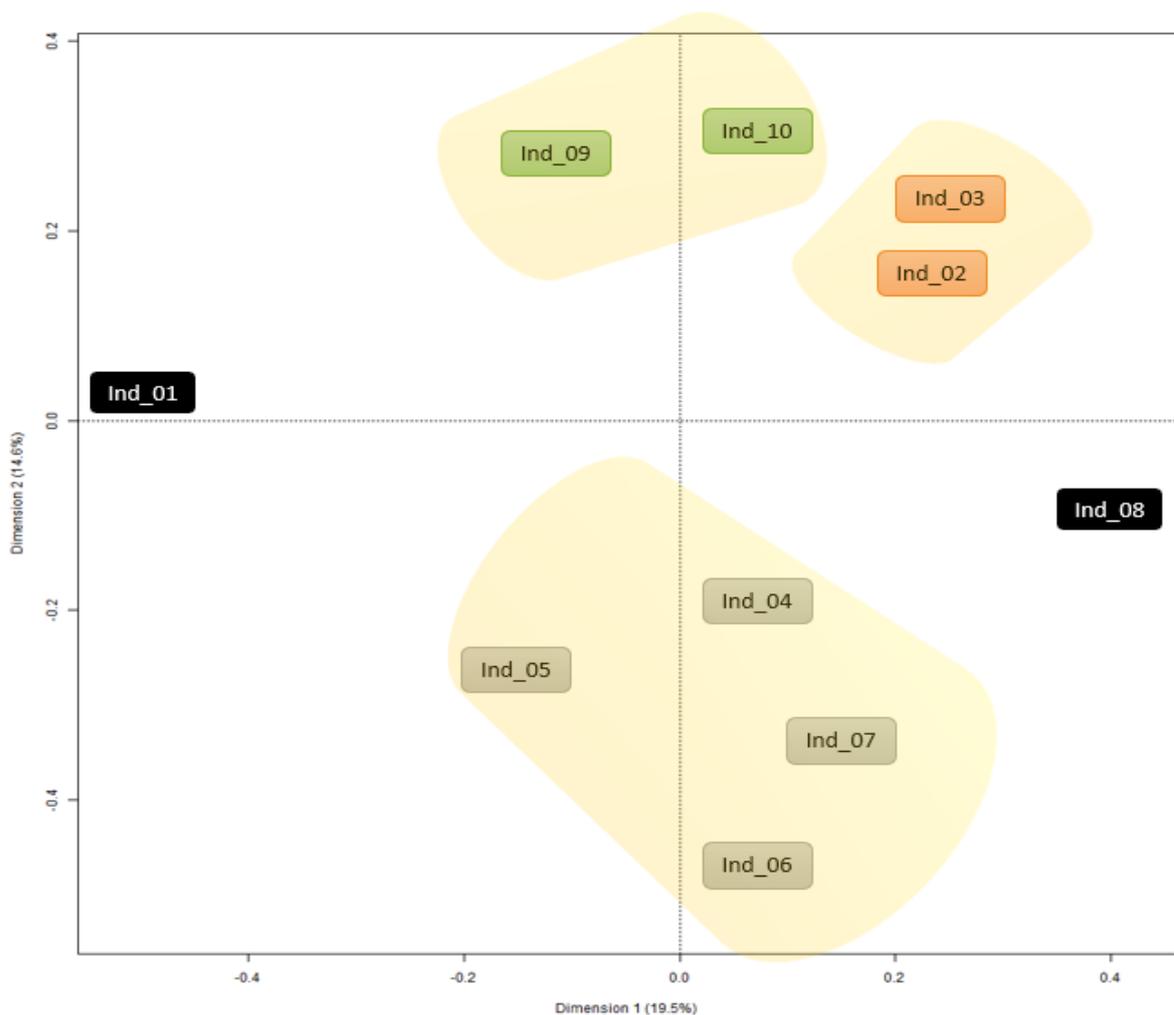
Da mesma forma, as agências de viagem, que estão fisicamente localizadas no RS e CE, possuem contatos e clientes em todo o país e, também, no exterior. Tem-se dois hotéis/pousadas localizados no estado do CE (Região Nordeste) e um no Amazonas (Região Norte). Dois guias turísticos ofertam seus serviços na Região Nordeste, nos estados da Bahia e Pernambuco e uma de forma internacional (EUA e Europa).

No total, as dez entrevistas geraram 9 (nove) horas de gravações e 112 folhas de transcrições, tendo ocorrido de maneira remota, através do aplicativo Google Meet®. Os dados foram tratados e inseridos no *software* Iramuteq® por blocos (I para Problemas Perversos, II para Enfrentamento e Defesa e III para Metáforas) e, dentro de cada um destes, havia uma divisão por indivíduo.

Para cada bloco, a análise de Especificidades solicitada retornou um arquivo com o plano da Análise Fatorial das Correspondências (AFC). No Bloco I, essa análise aparece na Figura 9 abaixo.

Ao tratarem sobre a pandemia na ótica dos problemas perversos, os entrevistados 1 (CSH) e 9 (PH-2) aparecem no mesmo quadrante; porém, bem afastados um do outro. PH-2 (ind_09) acaba se aproximando de PH-3 (ind_10), o que faz mais sentido, já que ambos são donos de hotéis e podem ter lidado com a pandemia sob óticas análogas.

Figura 9 – AFC Indivíduos e Formas do Bloco I



Fonte: dados de pesquisa

Mesmo atuando com públicos diferentes (interior do Ceará e interior do Amazonas, respectivamente), os dois entrevistados usaram termos semelhantes ao responderem sobre a complexidade e a singularidade da pandemia, o caos gerado

por ela, as informações que havia disponíveis e as soluções encontradas para o setor durante a crise. É como se, entre eles, as ideias estivessem convergindo.

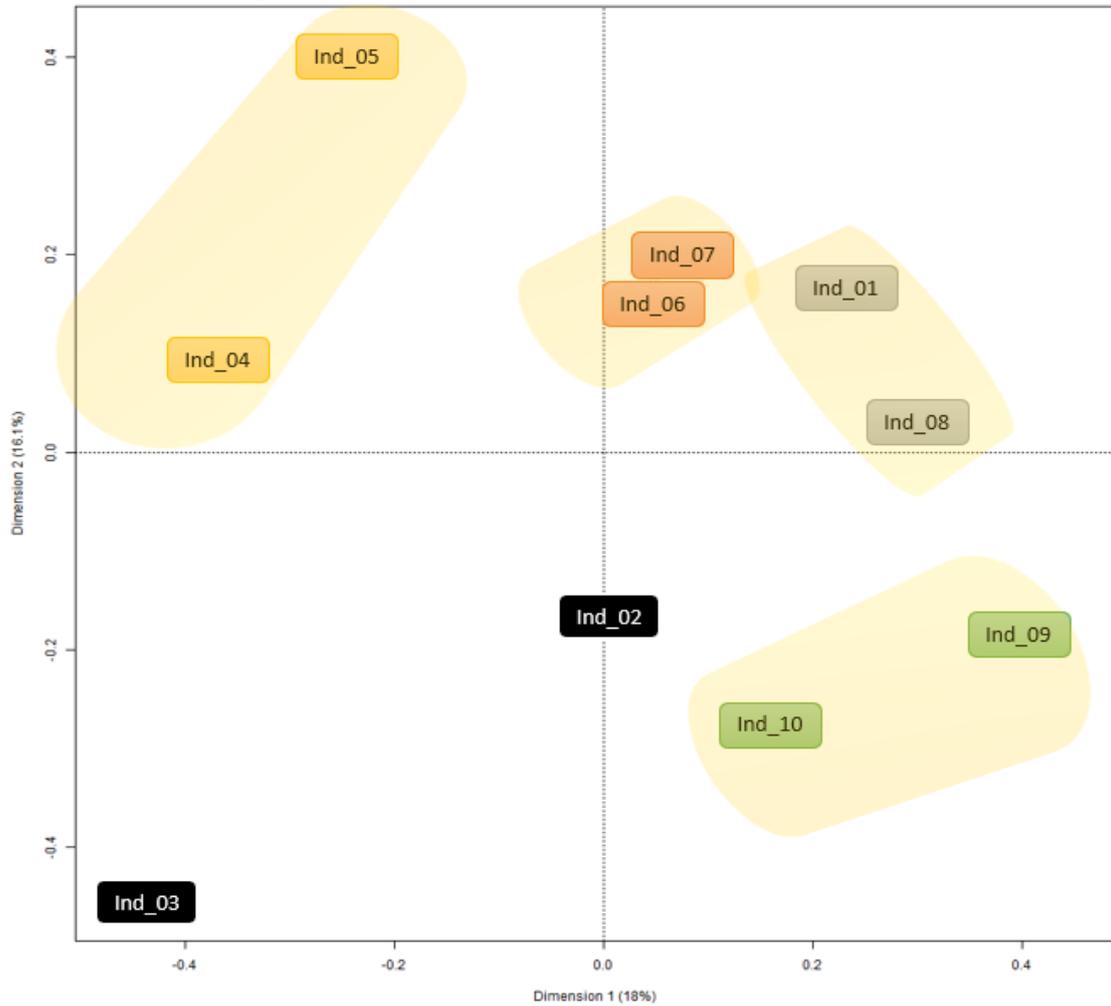
Outrossim, faz sentido que o ind_02 (GT-1) e ind_03 (GT-2) estejam no mesmo quadrante, já que atuam na mesma atividade e na mesma região, assim como faz sentido a formação do *cluster* que engloba ind_04, ind_05, ind_06 e ind_07 (GT-3, PAV-1, PAV-2 e PAV-3, respectivamente), pois a forma que este grupo enxerga a pandemia, enquanto fenômeno social, foi bem semelhante; provavelmente, pela natureza dos negócios. O ind_04, guia de turismo, também é dona de sua própria agência de viagem.

Ainda sobre o Bloco I, os ind_01 (CSH) e ind_08 (ISK/PH-1) apresentaram visões bem distintas do restante dos entrevistados, isolando-se de outros *clusters*. CSH é consultora nacional de hotéis de diversos portes, com formação em mercado de luxo, enquanto IKS/PH-1 é um instrutor de *kitesurf* que não sentiu os efeitos da pandemia, em virtude da demanda gerada pelo seu serviço. Ambos trabalharam muito mais durante a pandemia, do que antes dela.

No Bloco II, a análise do *corpus* textual em função das variáveis de caracterização aparece na Figura 10. Ao tratarem sobre o enfrentamento e a defesa no combate à pandemia, ind_04 (GT-3) e ind_05 (PAV-1), embora um pouco afastadas uma da outra, aparecem no mesmo quadrante: GT-3, além de guia de turismo é dona de agência de viagem e, pelo que mostra a análise fatorial, ela e PAV-1 usaram termos semelhantes para abordar suas estratégias de luta em lidar com a pandemia.

Apesar de serem do mesmo ramo no turismo, ind_05 (PAV-1) está distante de ind_06 (PAV-2) e ind_07 (PAV-3), estas duas no mesmo cluster, pois a agência de viagem de PAV-1 nasceu em plena pandemia e de maneira totalmente digital, sem o uso de espaço físico, o que já era um ponto em comum nas outras duas agências. Nesse bloco, ind_01 (CSH) e ind_08 (ISK/PH-1) apresentam visões semelhantes entre si e enfrentaram a pandemia com estratégias análogas.

Figura 10 – AFC Indivíduos e Formas do Bloco II



Fonte: dados de pesquisa

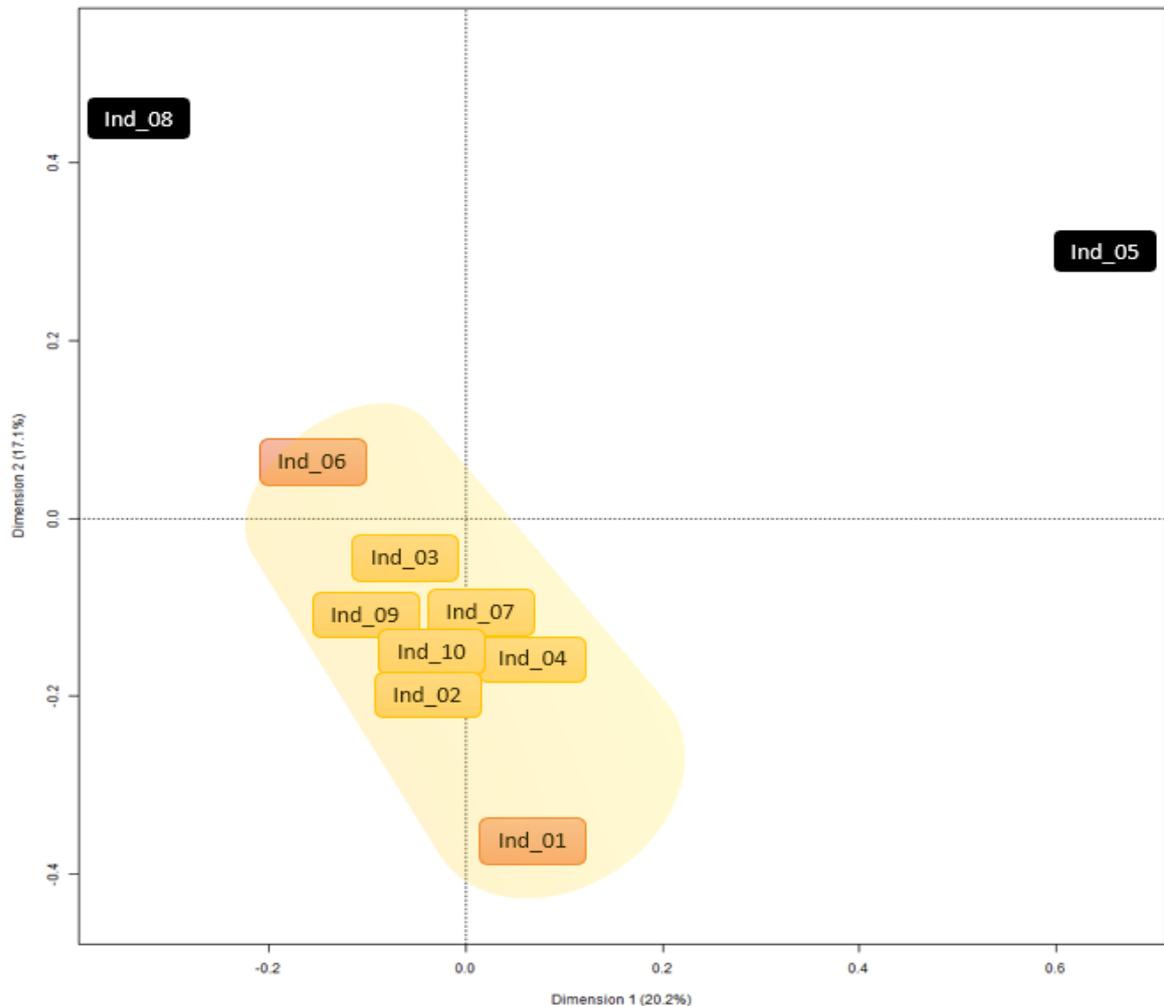
Em outro *cluster*, novamente PH-2 (ind_09) se aproxima de PH-3 (ind_10), o que denota que, além de perceberem a pandemia da mesma maneira (Bloco I), reagiram também de forma parecida em seu enfrentamento. Em comum, os dois possuem hotéis com estrutura e custos enxutos, administrados pelas próprias famílias.

Nesse bloco de enfrentamento e defesa, ind_02 (GT-1) e ind_03 (GT-2), as duas guias de turismo que atuam na Região Nordeste, em estados próximos, acabaram se afastando da narrativa do restante dos entrevistados. Em comum, a atuação no mesmo ramo e em locais que dependem economicamente do turismo para sobreviver.

Por fim, no Bloco III, os entrevistados foram questionados sobre suas percepções acerca da pandemia enquanto uma metáfora, através de suas

características, como, por exemplo, possibilidade, raridade, impacto e coragem. A Figura 10 mostra o único *cluster* de discurso formado para esse bloco, trazendo ind_02, ind_03, ind_04, ind_07, ind_09 e ind_10 bem próximos, o que denota que seus sentimentos e discursos nesse aspecto estavam alinhados.

Figura 10 – AFC Indivíduos e Formas do Bloco III



Fonte: dados de pesquisa

Nota-se que, independentemente do setor de atuação ou da localidade de seus negócios, os impactos da pandemia foram sentidos por todos de uma maneira uniforme, inesperada e incomum. Ind_01 (CSH) e ind_06 (PAV-2), apesar de ficarem mais distantes do centro do *cluster* e distantes um do outro, seus discursos convergem para esse fim.

Nesse bloco, somente não ficaram em *clusters* ind_05 (PAV-1) e ind_08 (IKS/PH-1), acredita-se que em virtude de duas particularidades: PAV-1 abriu sua agência de viagem em plena pandemia, em formato *online*, trazendo a segurança de uma

segunda renda e a experiência de anos no ramo; e IKS/PH-1 por ser o único entrevistado a não sentir nenhum impacto negativo da pandemia, já que seu negócio e ramo de atuação apresentaram, na verdade, uma procura vertiginosa, mesmo com o momento que a sociedade atravessava.

8.2 Análise do Bloco I – Problemas Perversos

No Bloco I, que trata dos problemas perversos (em inglês, *wicked problems*), os entrevistados foram instigados a falar sobre a pandemia para o setor de turismo, sua complexidade, possibilidade de término, a geração de caos, as informações disponibilizadas, sua singularidade e as soluções encontradas. É neste bloco de análise que se pretende averiguar como os agentes da cadeia produtiva do turismo classificam o fenômeno da pandemia de 2020 (objetivo específico 1).

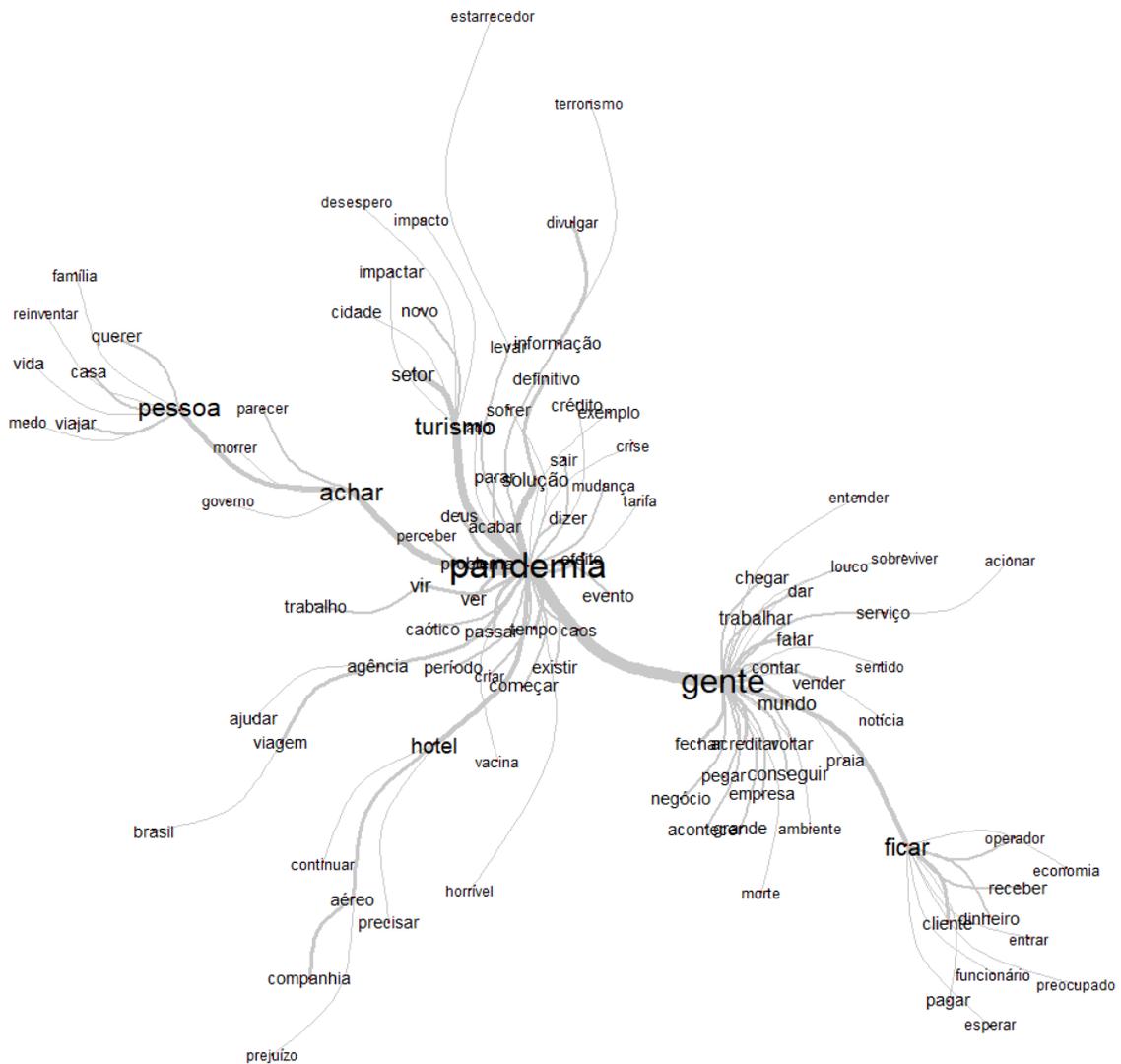
Com a análise de similitude do Bloco I no Iramuteq®, apresentada na Figura 11, é possível perceber que – na visão dos entrevistados – a pandemia tanto afetou pessoas (em uma esfera particular, na essência de sua humanidade, de ser **gente**), como também modelos de negócios (**trabalho**) e setores (**turismo e viagem**).

Para o **turismo** foi necessária uma reinvenção, pois o setor sentiu muito de perto o **desespero**, os **impactos** da **mudança** na economia e os **prejuízos** causados pelo contexto, já que **pessoas** tinham **medo** de **morrer** e não saiam de **casa**. Os termos **hotel**, **agência** e **companhia** (este último diz respeito ao transporte aéreo) foram citados nas entrevistas como os mais prejudicados pela pandemia e aparecem próximos um ao outro.

As características dos problemas perversos, levantadas *a priori* durante a revisão de literatura e consideradas como base de pesquisa, fizeram surgir, nas falas, unidades de sentido, que foram aglutinadas quando similares. O surgimento de subcategorias é comum nas pesquisas sociais, quando se levam em consideração as semelhanças de uma classe (palavras ou sentenças) e os critérios semânticos de categorização (BARDIN, 1977).

Ao serem indagados sobre a complexidade da pandemia, os entrevistados afirmaram, de maneira geral e com muita ênfase, o quão complicado e difícil foi o período para seus negócios, que sofreram diretamente os efeitos da situação. Palavras como **impactos**, **crise** e **caos** foram muito repetidas.

Figura 11 – Análise de Similitude do Bloco I



Fonte: dados da pesquisa

Nos Quadros 5 a 10 abaixo têm-se, divididas por categorias, as unidades de sentido e suas frequências. O refinamento até este resultado aconteceu em quatro fases: (i) tratamento dos dados transcritos; (ii) geração do arquivo *formes_actives*, pelo Iramuteq®; (iii) estudo da frequência dos termos na planilha e, ao mesmo tempo, (iv) cruzamento destes dados com o *corpus* textual das falas dos sujeitos, através da técnica de análise de conteúdo e unidades de sentido, com auxílio do *software* Atlas.Ti®.

As fases (iii) e (iv) foram repetidas, de três a cinco vezes, até que os termos estivessem aglutinados a contento e refletissem o que foi exposto pelos entrevistados.

Em azul, os termos com frequência acima de 10%; em cinza, os termos com frequência entre 6% e 9%; em amarelo, os termos com frequência igual ou menor a 5%, mas que, ainda assim, carregam significado frente às categorias e ao contexto do que foi perguntado e, por isso, são apresentados aqui como relevantes.

Quadro 5 – A Complexidade e Unidades de Sentido do Bloco I

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
Complexidade	caótico/caos	29	29%
	impactar/impacto	21	21%
	difícil/complicado	16	16%
	efeito	15	15%
	crise	12	12%
	único	4	4%
	absurdo/impensável	4	4%

Fonte: dados de pesquisa

As principais características de um problema perverso giram em torno de sua complexidade, sua agressividade, suas implicações confusas e a presença de interesses conflitantes (RITTEL; WEBBER, 1973a). O fato de não saber como agir diante de uma situação totalmente nova, fez com que os entrevistados do setor de turismo demorassem a absorver a situação e compreender o que estava sendo, de fato, a pandemia.

A pandemia foi algo inédito na vida de todos nós; e os serviços são os primeiros a serem impactados em qualquer crise e os últimos que se recuperam. Para o turismo, existe uma cadeia de outros setores que são acionados, então, os mais impactados foram transportes e eventos. Foi um impacto que, sinceramente, não houve nada parecido antes (CSH)

Porque ninguém sabia, ninguém tinha certeza de nada, então, foi o ambiente mais caótico, mais estarrecedor, mais complicado que eu já vivi em cinquenta e poucos anos de vida (GT-1)

Para Rittel e Webber (1973a), conhecer o problema perverso é conhecer seu contexto, antes de tudo. Sem isso, não é possível sequer resolvê-lo. As falas dos entrevistados corroboram com a literatura, quando esta aponta que problemas perversos não possuem os mesmos traços de esclarecimento de problemas simples, suas ramificações são confusas, estando intrinsecamente ligadas às situações de

ordem social, que, em sua maioria, desafiam a humanidade (COKLIN; WEIL, 1997; ROBERTS, 2000; BUCHANAN, 1992, HEAD, 2018).

Quadro 6 – A Finitude e Unidades de Sentido do Bloco I

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
Finitude	efeito/perdurar/continuar	32	27%
	acabar	19	16%
	mudança/mudar	18	15%
	voltar	17	14%
	caótico	13	11%
	crise	12	10%
	sobreviver	7	6%

Fonte: dados de pesquisa

Ao serem questionados sobre a finitude da pandemia (Quadro 6 acima), metade dos entrevistados acredita que, apesar desta ter acabado, seus efeitos não estão perto de ter um fim e devem perdurar. Para eles, a crise gerada foi tão grande que ainda será preciso conviver com tais efeitos por algum tempo.

Para mim, na verdade, a pandemia acabou, graças a Deus, mas os efeitos dela continuam. Faturar, a gente está faturando, mas o que aconteceu no nosso mercado é que causaram prejuízos, onde a gente vem buscando resgatar, se salvar desse prejuízo (PAV-2)

Para mim, os efeitos dessa pandemia ainda vão perdurar por muito tempo, com certeza. Nós vamos conviver com essa pandemia por muito tempo [...] e na humanidade sempre vai haver uma doença nova chegando (GT-1)

Esse sentimento reafirma o que apontam Rittel e Webber (1973a), sobre um problema perverso não possuir um ponto final, não havendo respostas verdadeiras ou falsas, somente soluções boas ou ruins, melhores ou piores. Antipova (2021) também trata desse assunto em seu trabalho, afirmando que as medidas que foram tomadas para tentar conter o processo de contaminação em massa trouxeram graves consequências, como, por exemplo, a real possibilidade de um colapso econômico.

A outra metade dos entrevistados acredita que os efeitos estão perto de acabar ou já acabaram, considerando a retomada do setor. Importante salientar que o entrevistado IKS/PH-1, dono de pousada e, também, instrutor de kitesurf, foi o único

a afirmar que não sentiu os efeitos da pandemia. Para ele, a pandemia gerou um efeito contrário em seus negócios, com um aumento tão significativo de hóspedes e alunos, que sua estrutura (pousada, lojinha e escola) não foi capaz de atender a toda a demanda.

Curiosamente, desse tempo todo que tenho nesse ramo de atuação, 14 anos, o ano que eu mais trabalhei, disparadamente, o melhor de todos, foi exatamente o ano do início da pandemia, 2020. A minha agenda dava *overbooking*, que eu tava marcando clientes com 10, 15 dias pra frente, porque eu não conseguia atender à procura. E não é que eu não conseguisse atender porque sou fraco, mole, preguiçoso, é porque era o dia corrido e chegando mais gente e a gente não conseguia atender (IKS/PH-1)

Quadro 7 – A Geração de Caos e Unidades de Sentido do Bloco I

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
Geração de Caos	sofrer_efeito	30	18%
	caos/caótico	29	18%
	grande	22	13%
	impactar/impacto	21	13%
	mudar/mudança	18	11%
	fechar	17	10%
	medo	10	6%
	negativo	8	5%
	difícil	8	5%

Fonte: dados de pesquisa

Intrinsecamente ligada à complexidade, a geração de caos (Quadro 7 acima) é outra característica marcante dos problemas perversos, afinal, além de serem únicos, são considerados sintomas de outros problemas (RITTEL; WEBBER, 1973a). Nesta categoria, os entrevistados confirmam que sofreram duramente os efeitos da pandemia no setor de turismo:

Acho que a pandemia criou um caos. As pessoas não viajaram mais, muitas viagens foram canceladas, o fluxo de pessoas que entrava no país vindo do exterior sumiu. Foi tudo cancelado e com certeza isso impactou de forma negativa. Sem pessoas circulando, veio o caos, mas eu acredito que está caminhando para acabar esses efeitos da pandemia (PH-3)

Foi um caos, a pandemia criou um caos, principalmente nos primeiros dias. Os aeroportos estavam um caos, estava todo mundo em desespero, a sensação que o mundo iria se acabar mesmo e os passageiros que são frequentes de viagem ficaram muito nervosos, não sabiam como resolver (PAV-1)

Até mesmo o entrevistado IKS/PH-1, que se diz beneficiado na época da pandemia em seus negócios, afirma que – com o volume de demanda aumentando repentinamente e sem estrutura para atender a todos – essa mudança inesperada acabou deixando uma certa sensação de desordem positiva:

Na pandemia, parecia que todo final de semana era dia 1º, engarrafado, literalmente. Eu sei que em outros locais a pandemia atingiu de forma violenta, judiou, mas aqui pra gente, eu confesso que eu não posso afirmar que foi um caos total, porque foi o contrário. Um caos, mas de forma positiva, não negativa (IKS/PH-1)

É possível considerar como perverso um problema de grande complexidade (considerando aqui uma hierarquia de dificuldades) onde há demanda por uma resolução inovativa e, talvez, disruptiva, devendo haver – por parte dos envolvidos – uma colaboração que, muitas vezes, é difícil de alcançar.

A geração de caos citada em uníssono pelos entrevistados está de acordo com o que afirmam Conklin e Weil (1997), quando estes reiteram que uma característica marcante em um problema perverso é o desacordo e a confusão entre as partes interessadas, justamente pelo ambiente caótico que não permite uma repetição de padrões solucionáveis.

Quadro 8 – A Informação e Unidades de Sentido do Bloco I

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
Informação	sofrer/medo	25	32%
	informação	22	29%
	impacto/impactar	21	27%
	tempo	15	19%
	jornal/tv/internet	9	12%
	tecnologia	6	8%
	<i>fake_news</i>	4	5%

Fonte: dados de pesquisa

Os entrevistados afirmam, ainda, que as informações divulgadas ao público durante a pandemia, tanto no quesito quantidade, como qualidade e agilidade, deixaram a desejar, pois estavam atrapalhando, mais do que ajudando, no processo de enfrentamento do problema:

Na época da pandemia, muita coisa do que foi divulgado, de informações, eu vi que realmente tinha que ter o cuidado, mas eu vi muita coisa também, as pessoas caóticas, com medo, achando que todo mundo ia morrer (IKS/PH-1)

As informações que foram divulgadas ao público durante esse período da pandemia, eu acho que foi muito traumático, mas era necessário [...] Lógico que teve as *fake news*, através da internet, tv e nos noticiários (PH-2)

Muitas das informações que foram divulgadas na época da pandemia foram boas, mas muitas foram tendenciosas. Muitas foram para apavorar o público. Era um caso sério. Mas eu acho que em alguns momentos, essas informações foram passadas com falta de respeito para as pessoas (PH-3)

Mas essa questão das informações que foram repassadas para o consumidor em relação à pandemia, durante a pandemia, foram horríveis, amadoras, tanto vindo do governo, como de maneira geral. Qualidade horrível dessas informações, horrível, péssima [...] eu acho que o setor de turismo, por conta própria, ficou mais preparado [...] do que as informações que vinham de cima (CSH)

Sobre a quantidade de informações que foram divulgadas pro público, pros cidadãos durante a pandemia, uma parte delas foi um desastre (GT-1)

Independentemente do tipo de problema, dois aspectos são fundamentais em seu trato: a construção de sua representação e o processo resolutivo, ou seja, como as pessoas ordenam e interpretam as informações disponíveis e o que fazem de tais informações frente ao ambiente externo, para que, assim, usem de conhecimento prévio, percebam a dificuldade do problema e como se dará sua resolução.

Problemas perversos possuem como característica marcante o uso e a veiculação de informações confusas e ambíguas, quando estas deveriam ser claras, de melhor qualidade e divulgadas com antecedência para que seja possível alcançar soluções viáveis (BUCHANAN, 1992).

Todos os entrevistados afirmam ter sofrido e sentido medo com o uso incorreto de informações e reforçaram os impactos que isto causou em suas vidas e seus negócios, além do fato de terem sido divulgadas, em sua maioria, sem a agilidade necessária.

A quinta e a sétima característica dos problemas perversos apontam para sua singularidade (Quadro 9), a forma única de se apresentar, não havendo espaço para o processo de “tentar-errar-tentar-acertar”, já que toda tentativa de reverter uma decisão já tomada e corrigir suas consequências indesejadas, leva a outros problemas perversos, que, por sua vez, levarão aos mesmos dilemas.

Quadro 9 – A Singularidade e Unidades de Sentido do Bloco I

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
Singularidade	impacto/impactar	21	23%
	novo/único	21	23%
	sofrer	15	16%
	crise	12	13%
	complicado	8	9%
	entender	7	8%
	diferente	7	8%

Fonte: dados de pesquisa

Ao tratarem sobre a singularidade da pandemia no setor de turismo, os entrevistados foram unânimes e confirmaram que o evento pode ser considerado único e diferente de tudo que haviam vivenciado (essa ideia foi citada anteriormente), mesmo pelos que já possuem mais de vinte anos de atuação no setor:

Acho que foi o único momento, que eu me lembre de ter vivido, na história, que tudo parou, foi nesse início da pandemia. Nos primeiros 15 dias, parou a questão das agências, que não vendiam; os operadores de viagem não vendiam (PAV-1)

Foi um período muito desafiador para gente, bastante inusitado até. Eu nunca esperei que eu fosse viver algo do tipo no turismo, aliás, no mundo inteiro, em todas as áreas (GT-2)

Eu não consigo explicar o que foi essa pandemia, não consigo, alguém consegue? Foi um negócio muito louco, um negócio muito louco, o turismo parou, literalmente, totalmente. Em relação a outras crises que passaram, que, até então, nesses meus 21 anos de experiência, foram crises financeiras, que teve redução de faturamento, mas nada que chegasse a zerar, porque, literalmente, a gente chegou a não faturar, a não ter procura, a zero, a não ter dinheiro (PAV-2)

A pandemia foi o período mais crítico em 30 anos de atuação, um período bem, bem tenebroso, porque a gente tinha esperança de que passava em um mês, depois em dois meses passa, depois em três meses passa, então, foi um período bem difícil. Eu sempre digo que sobrevivi por causa de Deus, que Deus fez a gente sobreviver, porque foi complicada a coisa (PAV-3)

Todo problema de natureza perversa é essencialmente único; pode parecer com outros problemas perversos em suas especificidades, mas haverá sempre uma propriedade distintiva que o fará *sui generis* (RITTEL; WEBBER, 1973a). Percebe-se, portanto, que – para os entrevistados – a pandemia mantém essa característica.

Coyne (2005) afirma, ainda, que não há distinção entre problemas simples e complexos: na verdade, todos são perversos e tudo depende do entendimento que as pessoas dão às circunstâncias que as cercam; um problema pode ser considerado passível de tratamento tão somente pelo contexto de conveniências e causalidades e, ainda assim, ser considerado perverso.

Quadro 10 – As Soluções e Unidades de Sentido do Bloco I

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
Soluções	solução	38	22%
	trabalhar	31	18%
	crédito/cancelamento/reembolso/devolver	31	18%
	governo/pronamp/subsídio/ajuda/mp	30	17%
	definitivo	14	8%
	vacina	10	6%
	máscara	8	5%
	parceiro/parceria	6	3%
	readequir/reajustar/reorganizar/reduzir	6	3%

Fonte: dados de pesquisa

Por fim, abordou-se junto aos entrevistados a característica das soluções encontradas (ou não) para o problema da pandemia junto ao setor de turismo (Quadro 10). As respostas variam entre soluções que geraram mais problemas, como medidas provisórias, que beneficiaram determinada categoria dentro do setor; ou soluções que, apesar de anunciadas, não estavam disponíveis para os negócios menores:

Das soluções encontradas pra gente, a minha cidade e o governo do estado investiram muito em tecnologia [...] não sei se dizer se haveria uma solução definitiva pro problema da pandemia ou se não tinha mesmo solução. Essa é uma pergunta difícil, não existe nem como responder (GT-1)

Vi muitas soluções pro setor aéreo, que teve 12 meses pra devolver o dinheiro, mas ninguém conseguia falar com eles, ninguém atendia, você ficava 2, 3 horas no telefone e não resolvia. Eu acho que escondeu muito os grandes e expôs muito os pequenos [...] os grandes tiveram muitas proteções, respaldo [...] acho que estourou muito no lado fraco (GT-3)

E as soluções encontradas pelo setor de turismo na pandemia acabaram levando o setor para mais problemas. A criação das cartas de créditos e não pedido de reembolso, por exemplo, foi uma delas (PAV-1)

E sobre as soluções encontradas pelo setor do turismo, eu vou logo adiantar, se teve, não chegou até aqui não. Aqui foi muito oração mesmo, muita reza e muita resiliência (PAV-2)

Porém, todos são unânimes em afirmar que não houve solução ideal ou definitiva, a não ser um reajuste nas decisões, uma readequação de processos e reorganização e redução de mão de obra. Algumas parcerias foram firmadas (com governo local, estadual e federal), mas o que mais impactou positivamente foram as vacinas, o uso de máscara e a concessão de crédito para as empresas, juntamente com a implantação de programas de apoio ao setor:

Agora está cada vez melhor, mais tranquilo, mas naquela época pior da pandemia, estava tudo estranho, não sei dizer o que daria para fazer em termos de solução (PAV-3)

É complicado falar em solução definitiva para o problema da pandemia, mas eu acho que a vacina é uma delas. Eu acredito que a vacina foi uma solução boa (PH-3)

Eu ainda uso a minha máscara, porque não teve vacina, foi um experimento. Esse antídoto que nós tomamos, estou morrendo de medo de tomar a quarta [dose]; não é ignorância, é porque ninguém sabe mesmo, cada um fala uma coisa, outro fala outra, e eu acho que nós estamos nas mãos de Deus mesmo (GT-1)

Um problema, quando considerado simples, utiliza um processo linear tradicional de especificar o problema, coletar e analisar dados, formular e implementar uma solução viável, já que o conhecimento desta solução existe e é acessível a todos (CONKLIN; WEIL, 1997; ROBERTS, 2000). No caso dos problemas perversos, não existe esse *design* linear.

A oitava característica dos *wicked problems*, por exemplo, ensina que todo problema perverso pode ser considerado um sintoma de outro problema, ou seja, sua eliminação (através de uma solução) leva a um outro problema (RITTEL; WEBBER, 1973a), fato este apontado por alguns dos entrevistados.

Das falas dos entrevistados, é possível inferir que a pandemia, para o setor de turismo, guarda essa característica nas soluções encontradas. Por mais que tenha havido uma concentração de esforços para uma possível solução eficiente e eficaz, isso nunca era o bastante para encerrar o problema e seus efeitos colaterais. Segundo Rittel e Webber (1973a), qualquer solução apresentada e escolhida gera consequências por um longo período, com repercussões negativas e indesejáveis que superam as vantagens alcançadas ou pretendidas, como se tal solução nunca devesse ter sido executada.

investir, com a aquisição de novas **experiências**, ou, simplesmente, estando **fechados** por tão longo período, com o fato de **sobreviver** (mecanismo de defesa). O termo **adaptar** foi um dos mais citados durante as entrevistas.

As unidades de sentido extraídas do *corpus* textual que foram aglutinadas por similaridade nas categorias definidas *a priori* estão divididas e hierarquizadas de acordo com sua frequência. Tal qual no Bloco I, o refinamento aconteceu nas mesmas quatro fases, sendo o processo repetido até que a escolha apresentada refletisse o que foi dito pelos entrevistados.

Lembrando que em azul estão os termos cuja frequência ficou acima de 10%; em cinza, os termos cuja frequência ficaram entre 6% e 9%; em amarelo, os termos cuja frequência ficou igual ou menor a 5%, mas que, ainda assim, carregam significado ligado à categoria.

Os entrevistados foram instigados a discorrer sobre a condução de suas empresas durante a pandemia e as mudanças ocorridas no modelo de negócios, quer fossem em produtos, serviços, processos ou de natureza estrutural. O Quadro 11 abaixo mostra o resultado da análise léxica destas perguntas para a primeira estratégia de enfrentamento, ou seja, a detecção (*sensing*):

Quadro 11 – O Sensing e Unidades de Sentido do Bloco II

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
Sensing (Detecção)	cliente	27	25%
	novo/novidade/tecnologia	20	19%
	sentir/perceber	13	12%
	estudar/ler/aprender/curso	13	12%
	mercado/nicho	12	11%
	parceiro/parceria	12	11%
	reunião/reunir/ouvir	6	6%
	oportunidade/ideia	4	4%

Fonte: dados de pesquisa

O *sensing*, ou detecção, não diz respeito somente à implantação de processos mais avançados de P&D&I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação), mas a procedimentos e métodos mais simples, como pesquisas de mercado, combinação de inovações e campanhas internas para geração de ideias (SCHERER, 2017).

Durante a pandemia, os entrevistados afirmam que voltaram sua atenção para o mercado e o cliente, sensíveis a uma mudança de comportamento, seja

prospectando novos nichos de atuação (cidades, hotéis ou pontos turísticos), seja utilizando a tecnologia para aproximação com seu público ou para aprender novas capacidades, estudando e atualizando conhecimentos.

Mas, daí, vem um outro fator que eu sempre tenho conversado, o surgimento de novos destinos. O fortalecimento de novos destinos mudou as características do turismo brasileiro, a opção nossa hoje é trabalhar profundamente o interior e estados em expansão (CSH)

'Ah, porque eu gosto de vender Europa'... Não dá mais isso. Eu gosto? Gosto, mas eu vou vender outro destino. Eu vou aprender outro destino. O maior desafio é esse, você aprender o outro destino (PAV-3)

Tudo quanto era curso online, gratuito, eu fui fazendo. Até cursos também para mexer no Instagram (GT-2)

O meu modelo de negócio eu quero realmente que seja online, que as pessoas comprem, mas tenham o suporte de uma pessoa, falem com alguém, tenham aquele contato humano. E na pandemia a gente notou muito isso, o quanto as pessoas viram que o contato humano é importante. (PAV-1)

Estas ações figuram na categoria *sensing*, pois, para Teece (2007), a detecção também significa ações junto à clientes (novas necessidades) e de desenvolvimento (novos nichos). Além disso, a detecção é vista como uma capacidade de sentir, perceber e moldar oportunidades e ameaças, ajudando, assim, a empresa a transpor períodos conturbados de crises (FENECH; BAGUANT; ALPENIDZE, 2021; WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021).

Além disso, o *sensing* também inclui a busca por novas parcerias e o fortalecimento das parcerias existentes, conjuntura que foi também citada por muitos entrevistados. Durante a pandemia, quando tudo era incerto e caótico, alguns empreendedores buscaram essa estratégia de enfrentamento como uma saída, ainda que fosse visando ao futuro:

Nós estamos agora fazendo uma parceria com uma empresa na área de lazer do hotel [...] vamos ter três quadras de *beach tennis*, a empresa vai explorar, vai cobrar e a gente sabe que isso vai dar um retorno muito grande (PH-2)

Então, apesar do meu pessimismo em relação à saída da pandemia, eu busquei criar parcerias, falar com outros guias, buscar contatos com outros estados. Eu entrei em um grupo de guias de São Paulo e foi isso. Uma pessoa vai me indicando pra outra. E hoje eu trabalho dessa forma, por conta dessa teia que eu criei, principalmente, durante a pandemia (GT-2)

[Algumas agências] Se tornaram parceiras na pandemia, um ajudava o outro, um respondia o outro quando tinha um cliente atrás dos grupos WhatsApp, Telegram, quando tinha dúvidas em destino tal, ajudava. Criou aquela

parceria, né? É aquela coisa, tava todo mundo no mesmo barco, vamos nos ajudar (PAV-1)

Enquanto o *sensing* tem o olhar apontado para o ambiente externo, a segunda estratégia de enfrentamento mapeada, ou seja, o aproveitamento ou adaptação (*seizing*) volta-se para dentro da empresa. O Quadro 12 mostra o resultado da análise léxica das perguntas do Bloco II orientadas para o *seizing*:

Quadro 12 – O Seizing e Unidades de Sentido do Bloco II

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
Seizing (Adaptação)	melhorar/melhor	25	19%
	mudança	22	17%
	adaptar/adaptável/adequar/ajustar	22	17%
	produto/estrutura/marketing/custo	25	19%
	funcionário(a)/colaborador	16	12%
	contratar/contratação	11	8%
	estudar/ler/aprender/capacitar	8	6%
	valorizar/cultura	2	2%
	transparência/transparente	2	2%

Fonte: dados de pesquisa

Segundo a literatura, a capacidade dinâmica de aproveitamento ou adaptação (*seizing*) está ligada à resiliência e transformação frente aos choques da mudança. Com seu 'olhar interno', o *seizing* busca estes choques de mudança em produtos ou processos, cultura e valores, através, principalmente, da lealdade e do comprometimento dos colaboradores e da transparência das lideranças. Em suma, é a capacidade estratégica de aproveitar oportunidades.

Os entrevistados citaram demasiadamente a questão da adaptação, adequação e ajustes que precisaram ser feitos em seus produtos e, principalmente, sua estrutura, frutos das medidas tomadas durante a pandemia por parte das autoridades:

A gente tentou dispensar o menos possível em todos os pontos e trabalhamos em triplo. Eu foquei mais em fortalecimento da equipe do que efetivamente em aumentar ou diminuir a equipe (CSH)

Reduzi o número de funcionários, mudei a estrutura, mas mantive a maneira de trabalhar (PAV-2)

No período da pandemia, no hotel, tive que ter corte de pessoal, redução nos gastos, conversar com meus funcionários, mandar para casa (PH-3)

Ainda que tenha havido cortes de custo, principalmente em mão-de-obra, e decisões mais assertivas por parte dos empresários, os processos de desligamento não foram tantos, em virtude de as estruturas já serem enxutas, otimizadas. Por outro lado, houve também compreensão por parte do funcionário(a)/colaborador(a), que entendia o que estava acontecendo, muito em virtude da transparência por parte da gestão.

Na contramão de todos os outros entrevistados, o proprietário de hotel e instrutor de kitesurf IKS/PH-1 afirma que – para atender à demanda que alcançou nível máximo na pandemia –, precisou contratar, ao invés de demitir. Apesar deste movimento animador, o processo gerou certa dificuldade em seu negócio, visto que não houve tempo para capacitação de professores:

Precisava mais atenção [com os novos instrutores], o desgaste de treinar, mas não dava tempo nem pra treinar, o treinamento já era na prática e no final do dia, da semana, a gente tentava se reunir e falar sobre o que tinha acontecido, o que podia melhorar, a gente foi se moldando já na prática, não teve muito preparo (IKS/PH-1)

Ainda dentro dessa estratégia de enfrentamento, é interessante notar que, como efeito direto da pandemia, houve um movimento de migração de mão-de-obra, que um dos entrevistados denominou de “êxodo do braço” (CSH). Em virtude do fechamento do setor de turismo, os trabalhadores que foram demitidos ou que pediram demissão por falta de perspectiva, migraram para outros setores ou criaram seu próprio negócio em outra área de atuação.

Nesse momento, houve o que os entrevistados citam como ‘escassez de mão-de-obra’, ou seja, as empresas queriam contratar e não havia facilidade em encontrar estes profissionais com experiência:

Então, esse cara foi pra outros setores e agora a gente tem a escassez e se você quer contratar um garçom, você tem que pedir “pelo amor de Deus” que ele venha trabalhar para você. Uma loucura (CSH)

Eu converso com amigas, agentes de viagem, que tão precisando contratar pessoas e não tem, não tem. Uma escassez de mão de obra. Então, a gente tem que pegar aquela pessoa literalmente crua e fazer um treinamento do zero pra poder trabalhar com a gente (PAV-2)

Eles foram embora pra outros lugares, porque, realmente, demorou a voltar e hoje a gente tá com necessidade e não tem profissional (PAV-3)

Eu não sei se você acompanha o PanRotas, é uma revista que fala sobre o trade turístico e semana retrasada saiu uma capa estampada, “A falta de mão de obra do turismo”. Falta de mão de obra para as empresas, né, porque os funcionários agora, eles viraram empresas, viraram MEI (PH-3)

Apesar desse revés, percebe-se na fala dos entrevistados que o setor de turismo aproveitou, dentro de suas possibilidades e limitações, as oportunidades de entregar valor ao seu cliente, ainda que não tenha havido a criação de um modelo de negócio inovador. Para Maranzato e Salerno (2018), o importante no *seizing* é suprir as necessidades do mercado para aquele momento, aprimorando continuamente o modelo de negócio e substituindo alguns fatores sempre que necessário.

A terceira estratégia de enfrentamento, a reconfiguração (*reconfiguring*), está ligada à capacidade de aprimorar, aumentar, combinar, proteger ou reconfigurar os ativos intangíveis e tangíveis da empresa, ou, em outras palavras, adequar o fluxo de trabalho, os processos remotos, as habilidades técnicas e interpessoais (BATRA, 2020; FENECH; BAGUANT; ALPENIDZE, 2021; WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021). O Quadro 13 mostra o resultado da análise léxica das perguntas do Bloco II orientadas para o *reconfiguring*:

Quadro 13 – O Reconfiguring e Unidades de Sentido do Bloco II

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
Reconfiguring (Reconfiguração)	decisão	21	19%
	ajudar/ajuda/proteger	21	19%
	adaptar/adaptável	19	17%
	funcionário(a)/colaborador	16	14%
	criar/aumentar	12	11%
	conversa/debater/conhecimento	6	5%
	reacomodação/readequação/remanejo/adequar/ajustar	6	5%
	apoio/apoiar	4	4%
	estratégia	4	4%
	home_office	3	3%

Fonte: dados de pesquisa

Os entrevistados não trouxeram muitas características de reconfiguração, mesmo porque esta é uma capacidade dinâmica mais encontrada em empresas de grande porte, pois reconfigurar – apesar de necessário – não é um processo simples ou econômico, pelo contrário; como afirma Teece (2007), incentivar o

intraempreendedorismo, criar certificações de direito e propriedade, patentes e possuir um banco de ideias é dispendioso.

Em suas falas, os entrevistados trataram sobre os processos decisórios durante o período de pandemia, basicamente conduzidos de maneira centralizada, porém, tentando proteger ao máximo o funcionário(a)/colaborador(a). A adaptabilidade citada se deu mais em pequenos ajustes entre estratégia, estrutura e processos, principalmente, com o uso da tecnologia:

Meu modelo de negócio, a forma de conduzir minha empresa mudou durante a pandemia, mudou muito, mudou a forma de pensar, a forma de contratar os serviços. Antes, eu dava prazo pras pessoas, agora nós não confiamos mais em prazos (GT-1)

Com a pandemia, acabei entregando a sala e vindo para o home office, a gente trabalhava em casa porque também ninguém podia sair (PAV-2)

Meu filho trabalhou comigo, minha esposa ficou comigo, eu fiquei aqui. E nós nos unimos aqui, dentro da nossa empresa, pra tentar manter em funcionamento nosso hotel (PH-2)

A gente não deixou de fazer assembleia virtual para dar satisfação da situação para os investidores (CSH)

O caso mais próximo a uma reconfiguração, dentro da amostra selecionada, veio de uma entrevistada na Região Norte do país, PH-3, que mudou o formato de seu hotel, de turístico para executivo, com uma clara mudança de público-alvo. Uma estratégia de sobrevivência, sem dúvida, já que a cidade não estava mais recebendo viajantes a lazer, mas, por outro lado, precisava abrigar, durante a pandemia, médicos, enfermeiros, pilotos de avião, fisioterapeutas e fornecedores de empresas de oxigênio. A mudança, pelo visto, será permanente:

A única alternativa que eu tive foi não fechar o hotel na pandemia. Não pra receber um público indiscriminado, mas voltado pros prestadores de serviço, atendendo as necessidades do momento. Hoje aqui tem pessoas que vem vender fármacos, professores de universidade, pilotos, representantes de fibra ótica. Pessoas que vem oferecer serviços. Entendi que agora esse é o meu público e meu formato é executivo. O turismo pra mim é uma consequência somente; vai já acontecer o festival e eu vou também atender essa demanda turística agora, mas o turismo de lazer não me sustenta mais (PH-3)

No que diz respeito à resiliência, enquanto mecanismo de defesa, os entrevistados citaram com muita ênfase a capacidade que tiveram de adaptação às circunstâncias, tendo saído mais fortalecidos da pandemia e de seus efeitos. Para

Termeer *et al.* (2016), a resiliência é realmente uma das capacidades para se enfrentar problemas considerados perversos. O Quadro 14 mostra o resultado da análise léxica das perguntas do Bloco II orientadas para a resiliência:

Quadro 14 – A Resiliência e Unidades de Sentido do Bloco II

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
Resiliência	transformar/mudar/modificar/mudança	42	26%
	sofrer/difícil/sofrimento/dificuldade	24	15%
	fortalecer/erguer/levantar/forte/fortalecido/fortalecimento	24	15%
	adaptar/adaptável/adequar/ajustar	22	14%
	enfrentar/crescer	16	10%
	sobreviver/aguentar/lutar	13	8%
	deus/esperança/esperançoso	11	7%
	retomada/retorno/retomar	5	3%
	reerguer/reestruturação/readequação/reacomodação	4	2%

Fonte: dados de pesquisa

A transformação e suas derivações (mudança e modificação) foram bastante citadas nas entrevistas, como características pessoais e corporativas. As pessoas acreditam que não somente se fortaleceram com a pandemia, mas também criaram negócios mais fortes.

O sofrer e as dificuldades estavam presentes, mas, na mesma medida, houve busca pela adaptação, enfrentamento e crescimento, o que os ajudou a não somente sobreviver, mas a lutar para retomar a normalidade, dentro do possível. Quando um indivíduo ou grupo de indivíduos, mesmo vivendo em um ambiente desfavorável, apresenta a capacidade de se reconstruir positivamente frente às adversidades, é chamado de resiliente (ANGST, 2009; BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008).

Me adaptei a tudo que foi necessário, mesmo não concordando. Olhando para o meu negócio antes da pandemia e hoje, eu acho que ele está mais fortalecido, o setor inteiro está mais fortalecido (CSH)

E estou lidando com as novidades, a mudança do mercado, as pessoas novas que estão entrando no mercado, eu acho que eu estou me virando razoavelmente bem. Eu me considero alguém que se adaptou a pandemia (GT-1)

Eu me fortaleci, fortaleci meu negócio na pandemia, porque eu busquei isso através da rede de pessoas, do networking (GT-2)

Eu me identifico como alguém que se adaptou à pandemia. Todos nós, né? Pela necessidade de trabalhar, de atender, a gente precisava trabalhar (PAV-2)

Olhando para o meu negócio antes da pandemia e hoje, eu acho que ele tá mais fortalecido, com certeza, mais conhecido, minha marca tá muito mais conhecida (IKS/PH-1)

Para Termeer *et al.* (2016), a resiliência é uma característica dos que aprendem fazendo, ou seja, daqueles que conseguem seguir se adaptando às mudanças nas condições vigentes, implantando suas soluções de forma simultânea, comparando e avaliando seus resultados, experimentando e adotando medidas flexíveis. As falas dos entrevistados mostram diretamente isso, ainda que com palavras simples e exemplos do cotidiano. Mesmo o entrevistado IKS/PH-1, que não sentiu os efeitos adversos da pandemia, trata sobre a resiliência dessa forma:

A agenda começou a ficar mais cheia, eu não tava preparado pra isso; de verdade, ninguém esperava [...] faltou material, a matéria-prima, que a gente usa é importada, a gente sofreu com escassez, foi difícil, mas foi uma questão da gente se adaptar [...] Tava literalmente assim, terminava de um [aula de kitesurf], tirava e botava o equipamento no outro, tira dum, bota noutro [...] tá saindo gente do quarto meio-dia, mas 12:30 já tinha que tá pronto pra entrar outro [...] Eu costumo dizer assim, a gente que veio mais de baixo, a gente já tem que nascer pronto, não pode ter muita margem pra erro, é um, dois dias apanhando naquilo ali, no terceiro já tem que tá dando resultado, porque, senão, já era. Não tem essa de esperar ficar pronto pra mim conseguir fazer isso. Não, não dá, do jeito que tava na pandemia, não. (IKS/PH-1)

Para Termeer *et al.* (2016), colocar em prática a resiliência requer uma cultura de tolerância frente às mudanças em direções imprevisíveis. Independentemente de seus vários níveis de significado, um ser humano, uma organização ou um sistema são resilientes quando se adaptam, quando se recuperam de adversidades, ainda que o ritmo, a resposta e o retorno ao equilíbrio sejam vivenciados de diferentes maneiras. (CARPENTER *et al.*, 2001; RAASCH; SILVEIRA-MARTINS; GOMES, 2018).

O importante, nesse caso, é persistir. E isso foi o que fizeram os entrevistados do setor de turismo. Reconstruir, às vezes, é mais difícil do que sobreviver (NANDY; LODH; TANG, 2020) e, por isso, torna-se importante buscar a resiliência durante o período de crise.

Por fim, têm-se as estratégias genéricas como linha de enfrentamento para os problemas perversos, podendo estas serem autoritárias (ou impositivas), colaborativas ou competitivas (ROBERTS, 2000). O Quadro 15 abaixo mostra o resultado da análise léxica das perguntas do Bloco II orientadas para estas estratégias genéricas:

Quadro 15 – As Estratégias Genéricas e Unidades de Sentido do Bloco II

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
Estratégias Competitivas	sem_concorrência/sem_concorrente/sem_competição	23	55%
	perder/perda	11	26%
	mercado	8	19%
Estratégias Autoritárias	decisão	21	57%
	governo/presidente/estado/prefeitura	11	30%
	cumprir/decreto	4	11%
	concentrado	1	3%
Estratégias Colaborativas	ajudar/ajuda	19	37%
	parceiro/parceria/diálogo/acordo	15	29%
	união/unir/unido	14	27%
	resolver	4	8%

Fonte: dados de pesquisa

Segundo os entrevistados, não houve como tratar de estratégias competitivas nesse período da pandemia, pois não havia concorrência, nem leve, nem tampouco acirrada. Tudo estava parado. Dessa forma, não havia relação ‘ganha-perde’, característica dessa estratégia genérica (ROBERTS, 2000), onde é possível competir pelo poder junto ao público-alvo.

Competição na pandemia nos hotéis? Não teve (CSH)

No período da pandemia não tinha competição. A gente ficava conversando porque conhece os amigos, os concorrentes e as pessoas. Nem teve união de forças entre as agências, nem teve competição (GT-2)

Não teve concorrência, todo mundo fechou as portas. Nem teve união de forças, de jeito nenhum, porque aqui as pessoas têm a mentalidade de competição. Eles não se entendem como corporativo, não conseguem ter este entendimento ainda, ainda não cresceram assim (PH-3)

Percebe-se que o que houve, de maneira geral, foi perda de todos os lados quando o assunto é a competição, mesmo que não houvesse concorrência. A pandemia atingiu o setor de turismo de tal maneira, que foram suspensas as relações desiguais de poder que a competição, geralmente, traz ao mercado. Só é possível que haja estratégia competitiva, se houver competição de mercado (ROBERTS, 2000).

Por outro lado, as estratégias autoritárias foram exploradas nas falas dos entrevistados de uma maneira simples, provavelmente, porque – sob sua visão – as

decisões que vinham dos governos (em todas as esferas) tinham que ser cumpridas de uma maneira compulsória, sem contestação. Se havia um decreto, este deveria ser posto em prática.

É, as decisões mudavam a cada decreto, de cada governo. Cada estado e cada cidade tinha seu o seu [decreto] (CSH)

Nós fizemos tudo que foi exigido pelo governo do estado, tivemos tapete sanitizante, afastamento de local, chegamos a usar roupas descartáveis nos garçons, que pareciam um astronauta. Tinha um custo alto, mas fizemos, depois vimos que ninguém mais fez [referindo-se a outros hotéis] (PH-2)

Roberts (2000) explica que uma estratégia genérica autoritária pode e deve ser empregada para identificar e resolver um problema perverso, reduzindo conflitos por concentrar as decisões em uma só pessoa ou em uma rede muito pequena de pessoas, que fazem de tudo para evitar erros.

Porém, os entrevistados não viram essa concentração de poder (exterior) como algo que tenha resolvido os problemas da pandemia. Ao serem indagados sobre como as decisões foram tomadas durante o período, estes olharam mais para dentro de seus negócios e não para fora:

As decisões eram revistas, literalmente, toda semana. As decisões começaram a ter um fluxo completamente diferente do que era antes (IKS/PH-1)

Fui tomando essas decisões durante a pandemia com base na situação do momento (GT-3)

Eu sou a fundadora da empresa, a diretora, a agente de viagens, eu tomo as decisões porque sou um pouquinho de tudo da empresa (PAV-1)

Em referência a estas decisões internas, a aplicação de estratégias autoritárias acaba fazendo mais sentido, já que a concentração de poder pode ser baseada no conhecimento e experiência das partes envolvidas, sua posição na hierarquia ou informações a que tem acesso (ROBERTS, 2000). Os entrevistados, todos gestores/empreendedores, acreditavam possuir a responsabilidade necessária para tomar as decisões e comunicá-las a quem de direito.

Por fim, as estratégias colaborativas trazem a ideia de cooperação, parceria, ajuda, união, acordo e diálogo. Todos estes termos foram trazidos pelos entrevistados em suas falas, em um momento ou outro, ainda que não tenham sido unanimidade:

Teve também união de forças no período da pandemia, através do nosso sindicato de guias (GT-1) [...] houve uma união de forças nesse período, de alguma forma, uma certa solidariedade. Conseguimos arrecadar cestas básicas para distribuir entre os condutores da cidade (GT-2)

Durante a pandemia, muitas agências se tornaram parceiras. Quem tinha seus grupos começou a colocar nos grupos para vender, se tornaram parceiros, um ajudava o outro, um respondia o outro quando tinha um cliente atrás dos grupos, quando tinha dúvidas em destino tal. Criou aquela parceria. Estava todo mundo no mesmo barco, vamos nos ajudar (PAV-1)

A cobrança dos fornecedores que passei a ter, eles sabiam de toda a situação do mercado e a gente ia se ajudando (PAV-2)

Teve pouca união, sabe, porque teve consolidadora onde a gente emitia passagens, que parou de emitir pra gente, porque não sabiam se ia ter caixa pra pagar, não sabiam se a agência ia conseguir pagar né, então todo mundo perdeu o crédito no começo (PAV-3)

Não teve negócio de união de forças aqui, porque aqui as pessoas têm a mentalidade de competição, não se entendem como corporativo, não cresceram assim, entendeu? (PH-3)

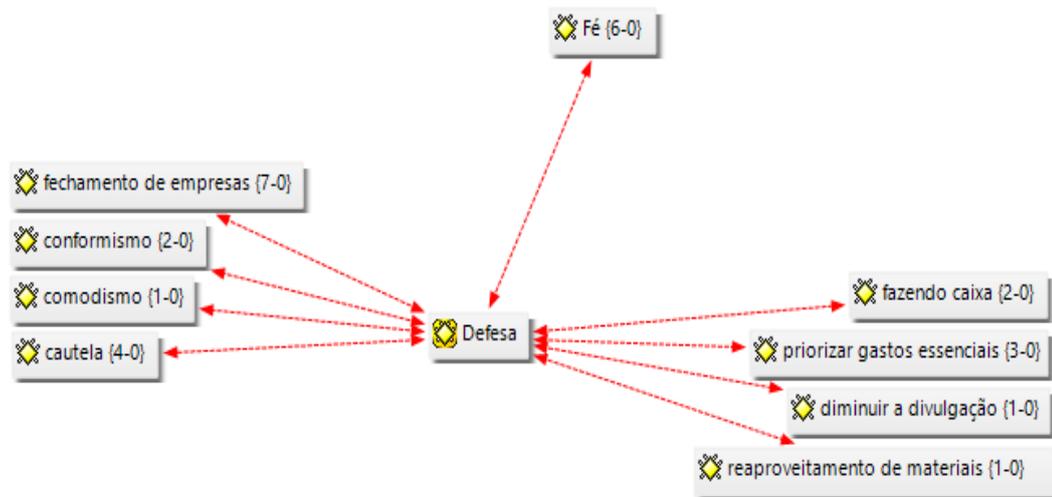
As estratégias colaborativas – enquanto forma de enfrentamento ou defesa – foram as mais citadas das três estratégias genéricas para o setor de turismo na pandemia. É como uma união de forças para a resolução de problemas, onde as relações são de ganha-ganha com as alianças estabelecidas, diferentemente do que ocorre nas estratégias competitivas (ROBERTS, 2000).

Para o autor, ainda que estas estratégias pareçam promissoras, não há garantias de que seus resultados sejam satisfatórios para todos, diálogos podem se transformar em debates e debates podem levar a conflitos. Como lembrou a entrevistada GT-3, “independente de pandemia, sempre tem união de força e rivalidade. Eu acho que a pandemia só evidenciou o perfil de cada um, mas não foi ela que fez isso acontecer, não”.

Neste bloco, também houve o uso de categorias *a priori*, trazidas da literatura, capacidades dinâmicas (*sensing*, *seizing* e *reconfiguring*), estratégias genéricas (autoritárias, competitivas e colaborativas) e resiliência, porém, estas não foram as únicas a emergir no campo de pesquisa. Houve falas, consideradas aqui como unidades de sentido, que não se encaixavam em nenhuma destas categorias.

No que diz respeito a mecanismos de defesa, por exemplos, têm-se estas novas categorias, presentes na Figura 13 abaixo, extraída do *software* Atlas.Ti®:

Figura 13 – Defesa e Unidades de Sentido a posteriori



Fonte: dados da pesquisa

Nem todos os negócios ligados ao turismo enfrentaram a pandemia de maneira positiva ou criaram determinado nível de resiliência. Há relatos onde colegas, amigos e parentes dos entrevistados que atuavam no ramo de hospedagem, como guias ou em agências de viagem, resolveram encerrar as atividades e migrar para outras áreas de negócios, trabalhar em outro setor e, definitivamente, não retornar ao turismo:

Os últimos números que a gente tem são de que, pelo menos, 30% das agências de viagem fecharam. Os números estão muito confusos ainda, né? Existe muito mais; a média que se estima é que também da hotelaria 20% fechou ou mudou de ramo (CSH)

Ah, eu tive muita pena dos hotéis; hotéis e agências também. Até esses dias falei com uma que fechou nesse período, porque não tinha como, ela disse que teve que fechar e trabalhar noutro lugar aqui, né? (PAV-3)

Eu mesmo tenho colegas que não retornaram, que não querem voltar mais para o guiamento, tão mais preocupados com o emprego fixo, com a segurança de uma carteira assinada, o que não combina comigo, sabe? (GT-1)

Não é possível afirmar que houve, por parte desses negócios que encerraram suas atividades, uma falha em construir e buscar capacidades dinâmicas, porém, como sustenta Batra (2020), estas capacidades dinâmicas facilitam a criação ou a renovação de organizações e são essenciais em um ambiente incerto, como foi o da pandemia de COVID-19; em tempos de crise, organizações podem nascer, modificar-se, firmar-se, ou podem sumir, a depender da adoção destas capacidades

Ademais, a evocação do nome ‘Deus’ apareceu em diversos momentos, quando os entrevistados foram questionados sobre como o negócio sobreviveu durante e logo após o término da pandemia. Esse termo – e outros termos afins – foram categorizados manualmente no Atlas.Ti® como ‘Fé’, sendo constatado isto nas falas abaixo:

E eu acho que nós estamos nas mãos de Deus mesmo, viu? Agora, nesse momento, a solução é a oração agora e sem, assim, sem bandeira religiosa, o momento agora é oração (GT-1)

Porque, eu orava a Deus e pedia a Deus: “Deus a situação é essa. O que é que eu faço? O Senhor precisa me ajudar”. E aí ele mandava sempre alguém. (GT-2)

Então, assim, eu me preparei aí durante um ano e oito meses, aí eu chutei o balde e falei “olha, não dá” e falei quando abrir, eu vou ver o que que acontece. Deus vai me ajudar, e foi tipo isso. Ajudou e tá ajudando (GT-3)

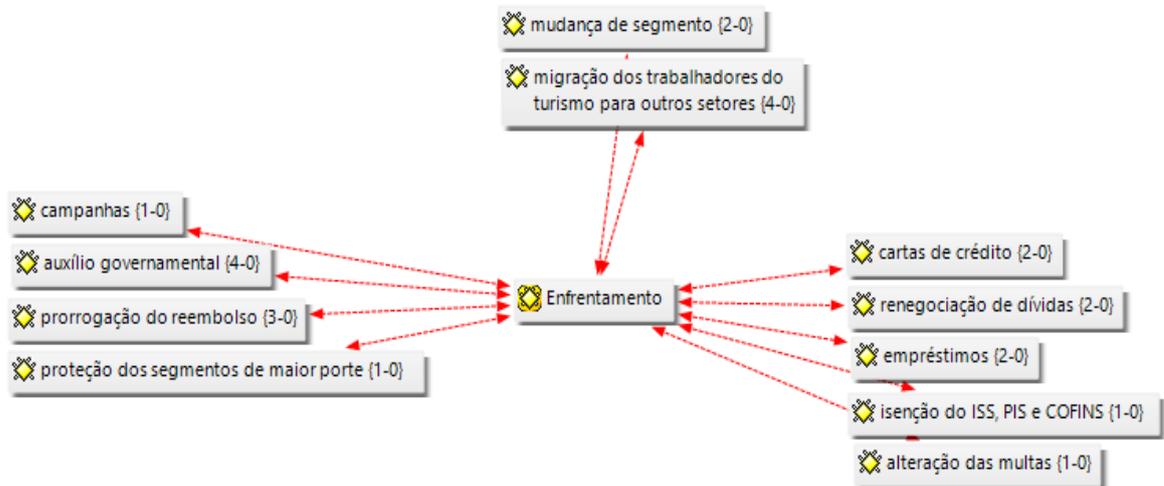
Que eu sempre digo, eu sobrevivi por causa de Deus, que Deus fez a gente sobreviver, porque foi complicada a coisa, né? (PAV-3)

É como se a quase totalidade dos entrevistados esperasse por uma intervenção divina ou creditasse a essa intervenção uma revitalização de ânimos. Essa revitalização, segundo Termeer *et al.* (2016), ajuda a aplacar a frustração causada pelos problemas perversos, que, pela natureza hostil, estressam os envolvidos a ponto de fazê-los parte do problema e não de sua solução. A revitalização integra tanto a motivação, como as intervenções no intuito de desbloquear a estagnação causada pela frustração na falta de soluções.

Algumas destas categorias *a posteriori* de defesa – quando comparadas às categorias *a priori* – apresentam certo antagonismo, pois resiliência, apesar de não presumir uma ação, tampouco presume comodismo, conformismo ou desistência da situação. Já a fé complementa as ações; de um lado, os entrevistados agiam e decidiam, e do outro, mantinham na espiritualidade um apoio para continuar em frente.

O surgimento de unidades de sentido *a posteriori* aconteceu também nas estratégias de enfrentamento, porém, com uma forte concentração na figura pública, principalmente na esfera federal, com auxílios governamentais, perdão de multas, subsídios, campanhas e isenções em impostos. A figura abaixo mostra o esquema de rede gerado pelo *software*:

Figura 14 – Enfrentamento e Unidades de Sentido a posteriori



Fonte: dados da pesquisa

Apesar de não fazer parte das categorias definidas *a priori*, essas estratégias de enfrentamento que surgiram também devem ser consideradas, ainda que não tenham partido das empresas, mas do ente público, mesmo porque ajudaram estes negócios a atravessar o momento crítico, em diversas frentes:

E, também, o que ajudou muito foi o governo ter ajudado no salário, né? E a prefeitura aqui de [nome da localidade] que logo no começo deu uma ajuda no aluguel, de três meses; depois o governo federal começou a pagar o salário e, também, ajudou muito (PAV-3)

E ficamos aguardando qual seria a resposta do governo pra essa questão da mão de obra. Você para pra pensar “e aí, como é que vou pagar impostos, pagar funcionários”? Aí foi onde entrou aquela ajuda do governo pra pagar o salário de todo mundo [...] Nós realmente ficamos mais aliviados (PH-2)

Como eu trabalho com eventos, eu me inscrevi naquele auxílio dos eventos, e aí eu consegui o valor de 2000 e poucos reais (GT-1)

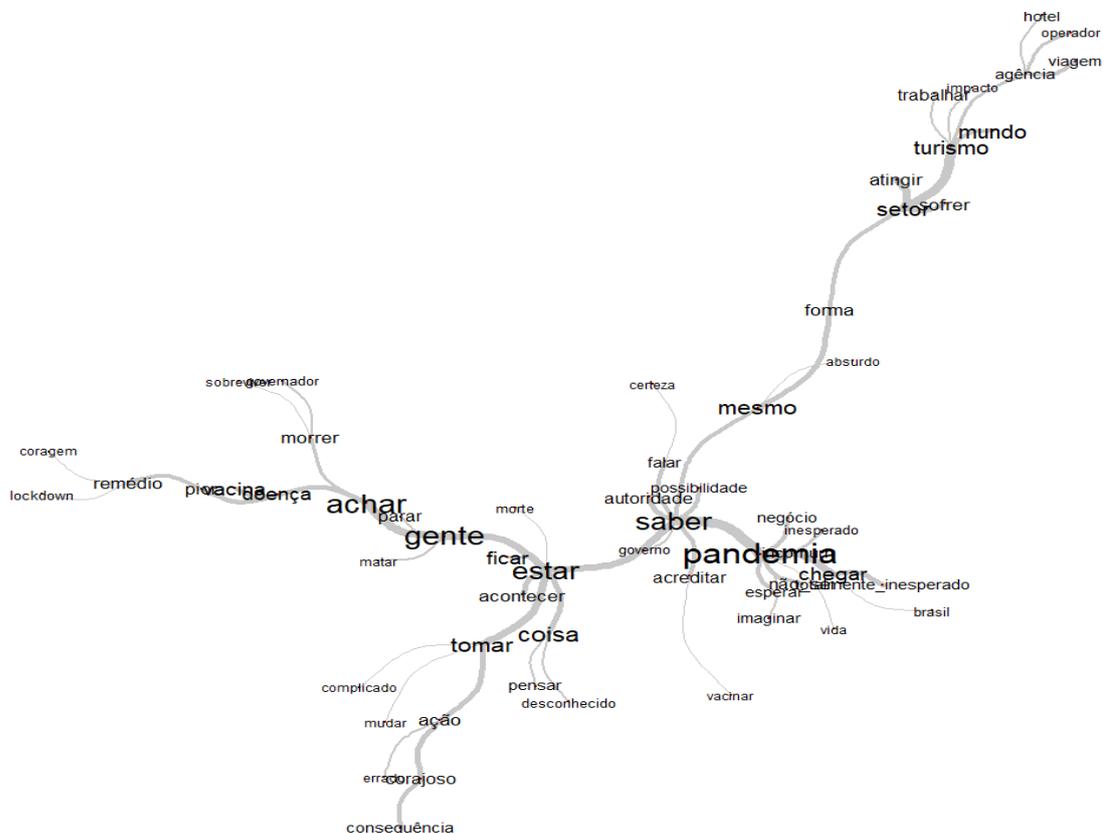
Na literatura pesquisada para este trabalho, não há estratégias de enfrentamento de problemas perversos que tenham abordado ações de terceiros impactando as organizações, porém, nota-se que estas categorias *a posteriori* são complementares às categorias definidas *a priori*, à medida que, financeiramente, quem permaneceu no setor, o fez não somente por seus esforços, mas em face da atuação do ente público em diversas frentes.

8.4 Análise do Bloco III – Metáforas

O Bloco III aborda a visão que os entrevistados tiveram da pandemia, porém, usando a lente das metáforas. Neste trabalho, as três principais metáforas utilizadas foram a do Cisne Negro, do Rinoceronte Cinza e do Rei Dragão. Além destas, têm-se seis metáforas secundárias, que também foram exploradas, a saber: o Dinossauro na Sala de Estar, a Medusa Negra, o Elefante Negro, o Tigre de Papel, o Rato Cinza e a Avestruz. Há características proeminentes que, muitas vezes, estão presentes em duas ou mais metáforas.

É neste bloco de análise que se pretende verificar em quais metáforas podem ser encaixadas estas estratégias de enfrentamento e estes mecanismos de defesa, utilizados durante a pandemia pelos agentes da cadeia produtiva do turismo (objetivo específico 4). Esta verificação ocorreu por meio das seguintes características-chave: possibilidade, raridade, impacto, evidências, conhecimento e coragem.

Figura 15 – Análise de Similitude do Bloco III



Fonte: dados da pesquisa

A análise de similitude do Bloco III no Iramuteq, apresentada na Figura 15, mostra um discurso dos entrevistados que aponta a **pandemia** como algo **incomum** e **inesperado**, onde o **não saber** era a tônica e, em muitos momentos, o que se podia fazer era **esperar**. Isto liga-se às características de possibilidade e raridade do fenômeno. Não havia **certeza** de nada.

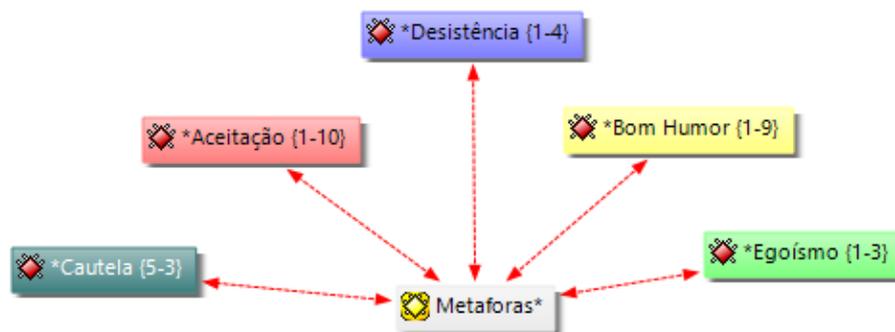
Com relação aos seus impactos, a pandemia foi considerada um evento **complicado**, tendo feito **sofrer** todo o setor de **turismo**, que foi **atingido** em sua totalidade. Foi preciso **coragem** para agir (ter **ação**) e enfrentar todo esse cenário causado pela **doença** e por suas soluções (**remédios**), como, por exemplo, o **lockdown** e as **vacinas**. O **saber** (conhecimento e evidências) apresenta-se mais ligado ao **governo** e **autoridades**, que, de acordo com as falas dos entrevistados, concentraram as informações e os dados da pandemia.

Como já mencionado, o Bloco III usou seis categorias definidas *a priori* – possibilidade, raridade, impacto, evidências, conhecimento e coragem –, estabelecidas como características-chave das metáforas, compiladas desta forma a partir do que foi lido e escrito a respeito do assunto durante a revisão de literatura. É importante salientar que as metáforas e suas características não são excludentes umas às outras; pelo contrário, apresentam pontos convergentes, complementares e, até mesmo, idênticos.

Em virtude dessa interseção de particularidades, a categorização dos *codes* (unidades de sentido) do Bloco III foi conduzida em dois eixos: um eixo somente voltado para as características, e outro eixo voltado somente para a denominação das metáforas. Por vezes, estes dois eixos eram categorizados em um mesmo código e, por vezes, somente um dos dois era ligado à determinada unidade de sentido.

Antes de apresentar estes dois resultados, salienta-se que emergiram do campo empírico algumas unidades de sentido que não figuram *a priori* na literatura utilizada sobre metáforas neste trabalho. A Figura 16 as representa graficamente:

Figura 16 – Categorias Metáforas a posteriori



Fonte: dados da pesquisa

Estas metáforas, na verdade, estão presentes em algumas figuras de linguagem utilizadas pelos entrevistados, conforme os trechos destacados abaixo sobre, respectivamente, cautela, egoísmo e bom humor:

A gente acredita que as pessoas até pararam de pensar muito na monetização da vida e estão passando para outra etapa, que a seria parte de curtidão. E aí é o momento de a gente, **com pé no chão**, esperar passar esse momento atual, de juros muito alto, para fazer um certo capital para que quando o mercado baixar um pouco dessa taxa de juros a gente possa retomar os investimentos. (PH-2)

Aí você não consegue resolver, aí as pessoas... enfim, **cada um olha pro seu umbigo**, tipo assim, era o tempo inteiro apagando incêndio, incêndio, incêndio e zero tempo de planejamento [...] não tem como, a não ser com a **varinha do Harry Potter** [risos] não tem como, né? (GT-3)

Algumas destas metáforas não são de enfrentamento, como, por exemplo, aceitação, desistência e egoísmo; já bom humor e cautela podem ser consideradas como maneiras de encarar o problema da pandemia, sem, necessariamente, sucumbir a ele ou impedir o processo de defesa. É razoável crer que estes sentimentos tenham emergido como categorias, como uma consequência do não saber, frutos da incerteza frente ao problema, como revelados na Análise de Similitude pelo Iramuteq®.

É normal que categorias *a posteriori* sejam identificadas em uma pesquisa exploratória, pois surgem da classificação progressiva do material e de sua análise por parte do pesquisador (BARDIN, 1977).

As unidades de sentido extraídas do *corpus* textual que foram aglutinadas por similaridade nas categorias definidas *a priori* estão divididas e hierarquizadas de acordo com sua frequência. Tal qual nos Blocos I e II, o refinamento aconteceu nas

mesmas quatro fases, sendo o processo repetido até que a escolha apresentada refletisse o que foi dito pelos entrevistados.

Lembrando que em azul estão os termos cuja frequência ficou acima de 10%; em cinza, os termos cuja frequência ficaram entre 6% e 9%; em amarelo, os termos cuja frequência ficou igual ou menor a 5%, mas que, ainda assim, carregam significado ligado à categoria.

Os entrevistados foram instigados a discorrer sobre como se sentiram com a chegada da pandemia, seus impactos no turismo e a uniformidade destes para os diferentes setores de atuação; os sinais que podem – ou não – ter sido desconsiderados e que alertavam sobre a possibilidade de uma pandemia, o conhecimento que havia sobre ela e a coragem dos diversos atores durante a condução do problema.

O Quadro 16 mostra o resultado da análise léxica destas perguntas para a primeira característica das metáforas, a possibilidade de sua ocorrência no entendimento dos entrevistados:

Quadro 16 – A Possibilidade e Unidades de Sentido do Bloco III

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
POSSIBILIDADE	inesperado/totalmente inesperado/ desconhecido/surpresa/abrupto	23	27%
	acontecer/vir	20	23%
	absurdo/complicado/desastroso/horrível	12	14%
	difícil/complexo/duro	8	9%
	rápido	7	8%
	imaginar	6	7%
	assustador/assustar/inacreditável/loucura/louco	6	7%
	surpresa/de repente	4	5%

Fonte: dados de pesquisa

A pandemia – não por sua natureza, mas da forma como aconteceu – foi considerado um evento inesperado e abrupto para todos os entrevistados; como uma surpresa, algo que veio de uma maneira muito rápida, ou seja, a possibilidade de alguém estar preparado para um evento desses era praticamente nula, já que não havia como imaginar algo dessa magnitude (em volume e abrangência) e natureza (agressão):

Porque chegou [de repente]. Porque, na verdade, assim, pra mim... eu vim saber que tinha começado na China depois que explodiu. Então, eu não sabia, porque eu vivia no meu mundinho, entendeu? (PAV-1)

Foi inesperada e incomum [...] a gente não esperava; a gente até imaginava de ter pandemia, essas coisas, mas não nesse ponto e que durasse tanto tempo (PAV-3)

Se eu disser que tava esperando [uma pandemia], não, jamais, nem que eu ia trabalhar mais, nada disso eu esperava [...] (IKS/PH-1)

Ninguém esperava passar por isso jamais, jamais, eu nunca vi um negócio tão louco (PAV-2)

Foi realmente um negócio inesperado, mas no fundo, todo mundo sabia que em algum momento poderia acontecer, mas não desse tamanho (CSH)

Partindo da percepção dos entrevistados, que levaram em consideração suas visões de mundo e o que tinham disponível de conhecimento e cultura, a pandemia foi inesperada, ainda que não fosse improvável, como outras doenças que já castigaram a humanidade:

Eu acho que quando iniciou lá na China, pensaram que seria uma coisa rápida, que seria passageiro, né, como aquelas outras viroses existentes, gripe de frango, vaca louca, H1N1, essas coisas aí que faziam lá um simples antídoto, a gente tomava, ficava tudo bem (GT-1)

Poxa, lá fora a gente já passou por tanta epidemia que não chegaram a atingir aqui o Brasil; teve aquele Ebola que matou muita gente [...] teve também aquele que foi uma gripe, que tava matando também, o H1N1 [...] as coisas tavam acontecendo lá fora, lá nos outros países, mas é como eu falei, a gente sempre acha que não vai chegar até o Brasil (PAV-2)

Das metáforas que tratam a possibilidade de ocorrência de um evento de natureza inesperada, tem-se o Cisne Negro, o Rei Dragão e a Medusa Negra. Para Antipova (2021), o século XXI pode ser considerado uma era de cisnes negros, pois a classificação de um evento nesta categoria depende da interpretação individual dos envolvidos.

Eis a principal diferença entre um Cisne Negro, um Rei Dragão e uma Medusa Negra: enquanto um Cisne Negro não tem nada em seu passado que aponte de forma convincente para sua possibilidade (TALEB, 2017), o Rei Dragão vai além, sendo considerado um *outlier*, um dado que se diferencia drasticamente dos demais (SORNETTE, 2009). Já a Medusa Negra é um evento disruptivo em grande escala,

que não possui a mesma natureza dos eventos isolados que a causaram (IZQUIERDO, 2018).

Quanto à característica da raridade, os entrevistados foram questionados sobre a anomalia e a atipicidade da pandemia em suas vidas, ou o quanto este evento foi, para eles, algo incomum. O Quadro 17 trata as unidades léxicas categorizadas dentro desta característica:

Quadro 17 – A Raridade e Unidades de Sentido do Bloco III

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
RARIDADE	incomum/totalmente_incomum/inesperado/ único/inacreditável	20	30%
	acontecer	14	21%
	nada_parecido/parecer/assustador/caótico/ surpresa/assustar	9	13%
	imaginar	6	9%
	quebrar_o_padrao/padrao_quebrado	6	9%
	desconhecido	5	7%
	absurdo	4	6%
	gravidade/complexo	3	4%

Fonte: dados de pesquisa

Tanto quanto a pandemia foi considerada inesperada, também foi considerada incomum pelos entrevistados; para eles, foi um evento que, além de surpreender, não foi parecido com nenhum outro vivenciado na história pelo setor de turismo. Houve uma quebra de padrão em suas vidas, na rotina, que trouxe caos e assustou por ser desconhecido.

Totalmente incomum. Nunca me passou pela cabeça que nós iríamos viver o que nós vivemos durante a pandemia. Muita perda de pessoas [...] cidades desertas (GT-2)

Pra mim, como pra qualquer outra pessoa, ninguém esperava essa pandemia do jeito que foi. Ninguém esperava, mas esse inesperado e incomum já não me assustavam tanto antes, e depois dessa pandemia, menos ainda. Menos ainda (PH-3)

Sinceramente, não houve nada parecido antes (CSH)

[...] eu jamais pensei que fosse ser da forma como foi, jamais (IKS/PH-1)

[...] porque foi uma coisa que a gente nunca viu na vida e eu tenho 56 anos (PAV-3)

É perceptível que as falas que trataram sobre a raridade foram articuladas nas mesmas falas que trataram sobre a possibilidade; para os entrevistados, as duas características são praticamente sinônimas uma da outra. Por esse motivo, a raridade acaba sendo uma característica presente nas mesmas metáforas citadas anteriormente, Cisne Negro, Rei Dragão e Medusa Negra, quando o que estava sendo analisada era a possibilidade de sua ocorrência.

Para Sornette e Ouillon (2012), um evento classificado como Rei Dragão possui propriedades e assinaturas específicas que podem ser consideradas únicas, o que estaria de acordo com o sentimento dos entrevistados. Por outro lado, os autores afirmam que nele há previsibilidade, a partir de pequenos eventos anteriores, que, interagindo ou não de forma significativa, podem predizê-lo.

Essa é uma característica presente tanto em um Rei Dragão, como em uma Medusa Negra e os diferenciam de um evento Cisne Negro, não tendo sido percebida pelos entrevistados, que, apesar de terem conhecimento de outras pandemias e endemias, não conseguiram – nem pela observância nem pela condução de estudos – antever o que seria a pandemia de COVID-19 e o que isso significaria em suas vidas.

Para reconhecer a atual pandemia como um Rei Dragão ou uma Medusa Negra, seria necessário que, bem antes de seu início, cientistas e pesquisadores tivessem lidado com dados estatísticos capazes de caracterizá-la e explicá-la como um fenômeno – de saúde, econômico ou social – a partir do desenvolvimento de plataformas de simulação que incorporassem uma quantidade considerável destes dados.

Quando Luscher (2020) afirma que a pandemia de COVID-19 começou como uma gripe inofensiva e, de forma abrupta, tornou-se um Cisne Negro para os desinformados e despreparados, a literatura pode explicar como e por que ela foi tão repentina e inesperada para os entrevistados: o indivíduo comum, preso nos problemas de seu dia a dia, não via à sua volta informação suficiente para que – apesar de certos avisos e padrões – pudesse antever o que viria.

Quando a característica analisada é o impacto, vê-se esta como uma consequência das três primeiras. Como afirma Izquierdo (2018), um evento Cisne Negro causa impacto porque é raro, inesperado, inexplicável; seus efeitos malignos vêm como ondas em grande escala, que modificam a realidade. O Quadro 18 trata as unidades léxicas categorizadas dentro desta característica:

Quadro 18 – O Impacto e Unidades de Sentido do Bloco III

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
IMPACTO	doença/doente/morrer/morte/falecer	42	29%
	sofrer_o_impacto/gravidade/impactar	29	20%
	hotel/hotelaria/comércio/guia/agência	23	16%
	fechar/fechamento/cancelar	9	6%
	consequência	8	6%
	dinheiro/financeiro/prejuízo/investimento	8	6%
	absurdo/desastroso/assustador	8	6%
	mudança_cultura	7	5%
	depressão/suicídio/suicidar/triste	6	4%
	prejudicar/prejudicado	4	3%

Fonte: dados de pesquisa

Os maiores impactos sofridos pela pandemia, os de maior gravidade para os entrevistados, dizem respeito, além da própria doença e as mortes acarretadas por ela, o fechamento das atividades do setor, em toda a cadeia produtiva, com consequências de ordem financeira que assustaram os envolvidos. Como citou a entrevistada CSH, “os serviços são os primeiros a serem impactados em qualquer crise e os últimos que se recuperam.”

Só pra você ter noção, vou falar por mim, a gente fechou oito hotéis pelo telefone. Foi dispensa em massa, eu tenho colegas que até hoje não abriram hotéis. Nós temos dois fechados ainda. Então, ela teve um impacto mortal pra, pelo menos, 20%, 30%, de toda a cadeia [do turismo] (CSH)

Eu acho que uns setores do turismo tiveram impactos piores e uns muito mais que os outros. Principalmente a ponta, que atende o cliente, eu acho que sofreu muito mais, as agências de viagens, operadoras, receptivos; essa turma sofreu muito mais que o hotel e a aviação, por exemplo (PH-2)

Não impactou todo mundo da mesma forma, não. Foram pancadas diferentes. Teve um que levou um tapa na cara, tem um outro que levou uma rasteira, teve outro que levou um soco, teve outro que ficou todo quebrado [...] por exemplo, as companhias aéreas levaram um soco na cara; as agências de viagens lavaram uma rasteira; os operadores de viagem ficaram quebrados (PAV-1)

Tem setores e setores no turismo. Muitos foram atingidos e outros nem tanto (PH-2)

Além disso, foram citados como impactos os casos de depressão, tristeza e suicídios, bem como a perceptível mudança de cultura no consumo para o setor de turismo:

Então, isso fez com que muitas pessoas caíssem em depressão. Como foi o caso da minha mãe. Uma idosa que ficou com depressão (PH-3)

O fechamento de todo o comércio foi muito triste, entristeceu muita gente (PAV-2)

Muita gente se matou aqui, nós vivemos vários suicídios [pausa, pensa] aqui tivemos casos horríveis de jovens que se suicidaram sem necessidade nenhuma. Foi triste (GT-1)

[...] as novas experiências pós pandemia, nós estamos saindo do casulo, daquele batidão das agências, a mesmice todo dia e hoje nós trabalhamos, com experiências (GT-2)

Observa como começaram a surgir serviços muito mais personalizados e exclusivos nos últimos 2 anos. Isso tem a ver com mudança de cultura que foi forçada pela pandemia (PAV-3)

[...] um outro fator que eu tenho visto, o surgimento de novos destinos. O fortalecimento de novos destinos mudou as características do turismo brasileiro, cidades pequenas nas serras, gente fugindo de destinos comuns, barulhentos [...] A pessoa não quer postar uma foto dela em uma piscina com 300 pessoas na piscina. Então, isso pulverizou o turismo pra outros lugares menorzinhos (CSH)

Antipova (2021) afirma que, além das repercussões econômicas e financeiras, as medidas de contenção para a pandemia de COVID-19 também geraram um imenso impacto social e cultural. As duas metáforas que abordam este impacto como característica marcante são o Cisne Negro e o Elefante Negro, com algumas pequenas diferenças entre elas.

Os dois são eventos de alto impacto, mas, enquanto o Cisne Negro é raro e inexplicável, todos estão vendo a chegada de um Elefante Negro e suas graves consequências, porém, ele acaba sendo ignorado. Em resumo, um Elefante Negro é um problema conhecido, com consequências sérias que ninguém quer resolver (TALEB, 2017; IZQUIERDO, 2018). Para os entrevistados, nessa característica, a pandemia se aproximou muito mais de um Cisne Negro.

Para Cirillo e Taleb (2020), a pandemia de COVID-19 e seus impactos de ordem social, cultural e econômica mostraram como fenômenos desta natureza são capazes de pôr em risco o equilíbrio das nações, trazendo riscos extremamente altos e consequências potencialmente destrutivas, ambas características presentes em problemas considerados perversos.

As duas características seguintes – evidências e conhecimento – são também similares em sua essência, estando presentes as duas nas mesmas metáforas: Rinoceronte Cinza, Dinossauro na Sala de Estar, Elefante Negro, Rato Cinza e

Avestruz. O Quadro 19 aponta as unidades de sentido que emergiram da categoria evidências:

Quadro 19 – As Evidências e Unidades de Sentido do Bloco III

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
EVIDÊNCIAS	governo/autoridade/presidente/líderes_mundiais/político	27	31%
	doença/doente	18	21%
	informação/noticiar/alertar/notícia	13	15%
	china/asiático/chinês	8	9%
	gripe/vírus/h1n1/virose	6	7%
	desconhecido	5	6%
	identificar/descobrir	5	6%
	assustar/assustador/gravidade	5	6%

Fonte: dados de pesquisa

Ao serem questionados sobre possíveis evidências da pandemia, os entrevistados deixaram claro que, caso existissem, ficaram restritas às autoridades e líderes mundiais; eles também acreditam que as informações sobre a doença, no início, foram limitadas à China e países asiáticos, enquanto outros países acreditavam que a doença era somente uma gripe, ou uma virose. As evidências, para a população de maneira geral, eram enigmáticas:

Sinais? Olha, eu acredito que porque começou lá na China, eles viram e foram esperando pra ver como é que ficava, foram segurando... O mal do ser humano é segurar até onde pode e quando estoura vai tomar uma atitude (PAV-1)

Tudo é planejado, a gente sabe que um terço da população tem que morrer, porque senão não vai ter comida suficiente; pelo menos, é isso que os líderes mundiais falam, então, com certeza isso foi planejado, só que eles não podem falar (PAV-3)

Eu acho que quando iniciou lá na China, eu acho que pensaram que seria uma coisa rápida, passageiro, né, como aquelas outras viroses existentes, gripe de frango, vaca louca, H1N1, essas coisas aí que um simples antídoto a gente tomava, ficava tudo bem (GT-1)

Das três metáforas principais, o Rinoceronte Cinza é a única que trata a questão das evidências e do conhecimento, sendo o oposto do Cisne Negro e Rei Dragão. Um Rinoceronte Cinza é um evento ameaçador, de alta probabilidade, óbvio e previsto com antecedência (WUCKER, 2016a). Enquanto rinocerontes cinzas estão à frente na estrada, cisnes negros só aparecem no retrovisor do carro.

Um exemplo de Rinoceronte Cinza é a crise financeira de 2008, onde, apesar de investidores e analistas afirmarem que não havia como prevê-la, o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco de Compensações Internacionais e respeitados jornalistas alertaram por meses e anos sobre o que estava por vir. Havia evidências, porém, estas foram ignoradas. Seria a pandemia de COVID-19 como a crise financeira de 2008?

Sob a perspectiva dos entrevistados, não houve alerta suficiente de indícios, quer sejam anos, meses ou semanas antes da doença virar uma pandemia. Nada que chegasse à população geral ou, especificamente, ao setor de turismo. Um exemplo disso está nas companhias aéreas:

E eu vou te falar, eu não peguei nenhum voo vazio. Pra dizer que eu não peguei nenhum voo vazio, eu peguei um voo vazio acho que no dia 4 ou 5 de abril de 2020, mais ou menos, foi o único voo assim. No começo, eram os aeroportos lotados, não teve distanciamento nos voos, entendeu? (CSH)

No turismo muitos não queriam que fizesse bloqueio aéreo, que parassem os voos. Não queriam mesmo, porque ia parar as companhias aéreas e nessa pandemia foi o único segmento que não parou. Os voos saiam, às vezes, com 20 pessoas, mas ele saía. Então, por força da ANAC, não parou. Teve hotéis que fecharam, teve receptivo que não trabalhou. As companhias aéreas não. Elas sempre continuaram (PAV-1)

Como os próprios agentes do turismo poderiam crer que a pandemia de COVID-19 era algo grave, se as evidências eram fracas? Em 2013 e em 2018, a OMS orientava para o gerenciamento de risco de uma possível emergência de pandemia de origem viral, especificamente uma influenza e, desde então, o órgão vinha direcionando sua principal linha de pesquisa para documentos dessa natureza, inclusive, com planos para um surto em grande escala de uma doença infecciosa (OMS, 2013 e 2018).

A doença tinha evidências claras de ser algo mais: em 30 de janeiro de 2020, a OMS atribuiu o status de emergência pública ao surto de COVID-19; em 08 de fevereiro de 2020, informou que o vírus já atingia 24 países e, em 11 de março de 2020, a pandemia foi declarada (OMS, 2020). Mesmo assim, por todo o Brasil, aconteceram normalmente os eventos de carnaval na última semana de fevereiro. Neste ponto, claramente, havia um Rinoceronte Cinza a caminho.

Durante a crise causada pela pandemia, é possível que as autoridades mundiais tenham percebido que não consideraram, nem tampouco operacionalizaram, dados importantes que foram mostrados, meses e anos antes, em

diversos painéis de estudo, em encontros científicos epidêmicos e em documentos de biodefesa que circularam em órgãos internacionais e suas sucursais (FERGUSON, 2020). Nesse sentido, as evidências que existiam não foram levadas em consideração. Analogamente à característica evidências, o Quadro 20 aponta as unidades de sentido que emergiram da categoria conhecimento:

Quadro 20 – O Conhecimento e Unidades de Sentido do Bloco III

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
CONHECIMENTO	saber	47	65%
	não sei	12	17%
	sinal	4	6%
	conhecer/conhecimento	4	6%
	covarde/covardia	2	3%
	cultura	1	1%
	risco	1	1%
	transparência	1	1%

Fonte: dados de pesquisa

Questionados acerca da possibilidade de as autoridades mundiais terem conhecimento sobre a chegada de uma pandemia ou se, de alguma forma, houve sinais não percebidos, os entrevistados acreditam que sim, havia conhecimento por parte de alguns países e governos a respeito da doença e sua gravidade, porém, esse conhecimento – por algum motivo – não foi disseminado:

Eu acho que elas [autoridades mundiais] sabiam e que o comunicado veio tardio. Porque elas sabiam, mas elas não esperavam que se tomasse uma proporção tão grande. Talvez eles esperassem que fosse controlado e não foi (GT-2)

As autoridades mundiais? Eu acredito que sim, pelo menos na China sim, não acho que lá tenha sido uma coisa, “ops” [uma surpresa] [...] mas que pegou muita gente de surpresa no mundo no resto do mundo, pegou sim (GT-3)

Eu acredito que sabiam sim, porque quem lucrou mais foi político. De verdade, eles usaram e abusaram do dinheiro público, então eu acho que nos bastidores eles já tinham essa previsão [...] só não que ia ser dessa forma, não imaginavam que ia ter que parar, mas o resto, acredito que sim (IKS/PH-1)

É interessante notar que o recorte destas falas está alinhado ao que afirma Head (2018), sobre alguns problemas graves que se desenvolvem de forma gradativa, em baixa velocidade e que, por esse motivo, não são reconhecidos de imediato e, muitas vezes, não recebem atenção e urgência. As respostas apuradas junto aos

entrevistados apontam que, na verdade, não havia informação suficiente para todos a respeito do que estava acontecendo, por isso suas rotinas e decisões foram tão afetadas:

Ninguém sabia o que fazer, porque não sabia o que ia acontecer, não sabia o resultado, não sabia... (CSH)

Igual te falei, era uma coisa assim, que eu trabalhava mês a mês, a gente não sabia né? Não foi uma coisa planejada e organizada, até porque a gente não sabia qual que era o tempo desse planejamento; uma coisa é “ah, se segura por dois ou três meses”, mas dois anos? Uma coisa sem entrar receita? (GT-3)

[...] cada mês era uma regra diferente, então, assim, eu não sabia nem o que dizer pro cliente, porque uma hora é, outra hora não é [...] A gente não sabia como lidar com aquela situação, a gente literalmente tava vivendo: “se correr, o bicho pega; se ficar, o bicho come” (PAV-2)

Só Deus mesmo, né, pra ajudar a gente, porque a gente não sabia como proceder (PAV-3)

Ao mesmo tempo em que o ‘não saber’ é a tônica principal das falas dos sujeitos, Izquierdo (2018) o aponta como característica de problema perverso. No entanto, o mundo não estava pisando em território desconhecido nessa crise de saúde pública, já que surtos virais anteriores haviam sido causados pela mesma família. Em 2016, a própria OMS já havia identificado um novo vírus relacionado ao SARS e o tratava como causa provável de uma epidemia futura (CHEN, 2020).

A última característica levantada junto aos entrevistados é a coragem, cujas unidades de sentido estão expostas no Quadro 21 abaixo:

Quadro 21 – A Coragem e Unidades de Sentido do Bloco III

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
CORAGEM	ação/agir/enfrentar/atitude	26	28%
	corajoso/coragem/força	15	16%
	trabalhar/trabalhador	14	15%
	mudar/mudança/motivação/reagir/reação/ responder/resposta	10	11%
	certo/correto	8	9%
	necessário/necessidade	7	7%
	resolver/solução/ideia	7	7%
	começar	5	5%
	covarde/covardia	2	2%

Fonte: dados de pesquisa

O agir, o ato de tomar uma atitude para enfrentar o que estava acontecendo foi o que mais emergiu como resposta do questionamento acerca dessa característica, principalmente no que diz respeito aos próprios entrevistados e suas ações, pois no que tange às medidas que foram tomadas pelas autoridades durante a pandemia, a maioria concorda que foram, na verdade, um reflexo da necessidade e não resolveram os problemas:

Não. Acho que as ações tomadas foram desastrosas. Foi muito mais... Acho que foi uma briga de poder e quem sofreu fomos nós (CSH)

Eu não vejo dessa forma, acho que as ações tomadas elas foram só seguindo o embalo do que estava acontecendo. Elas tinham que ser tomadas mesmo e, infelizmente, elas tinham consequências ou positivas ou negativas (GT-2)

Depende das ações, porque depende de ações de quem e depende de quais ações; tiveram várias ações corajosas, mas tiveram várias ações covardes (GT-3)

Olha, eu não me chamo de corajosas não, porque eles [governos] só fizeram o que tinha que ser feito (PAV-1)

Corajosas, você diz do governo? Ou de uma maneira geral? Dos governadores, por exemplo, eu acho que foi uma atitude errada, não foi corajosa. Do povo? Eu acho que só queriam sobreviver, passar por isso [...] alguma coisa foi corajosa e outras, não. Depende pra quem (PAV-3)

Dentro das características aqui tratadas, a coragem está intrinsecamente ligada ao conhecimento, ou seja, ao saber do que se trata o problema, a ação de enfrentá-lo é o próximo passo. As metáforas que acolhem esta característica são aquelas onde a aproximação do problema perverso era esperada ou, de alguma forma, era óbvia: Rinoceronte Cinza, Dinossauro na Sala de Estar, Elefante Negro, Tigre de Papel e Avestruz.

Quando pessoas deixam de responder a perigos que se aproximam – o oposto de coragem –, e isso gera alto custo aos envolvidos, em dinheiro, vidas, reputação ou oportunidades perdidas, o problema é um Rinoceronte Cinza (WUCKER, 2016b). Na pandemia de COVID-19, estes custos dizem respeito, entre outros tratados na característica de impacto, ao abalo da economia local e global em um curto espaço de tempo.

O setor de turismo sentiu esse abalo como fruto do distanciamento social, do fechamento de fronteiras e dos processos contínuos de *lockdowns* que, por sua vez, impactaram fortemente os canais de abastecimento, as atividades econômicas e o

comércio internacional em grande escala (ARNDT *et al.*, 2020; ASLAM *et al.*, 2020; MECHLER *et al.*, 2020).

Frente a esse cenário, os entrevistados se disseram corajosos, pois agiram com força e tentaram diversas saídas para que continuassem trabalhando ou, no mínimo, reagindo ao problema. A resposta encontrada por eles foi a motivação, uma reação ao que estava acontecendo, pela necessidade de mudança, em vários aspectos:

Dinheiro? Não guardei, tinha o básico, assim, de uns 6 meses no máximo; eu peguei esse dinheiro e fui comprar farinha de trigo, fui fazer pão (GT-1)

Eu fui estudar, tudo quanto era curso online, gratuito, eu fui fazendo, eu fui buscar parcerias [...] entrei em um grupo de guias de São Paulo e uma pessoa foi me indicando pra outra e hoje eu trabalho dessa forma, por conta dessa teia que eu criei, principalmente durante a pandemia (GT-2)

Eu saí do turismo, saí da agência e fui pro ramo de imóveis. Depois abri a minha agência em agosto de 2020, em plena pandemia, e aos poucos fui vendendo destinos abertos [...] eu tinha essa outra renda pra ajudar e desde fevereiro de 2021 eu tô só na minha agência (PAV-1)

Eu só fechei duas semanas, depois eu vinha pra cá mesmo não tendo serviço. Em abril [de 2020], por exemplo, nós vendemos uma passagem de R\$ 119. Um mês inteirinho, uma passagem de R\$ 119, mas eu abria pra dizer que a gente tava aqui, pro pessoal saber que a gente tava aqui (PAV-3)

Mudei, tive que direcionar pro público que vem a trabalho. Hoje, meu público é o de prestadores de serviço e o formato do meu hotel é executivo, não é mais turístico. O turismo pra mim hoje é só consequência (PH-3)

Segundo Wucked (2016b), em situações de crise, o ser humano atua melhor em decisões de curto prazo, o que corrobora com as narrativas dos entrevistados: a coragem os fez procurar saídas, das mais diversas naturezas; quando em frente a um Rinoceronte Cinza, um gestor precisa adotar as providências necessárias, mobilizar recursos e reduzir os danos que ocorreriam (WUCKED, 2019).

Enquanto as autoridades preferiram fugir da ameaça ao invés de criar planos e ações para combatê-la de forma preventiva, empresas, pessoas e comunidades foram obrigadas a, corajosamente, descobrir novas maneiras de buscar resiliência e aprimorar sua capacidade de resposta (RENDA; CASTRO, 2020; MECHLER *et al.*, 2020).

Após trazer os resultados das análises para Problemas Perversos (Bloco I), Enfrentamento e Defesa (Bloco II) e Metáforas (Bloco III), esta quinta e última parte é dedicada à síntese destes blocos que, reunidos, darão origem ao Prisma do Fenômeno.

8.5 Síntese dos Blocos de Análise

8.5.1 Síntese das Análises Qualitativas do Bloco I

No Bloco I de análise, os agentes da cadeia produtiva do turismo classificaram o fenômeno da pandemia de COVID-19 como um problema perverso, ao destacarem vivências que mostram a complexidade do fenômeno nos negócios e em suas vidas pessoais, o caos gerado com informações confusas e a dificuldade em enfrentar os diversos efeitos das soluções que, muitas vezes, geraram outros problemas. Para o setor do turismo, a pandemia foi algo único, singular e sem solução ideal.

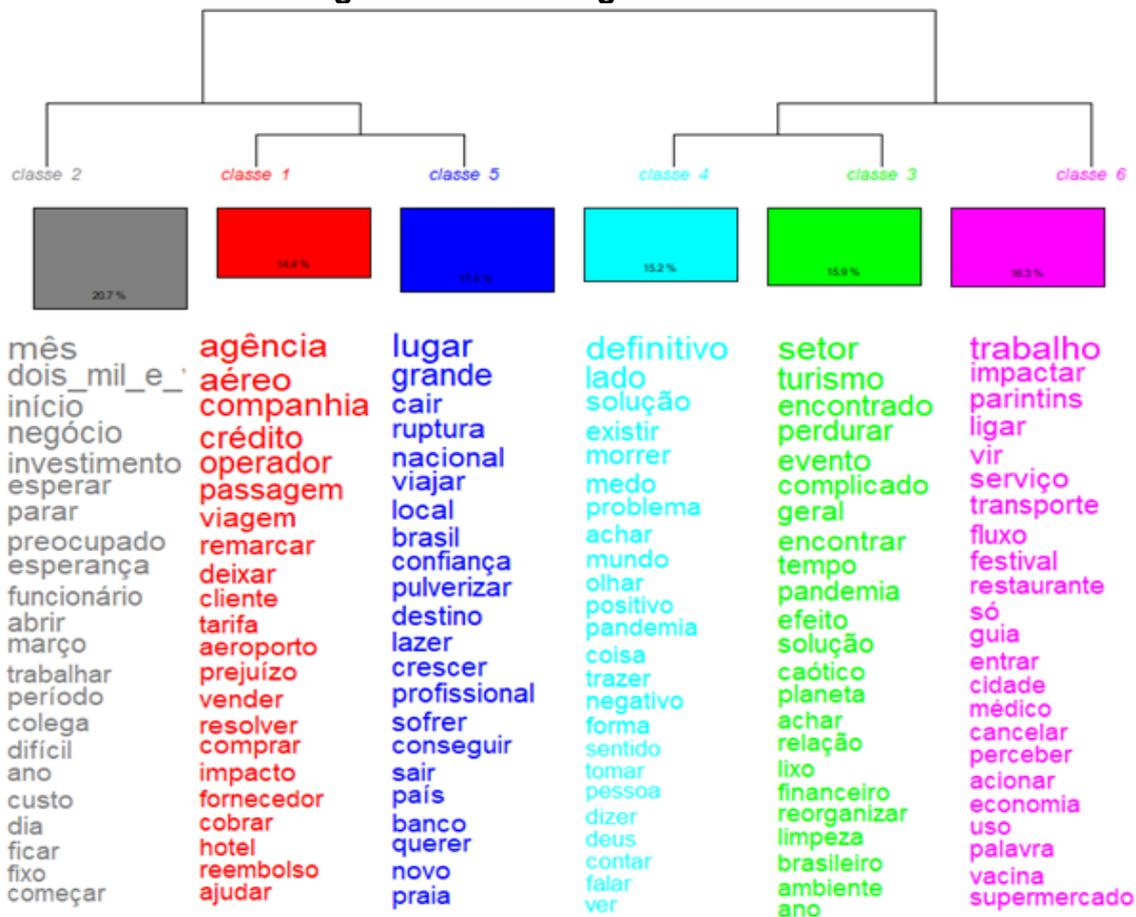
A Figura 17 apresenta o dendrograma do Bloco I e exhibe os *clusters* estáveis gerados pelo Iramuteq® a partir da classificação dos segmentos do *corpus* textual, sendo possível identificar alguns conteúdos lexicais dos segmentos de texto de cada uma das classes.

Na classe 2 (cinza), tem-se um *cluster* ligado a **finitude**, referenciando a preocupação dos investidores e trabalhadores do setor de turismo, quando perceberam que a paralização iria durar mais que somente alguns dias de março de 2020. Havia esperança no setor de que tudo teria um fim, mas, ao mesmo tempo, nada poderia ser feito, a não ser esperar.

Na classe 1 (vermelha), tem-se um *cluster* ligado às **soluções**, com alusão aos dois setores do turismo – agências e companhias aéreas – que enfrentaram um dilema: o operador (companhia aérea), fazendo valer o direito garantido por medida governamental, não efetuou a devolução de passagens antes do prazo previsto, forçando a agência (intermediária no processo) e, por consequência, o cliente a ficarem com o crédito e remarcar sua passagem.

Os clusters 4 (azul neon) e 3 (verde) reportam claramente unidades de sentido de **complexidade** e **geração de caos**, com o setor de turismo passando por momentos complicados, de ordem financeira e emocional (medo e espiritualidade), desde o início da pandemia, até o momento presente. Já as classes 5 (azul royal) e 6 (lilás) tratam da **mudança de cultura** no público consumidor e na **mudança de formatação** de alguns negócios, que precisavam sobreviver.

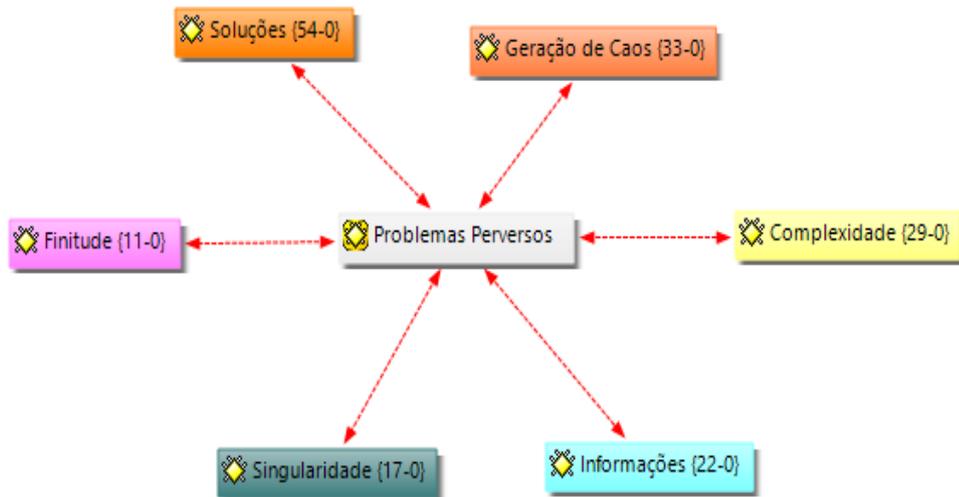
Figura 17 – Dendrograma do Bloco I



Fonte: dados da pesquisa

A Figura 18 abaixo mostra a força de ligação das categorias definidas a priori (códigos) aos problemas perversos, através da codificação no Atlas.Ti®. O resultado do dendrograma no *software* Iramuteq® corrobora parcialmente com as análises léxica e de conteúdo, desenvolvidas no *software* Atlas.Ti®: a categoria soluções, por exemplo, possui grande força de codificação no Atlas.Ti® com 54 atribuições nas falas dos entrevistados, também presente na Classe 2 do dendrograma no Iramuteq®: os sujeitos reconhecem que várias soluções foram propostas, mas a grande maioria as considera falhas, pois além de não resolverem o problema, ainda geraram, em certos momentos, atrito entre os setores da cadeia turística.

Figura 18 – Rede de Problemas Perversos



Fonte: dados da pesquisa

Juntas, as categorias geração de caos e complexidade apresentam 62 atribuições nas falas dos entrevistados, estando presentes em duas classes do dendrograma no Iramuteq®, classe 3 e classe 4; intrinsecamente ligadas, os dois códigos foram muito citados em virtude do abalo causado pela pandemia, algo nunca visto antes.

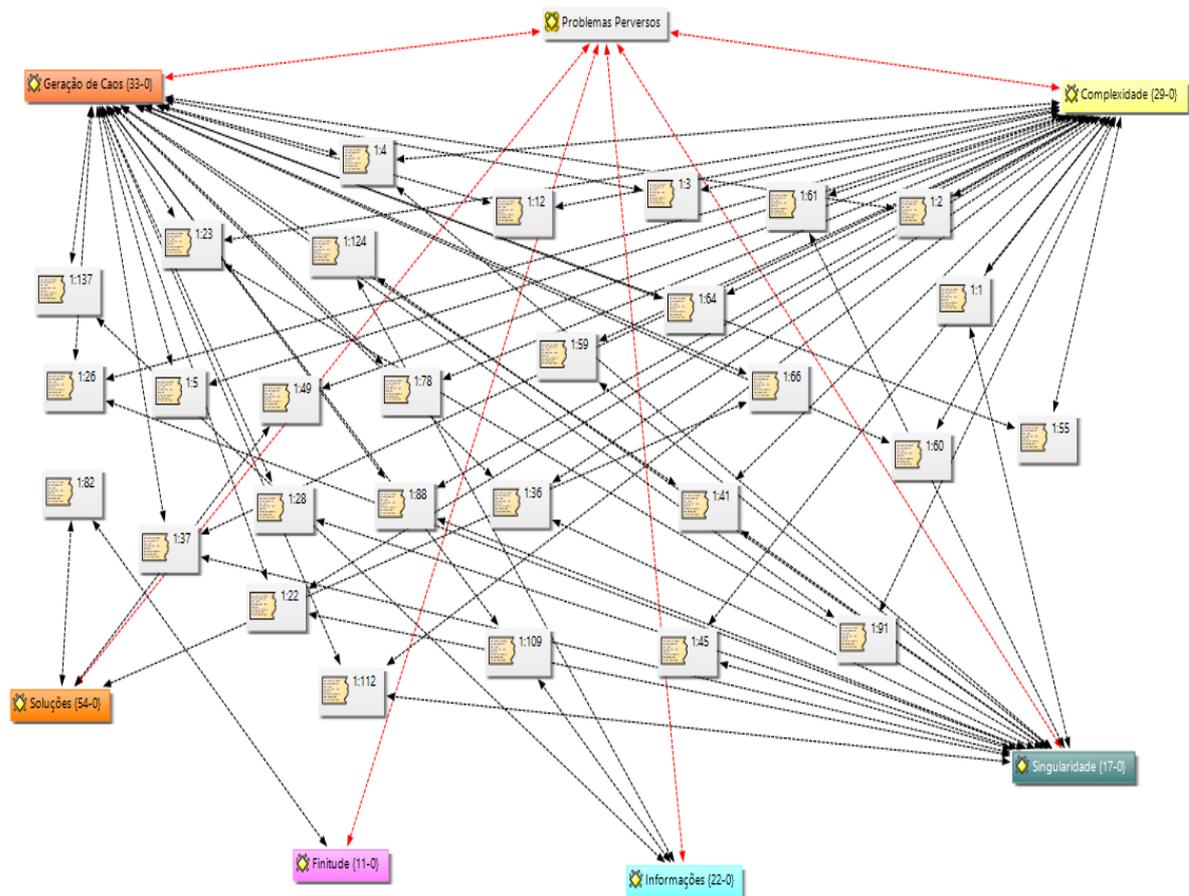
Já a categoria finitude apresenta baixa força de codificação no Atlas.Ti®, com 11 atribuições nas falas dos entrevistados, porém, aparece na classe 2 do dendrograma; sua força de ligação é bem menor que as outras categorias, provavelmente em virtude da falta de consenso entre os entrevistados sobre o fim da pandemia e seus efeitos. Nesse momento, importa ao setor mais a adaptação ao problema do que sua duração.

As classes 5 e 6 do dendrograma retornaram códigos que não estão nas categorias *a priori*, portanto, não estão na rede gerada pelo Atlas.Ti®. Em contrapartida, as categorias informação e singularidade não ganharam força suficiente para formar *clusters* no Iramuteq®, ainda que tenham uma força média de ligação, com 22 e 17 atribuições nas falas dos entrevistados, respectivamente.

Em resumo, para os entrevistados, os maiores percalços enfrentados pelo setor de turismo durante a pandemia foram as soluções (falhas) apresentadas pelas autoridades, a geração de caos e a complexidade, seguidas de informações conflitantes e confusas. Tudo isso culmina em uma situação singular, que estando ou não perto de um fim, deve ser enfrentada e vencida.

É interessante notar que, durante o processo de codificação das falas pelo Atlas.Ti®, algo que era dito por determinado entrevistado podia ser classificado, ao mesmo tempo, em mais de um código (unidade de sentido). Este cruzamento de atribuições leva a uma rede convergente, apresentada na figura abaixo:

Figura 19 – Rede Convergente de Problemas Perversos



Fonte: dados da pesquisa

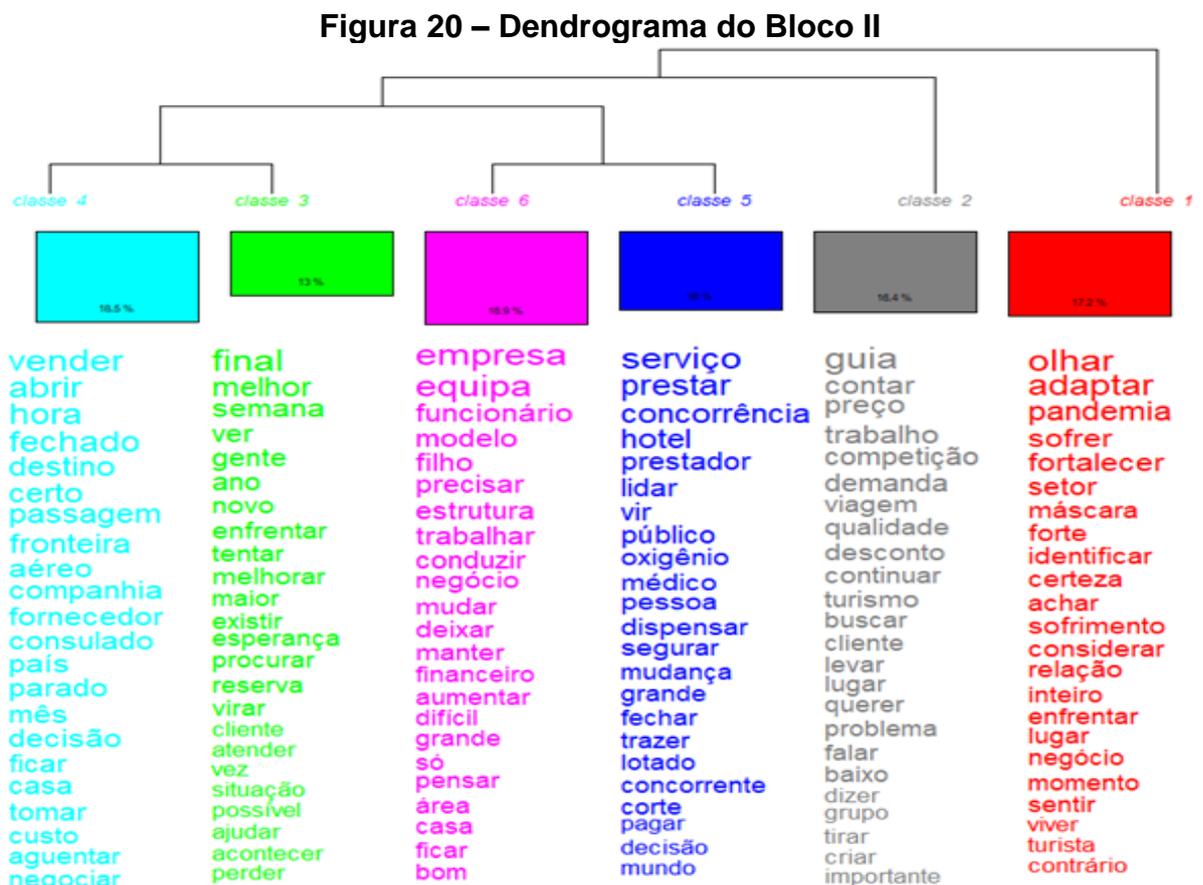
Geração de caos, complexidade e singularidade foram as unidades de sentido que mais interagiram entre si, pois, de fato, possuem características semelhantes: a pandemia foi, ao mesmo tempo, única, caótica e bastante adversa para o setor de turismo.

8.5.2 Síntese das Análises Qualitativas do Bloco II

No Bloco II de análise, os agentes da cadeia produtiva apontaram as ações de *sensing* e *seizing* (capacidades dinâmicas) e a estratégia genérica de colaboração

como as principais estratégias de enfrentamento às consequências da pandemia de COVID-19. Além disso, os agentes também destacaram a resiliência como principal mecanismo de defesa de adaptação às circunstâncias.

A Figura 20 apresenta o dendrograma do Bloco II e exibe os *clusters* estáveis gerados pelo Iramuteq® a partir da classificação dos segmentos do *corpus* textual, sendo possível identificar alguns conteúdos lexicais dos segmentos de texto de cada uma das classes.



Fonte: dados da pesquisa

Na classe 4 (azul neon), tem-se um *cluster* ligado ao movimento de olhar para fora da empresa, dos negócios, focando no cliente, no mercado e no que ele procura, ou seja, ao **sensing**. Atento às condições (fronteiras que fechavam sem aviso, por exemplo), o setor de turismo concentrou a venda de pacotes e passagens para destinos abertos e, além disso, negociou com fornecedores e companhias aéreas para enfrentar o momento da pandemia.

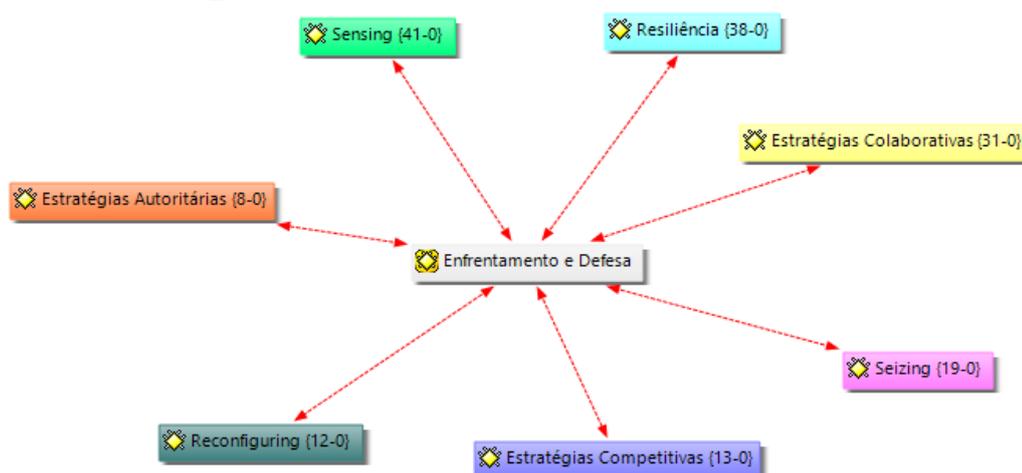
Nas classes 3 (verde) e 1 (vermelha), têm-se dois *clusters* ligados à **resiliência**, com referências à adaptação e ao fortalecimento do setor frente ao sofrimento vivido na pandemia. O enfrentamento através da resiliência melhorou as condições dos que atuam no turismo e levou esperança aos que estavam em situação mais adversa, com a oferta de ajuda e união de forças. Nesse ponto, a classe 3 também se liga às **estratégias genéricas colaborativas**.

A classe 6 (lilás) estabilizou um *cluster* ligado às questões mais práticas, do dia a dia, que precisavam ser resolvidas; questões tangíveis, como, por exemplo, o que fazer com funcionários, problemas financeiros, equipamentos e estrutura. Esse olhar voltado para dentro da organização em momentos de crise é típico do **seizing**, que também desponta na classe 2 (cinza), com uma mudança de cultura: combinação de preço com qualidade, para resgatar o cliente perdido na pandemia.

Por fim, a classe 5 (azul royal) destaca unidades de sentido que, na análise de conteúdo, esclarecem que não havia concorrência ou competição pelo mercado no período da pandemia, pois todos foram atingidos pelo mesmo fenômeno. Se não há competição de mercado, não há também **estratégias competitivas**.

A Figura 21 mostra a força de ligação das categorias definidas a *priori* (códigos) ao enfrentamento e a defesa, através da codificação no Atlas.Ti®:

Figura 21 – Rede de Enfrentamento e Defesa



Fonte: dados da pesquisa

Neste bloco, o resultado do dendrograma no *software* Iramuteq® ratifica as análises léxica e de conteúdo, desenvolvidas no *software* Atlas.Ti®. A categoria *sensing*, por exemplo, possui grande força de codificação no Atlas.Ti® com 41 atribuições nas falas dos entrevistados, também presente na Classe 4 do

dendrograma no Iramuteq®: os entrevistados focaram tanto em soluções que o mercado dava condições de operacionalizar, como no que o cliente buscava naquele momento.

As categorias resiliência e estratégias colaborativas apresentam juntas 69 atribuições nas falas dos entrevistados, estando presentes na classe 3 do dendrograma no Iramuteq®; ao buscar apoio, parcerias, acordos e união de forças, os entrevistados alcançavam, por conseguinte, um mais alto nível de resiliência para vencer os efeitos da pandemia. Além da classe 3, as estratégias colaborativas também aparecem na classe 4.

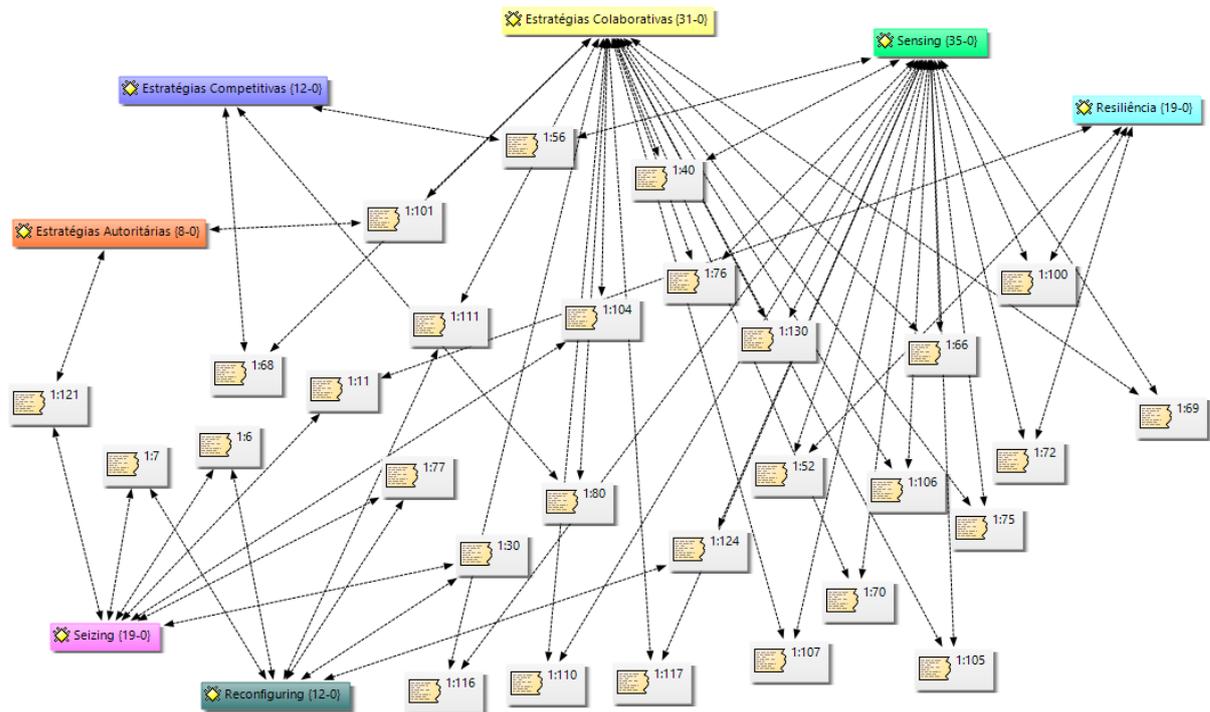
O *seizing* apresenta força média de codificação no Atlas.Ti® com 19 atribuições nas falas dos entrevistados, porém, no dendrograma no Iramuteq® estava presente nas classes 2 e 6: a solução de questões internas era necessária; porém, as opções eram poucas, já que o mercado havia fechado por completo e todos estavam no aguardo de informações e atitudes do ambiente externo.

Já a categoria de estratégias competitivas apresenta baixa força de codificação no Atlas.Ti®, com 13 atribuições nas falas dos entrevistados, aparecendo na classe 5 do dendrograma, como um *cluster* que esclarece não ter havido concorrência ou competição pelo mercado no período da pandemia, visto que todos foram atingidos pelo problema, ao mesmo tempo.

Todas as classes do dendrograma retornaram códigos que estavam nas categorias *a priori*, na rede gerada pelo Atlas.Ti®, porém, as categorias *reconfiguring* e estratégias autoritárias não ganharam força suficiente para formar *clusters* no Iramuteq®. Estas duas categorias têm pouca força de ligação, com 12 e 8 atribuições nas falas dos entrevistados, respectivamente, provavelmente pelo fato de não terem sido utilizadas como combate à pandemia.

Assim como no Bloco I, durante o processo de codificação das falas pelo Atlas.Ti® do Bloco II, algo que era dito por determinado entrevistado podia ser classificado, ao mesmo tempo, em mais de um código (unidade de sentido). Este cruzamento de atribuições leva à uma rede convergente, apresentada na figura abaixo:

Figura 22 – Rede Convergente de Enfrentamento e Defesa



Fonte: dados da pesquisa

Na rede gerada, estratégias colaborativas, *sensing* e *seizing* foram os grupos que mais interagiram entre si, por, realmente, possuírem características semelhantes na literatura, principalmente, no que diz respeito ao comportamento de pessoas e empresas, que se ajustam em prol do fortalecimento de toda uma cadeia produtiva nos momentos de crise.

A adaptação às mudanças que pessoas e as organizações precisam conduzir em momentos de crise inclui enfrentamento e defesa para sobreviver ao caos, seja desenvolvendo capacidades dinâmicas, resiliência, ou utilizando práticas de estratégias genéricas. E se o problema enfrentado for de origem perversa, esta necessidade só aumenta.

Organizações precisam sobreviver e aprender a passar por eventos inesperados com o mínimo de impacto, consumindo o mínimo de esforços e aproveitando o máximo de oportunidades, sem afetar sua saúde. Precisam saber responder ao inesperado (TEECE; LEIH, 2016; TEECE, 2007).

8.5.3 Síntese das Análises Qualitativas do Bloco III

No Bloco III de análise, os agentes da cadeia produtiva do turismo apontaram o impacto, o conhecimento e a coragem como características-chave das metáforas do Cisne Negro, do Rinoceronte Cinza e do Elefante Negro, onde podem ser encaixadas as estratégias de enfrentamento e o mecanismo de defesa utilizados durante a pandemia.

A Figura 23 abaixo apresenta o dendrograma do Bloco III e exhibe os *clusters* estáveis gerados pelo Iramuteq® a partir da classificação dos segmentos do *corpus* textual, sendo possível identificar alguns conteúdos lexicais dos segmentos de texto de cada uma das classes.

Na classe 4 (azul royal), tem-se um *cluster* ligado aos **impactos** da pandemia, que evoca o grande sofrimento do setor de turismo, atingido de maneira direta, porém, em intensidades diferentes para os diversos elos da cadeia de trabalho. O maior dos impactos foi a maneira abrupta e rápida com que as atividades foram paralisadas e o mundo parou.

Nas classes 3 (verde) e 5 (roxo), têm-se dois *clusters* que apresentam, respectivamente, as informações que circularam a respeito da pandemia e os sinais que existiam, mas foram ignorados pelas autoridades mundiais; bem como as informações da situação que estavam concentradas nas mãos de poucos (governos), que usaram isso como arma política. Os dois *clusters* estão ligados às características de **evidências** e **possibilidade** de ocorrer o fenômeno.

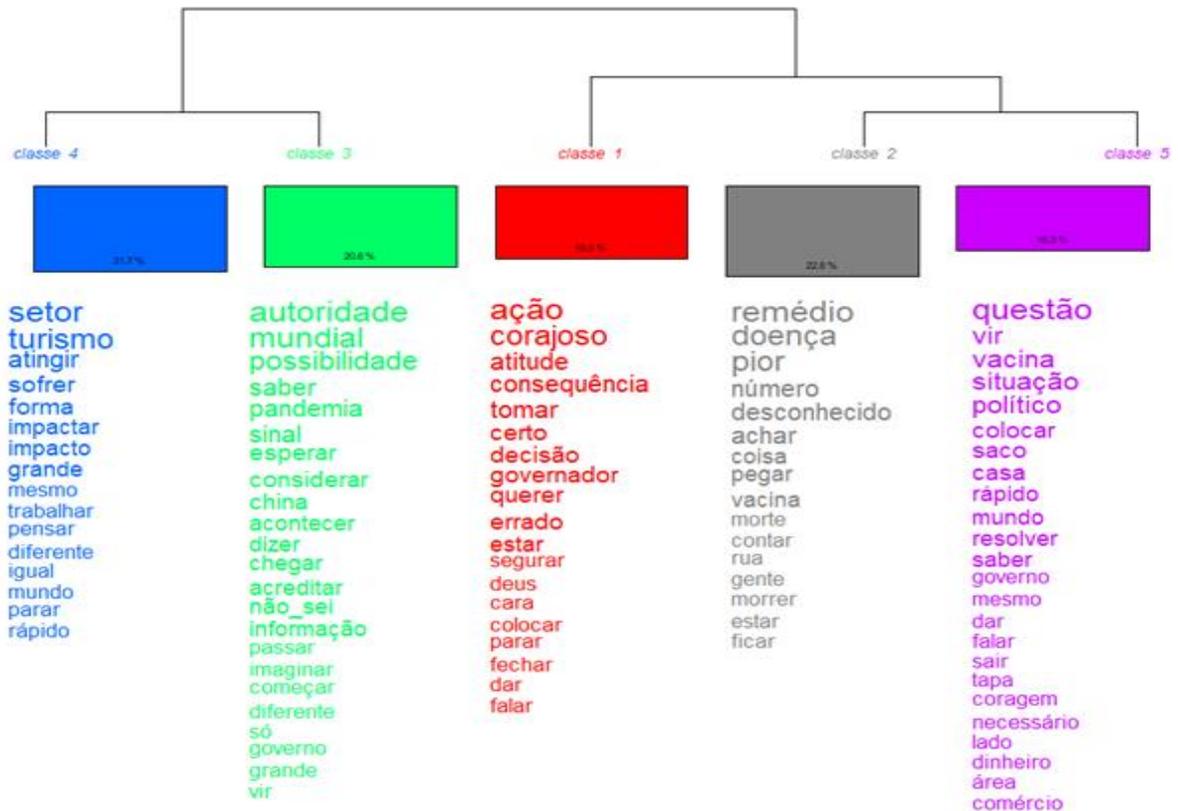
Na classe 1 (vermelha) tem-se um *cluster* que apresenta as atitudes tomadas (ações diversas), como forma de reação às consequências da pandemia, tanto por parte de empresas e trabalhadores do setor, como por parte do poder público. Essas decisões da classe 1 ligam-se à **coragem**.

A classe 2 (cinza) estabilizou um *cluster* ligado às questões do desconhecido que rondou a pandemia, desde seus sintomas e efeitos (incluindo as mortes), até os remédios adotados para a doença (as vacinas, principalmente). Essas unidades de sentido podem ser conectadas à **raridade** do fenômeno.

O estudo do dendrograma ratifica as análises léxica e de unidades de sentido, desenvolvidas, respectivamente, nos *softwares* Iramuteq® e Atlas.Ti®. Em resumo, para os entrevistados, o setor do turismo sofreu fortemente os impactos de uma pandemia desconhecida e rara, de maneira direta; porém, em diferentes intensidades, reagindo a ela dentro de suas possibilidades e considerando as particularidades de

cada área de atuação. Havia evidências e sinais sobre a doença, mas foram ignorados pelas autoridades mundiais; o conhecimento da situação estava concentrado nas mãos de poucos (governos), que usaram isso como arma política.

Figura 23 – Dendrograma do Bloco II

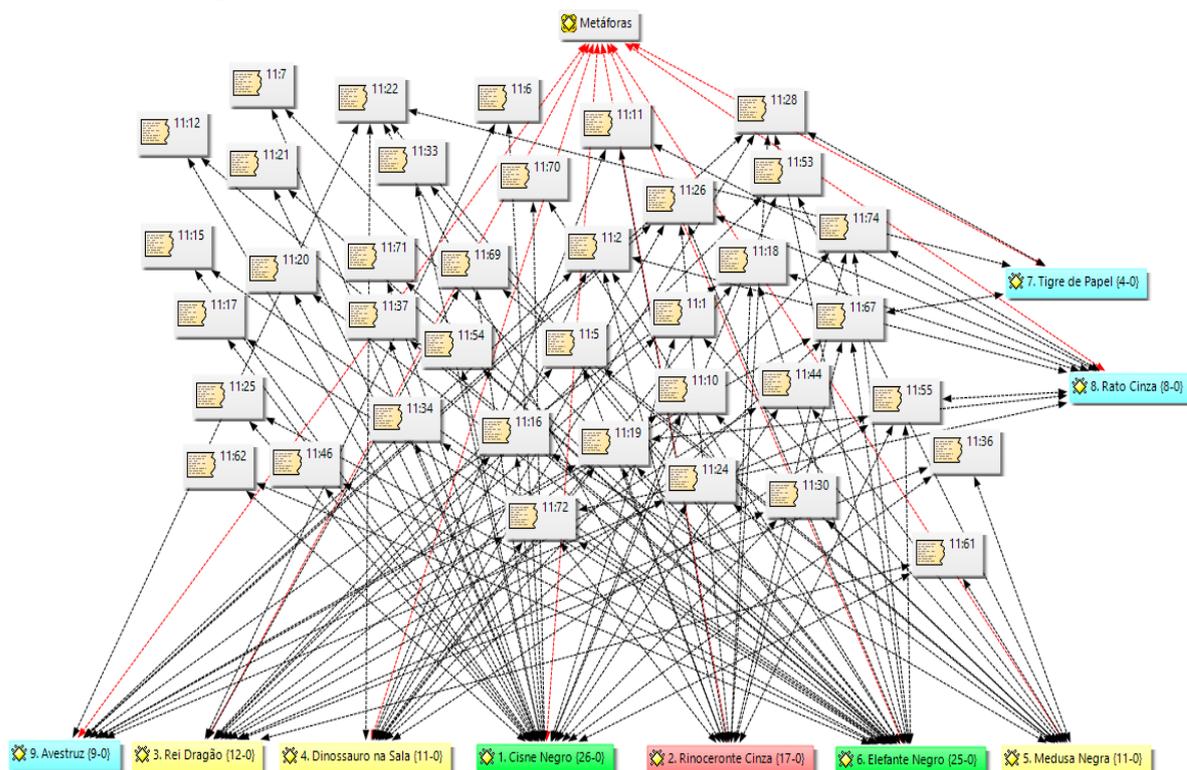


Fonte: dados da pesquisa

Assim como nos blocos anteriores, o processo de codificação das falas pelo Atlas.Ti® levou a uma rede convergente, porém, uma rede bastante acentuada, já que uma unidade de sentido podia, ao mesmo tempo, estar inclusa em duas, três, ou mais características ao mesmo tempo.

Filtrando as metáforas com maior número de relações (Cisne Negro, Rinoceronte Cinza e Elefante Negro), a figura apresentou um *layout* mais enxuto, porém, ainda com uma rede bastante densa, o que prova a força das metáforas escolhidas.

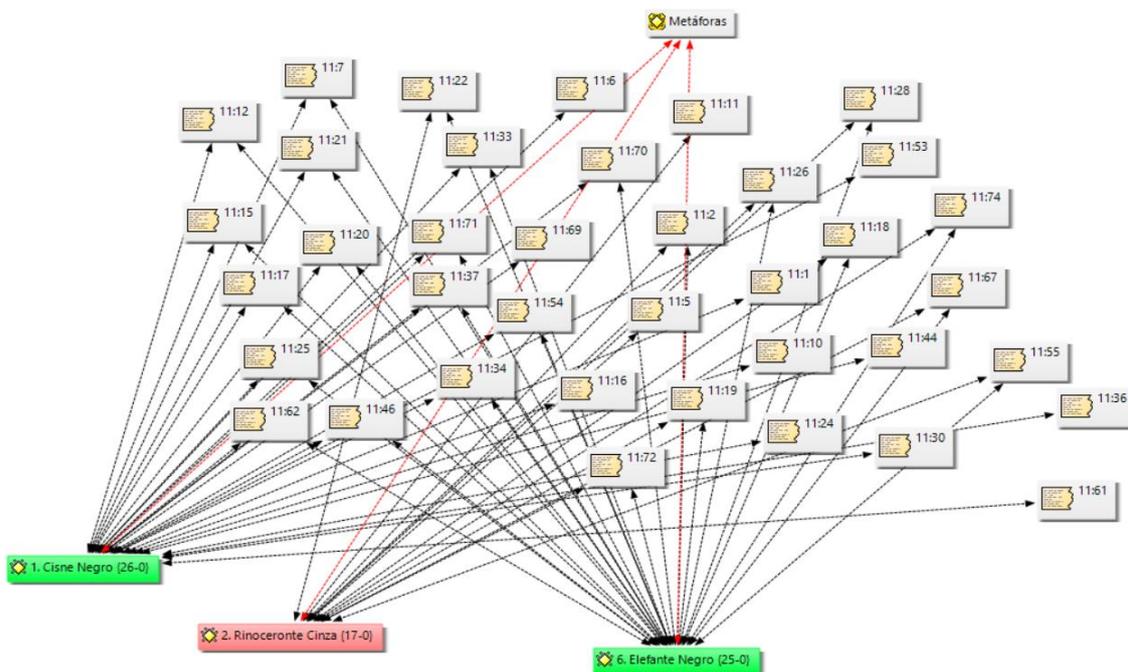
Figura 24 – Rede Convergente de Unidades de Sentido



Fonte: dados da pesquisa

Cisne Negro, Rinoceronte Cinza e Elefante Negro possuem características semelhantes na literatura, portanto, não é um problema estarem figurando lado a lado nas falas dos entrevistados. Elefantes Negros e Cisnes Negros, por exemplo, apresentam impactos profundos, além da normalidade. Já Elefantes Negros e Rinocerontes Cinzas, apresentam em comum a alta probabilidade de um evento (obviedade) que está sendo ignorada.

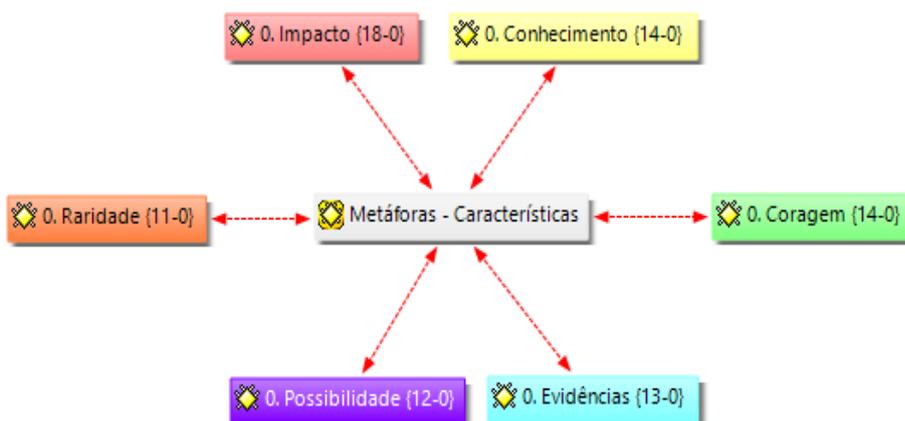
Figura 25 – Rede Convergente Filtrada de Unidades de Sentido



Fonte: dados da pesquisa

Por outro lado, Cisnes Negros e Rinocerontes Cinzas são conflitantes em todas as suas características, podendo ser atribuídos a situações específicas dentro da mesma característica, como, por exemplo, para autoridades mundiais, a pandemia pode ter sido um Rinoceronte Cinza; para os profissionais do turismo, pode ter sido um Cisne Negro. A Figura 26 abaixo mostra graficamente como todas as características ligam-se ao tema central do Bloco III, Metáforas, bem como a força dessa ligação, no que diz respeito à codificação conduzida no *software*:

Figura 26 – Características das Metáforas

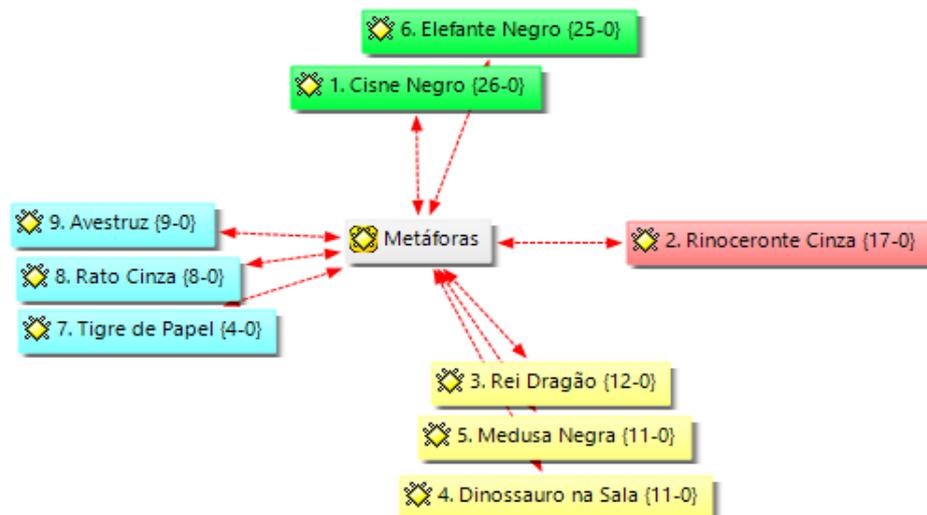


Fonte: dados da pesquisa

Pela força de ligação, **impacto**, **conhecimento** e **coragem** foram as características marcantes da pandemia, enquanto problema perverso. Mesmo que as outras características tenham sido menos citadas e, por isso, apresentem menos força de ligação, ainda assim, não estão excluídas totalmente, visto que esse **impacto** foi agravado pela **raridade** (problema incomum) e a **possibilidade** (problema inesperado) do evento. Da mesma forma, as **evidências** (indícios) ligam-se ao **conhecimento** (conhecer através dos indícios).

Já a Figura 27 mostra graficamente com que força as unidades de sentido (códigos) das metáforas estão ligadas ao tema central do Bloco III, no que diz respeito à codificação conduzida no *software*:

Figura 27 – Metáforas



Fonte: dados da pesquisa

Corroborando com a análise da rede de citações, as metáforas mais encontradas nas falas dos entrevistados foram as do Cisne Negro, do Rinoceronte Cinza e do Elefante Negro. Considerando as metáforas apresentadas, os entrevistados do setor de turismo perceberam variações de enfrentamento ao problema perverso.

Enquanto para uns (autoridades, governos e políticos), a pandemia era óbvia, mas foi ignorada (como Rinoceronte Cinza) ou minimizada (Elefante Negro), para outros (profissionais do setor), chegou como algo raro, inesperado e, até o momento, inexplicável (Cisne Negro).

A pandemia de COVID-19 abalou as relações sociais e, por isso, as pessoas viram a necessidade do uso de animais imaginários que os ajudassem a refletir sobre

acontecimentos tão severos. No enfrentamento de riscos e ameaças, alguns mecanismos – como o uso de metáforas – podem auxiliar o entendimento dos efeitos da pandemia, materializando o que seria complicado explicar de outra forma.

8.5.4 O Prisma do Fenômeno

Através da investigação no campo empírico com os agentes da cadeia produtiva do turismo (guias/operadoras, agências de viagem e meios de hospedagem), esperava-se que as categorias definidas *a priori* para cada bloco fossem encontradas nas falas dos sujeitos, porém, nem todas foram citadas, ou, quando o foram, não apresentaram a mesma intensidade e força.

Por esse motivo, das dezoito categorias iniciais propostas, remanesceram nesse trabalho dez categorias, expostas no Quadro 22, em ordem de análise e em destaque:

Quadro 22 – Tripé da Pesquisa Pós-Análise

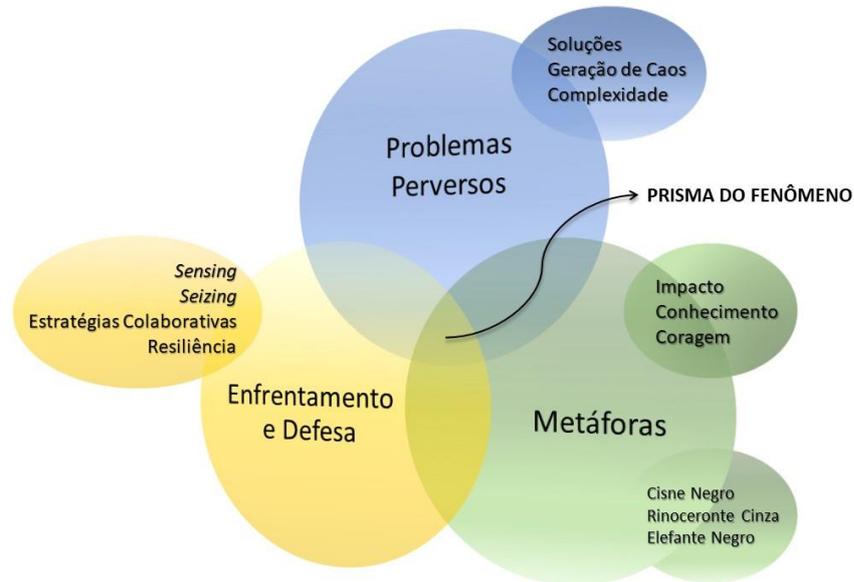
BASE TEÓRICA	CARACTERÍSTICAS
PROBLEMAS PERVERSOS	Soluções
	Geração de Caos
	Complexidade
	Finitude
	Informação
	Singularidade
ENFRENTAMENTO E DEFESA	Sensing
	Seizing
	Estratégias Colaborativas
	Resiliência
	Estratégias Autoritárias ou Competitivas
	<i>Reconfiguring</i>
METÁFORAS	Impacto
	Conhecimento
	Coragem
	Evidências
	Possibilidade
	Raridade

Fonte: Elaborado pela autora

Com a avaliação da intensidade e da força das categorias, fruto da combinação de uma análise léxica no programa Iramuteq®, da análise de conteúdo de Bardin (1977) e da análise de unidades de sentido no programa Atlas.Ti®, foi possível

estabelecer as categorias mais significativas para as circunstâncias e o ambiente estudado. A Figura 28 apresenta o tripé da pesquisa com as categorias selecionadas:

Figura 28 – O Tripé da Pesquisa

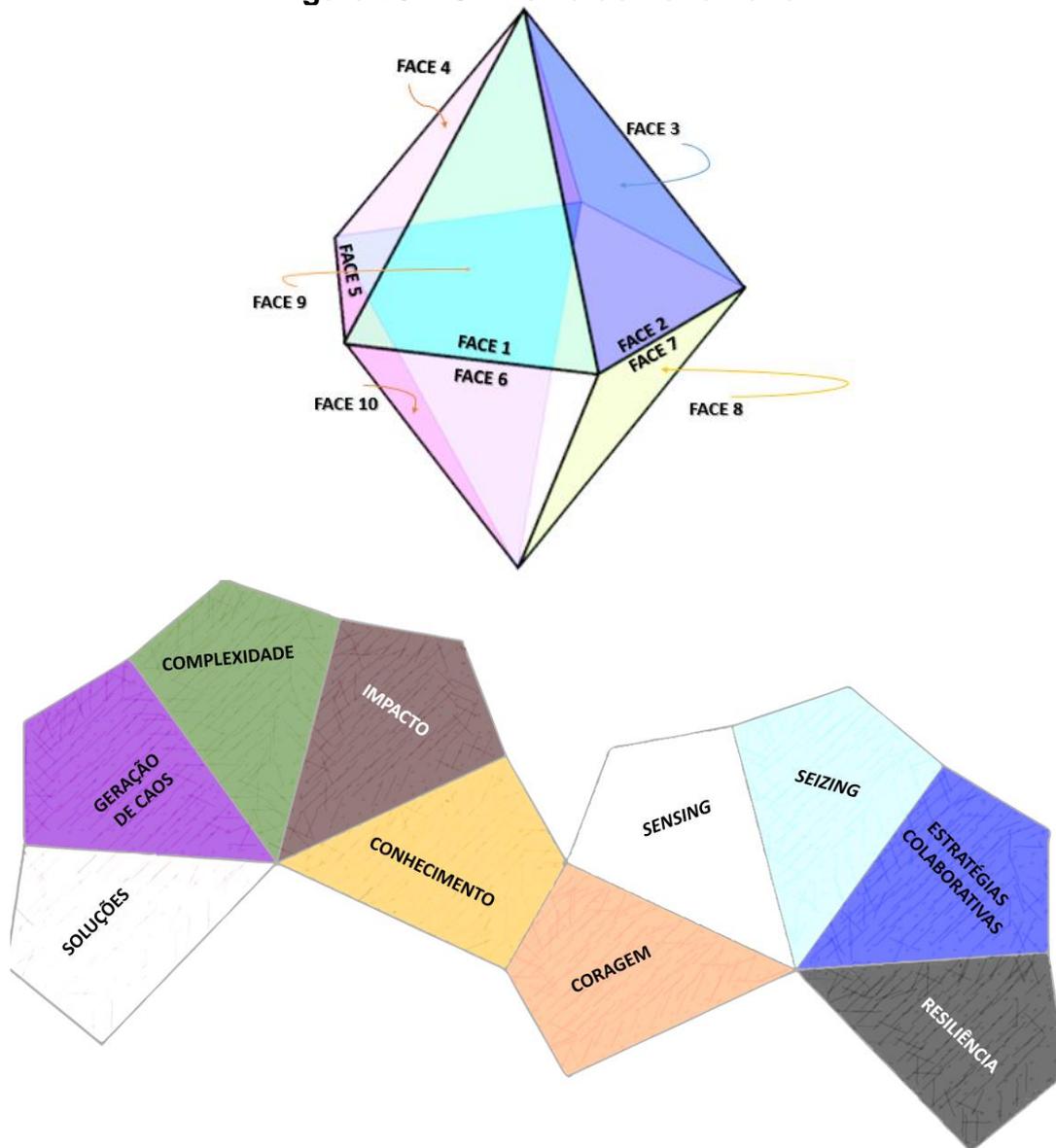


Fonte: Elaborado pela autora

A intersecção destas categorias dos três blocos formará o Prisma do Fenômeno, que permitirá uma visão holística sobre a pandemia de COVID-19, dentro da realidade vivida pelo setor de turismo no Brasil. No que diz respeito à escolha das dez categorias dentre as dezoito apresentadas, espera-se que o procedimento seguido no método seja uma contribuição metodológica para trabalhos subsequentes.

A Figura 29 apresenta a área de intersecção entre todas estas categorias, o Prisma do Fenômeno, sob duas perspectivas: a primeira, em forma de trapezoedro pentagonal, um polígono de 10 (dez) faces e, a segunda, visualizada de forma plana e dividida, para que seja possível identificar melhor as características que formam seu corpo:

Figura 29 – O Prisma do Fenômeno



Fonte: Elaborado pela autora

O Prisma do Fenômeno mostra que, quando se trata do enfrentamento e defesa para problemas perversos, não há somente uma única saída para pessoas e organizações. O que deve haver para ambos, em momentos assim, é uma maneira combinada no enfrentar e defender.

Nesta tese, essa combinação se deu com o atrelamento de ações internas (como o *seizing* e a resiliência) a ações externas (como o *sensing* e a colaboração), sendo mais importante para o setor pesquisado características como o impacto, o conhecimento e a coragem.

Porém, tal combinação pode variar – ainda que a análise empírica seja realizada considerando o mesmo problema perverso – a depender do setor, do

alcance dos impactos, das consequências sentidas, da realidade das pessoas e da cultura local.

Desta maneira, concernente a tudo que foi investigado na pesquisa de campo, conclui-se que a pandemia de COVID-19, para o setor de turismo, é considerada um problema perverso, complexo, que gerou caos e sem solução definitiva, impactante em sua essência, com pouco ou nenhum conhecimento compartilhado e disseminado, sendo necessário coragem para seu enfrentamento, através de capacidades dinâmicas de *sensing* e *seizing* e de estratégias colaborativas, além da resiliência atuando como mecanismo de defesa.

Isto posto, prova-se a tese inicial de que os agentes do setor de turismo, diante dos impactos da pandemia de 2020, foram capazes de selecionar diferentes estratégias de enfrentamento, revelando e desenvolvendo a resiliência como um mecanismo de defesa para resistir e superar a situação, conforme as diferentes características das empresas e de seus respectivos ambientes de atuação.

Os achados corroboram as afirmações de Uğur e Akbiyik (2020) e Polyanskova e Belyaeva (2020): a indústria do turismo foi muito afetada pelo surto de COVID-19, tendo havido muita discussão sobre estratégias de segurança para que as empresas do setor conseguissem superar tudo que aconteceu. As ações de contingência no Brasil e no mundo para o universo do turismo provam que o setor foi um dos que mais sofreram as consequências da pandemia, por sua vulnerabilidade constatada.

Uğur e Akbiyik (2020) sugeriam que as estratégias focassem, principalmente, em seguros de viagens e reembolsos, para proteger o cliente de mudanças tão bruscas sem que fosse preciso o pagamento de taxas exorbitantes. A estratégia realmente foi aplicada, como confirmaram os entrevistados, porém, à medida que protegeu o cliente e as companhias aéreas, duas pontas da cadeia, deixou – por exemplo – as agências de viagem desamparadas no meio do processo.

Para os autores, não sendo possível prever desastres naturais ou epidemias globais – estariam eles classificando a pandemia de COVID-19 como um Cisne Negro? – é importante que haja investimento no turismo local, tendo o setor aprendido que precisa de duas características críticas essenciais para sobreviver: flexibilidade e agilidade.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas considerações finais desta tese são retomadas a questão de pesquisa e os objetivos definidos inicialmente, para, em seguida, sintetizar-se as principais evidências empíricas observadas no desenvolvimento do trabalho, bem como suas implicações, limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

Em resposta ao primeiro objetivo específico desta tese, observou-se que os agentes da cadeia produtiva do turismo classificaram o fenômeno da pandemia de COVID-19 como um problema perverso, ao destacarem vivências que mostram a complexidade do fenômeno nos negócios e em suas vidas pessoais, o caos gerado com informações confusas e a dificuldade em enfrentar os efeitos negativos das soluções que, muitas vezes, geraram outros problemas.

Para a cadeia principal do setor do turismo, a pandemia foi algo único, singular, sem solução ideal e que, estando ou não perto de um fim, precisava (e precisa) ser enfrentada. A preocupação e o pânico – nunca vivenciados dessa maneira pelo setor – trouxeram uma sensação de impotência frente ao não saber. Não saber do que se tratava a doença, não saber por quanto tempo suas atividades não poderiam funcionar e não saber, sobretudo, como iriam transpor toda aquela situação.

As complicações de ordem financeira e emocional pelas quais passaram os agentes da cadeia principal do turismo ainda estão reverberando em suas atividades, de uma maneira mais ou menos acentuada, fazendo-os lidar, inclusive, com uma mudança de cultura no público consumidor e mudanças no formato de seus negócios, que precisavam sobreviver.

Há, ainda, uma falta de consenso sobre o fim da pandemia e seus efeitos, alimentada por um certo sentimento de que o pior já passou, portanto, atualmente, importa a estes setores da cadeia principal mais a adaptação ao problema do que sua duração. A maioria das soluções propostas foi considerada inadequada pelos entrevistados, pois, além de não resolver o problema, ainda gerou outros problemas, como o desgaste entre clientes e fornecedores finais.

Por sua natureza hostil, qualquer solução escolhida para um problema perverso vai gerar consequências por um longo período, com repercussões negativas e indesejáveis que acabam superando as vantagens pretendidas. Toda tentativa de reverter ou corrigir as consequências de um problema perverso vai levar a outros

problemas perversos, que, por sua vez, levarão aos mesmos dilemas. É como um ciclo de más soluções para péssimos problemas.

Assim, sabendo-se que problemas perversos são, em sua maioria, problemas de ordem social que carregam informações ambíguas, ramificações confusas e uma dose de conflito de interesses que desafiam a humanidade, não por acaso, a geração de caos, a complexidade e a singularidade foram as unidades de sentido que mais interagiram entre si nas falas dos entrevistados.

Percebendo, então, que a pandemia é considerada um problema perverso para o setor de turismo investigado, a questão agora é compreender como foi possível combatê-lo. Em resposta ao segundo objetivo desta tese, os agentes da cadeia produtiva apontaram as ações de *sensing* e *seizing* (capacidades dinâmicas) e a estratégia genérica de colaboração como as principais estratégias de enfrentamento às consequências da pandemia de COVID-19.

O *sensing* liga-se ao movimento de olhar para fora da empresa, para o ambiente externo aos negócios, focando no cliente, no mercado e no que ele procura. Foram esses os principais movimentos adotados pela cadeia principal do turismo: atenção às condições impostas por governos dentro e fora do país e negociação com fornecedores e companhias aéreas.

Já o olhar voltado para dentro da organização em momentos de crise é típico do *seizing*, que aparece nas falas como uma mudança de cultura, onde os profissionais do setor combinaram preço e qualidade, buscando resgatar o cliente perdido na pandemia e, como soluções mais práticas, do que fazer com funcionários, finanças, equipamentos e estrutura.

Em resposta ao terceiro objetivo desta tese, os agentes da cadeia produtiva destacaram a resiliência como principal mecanismo de defesa de adaptação às circunstâncias. A adaptação e o fortalecimento da cadeia principal do turismo, frente ao sofrimento vivido na pandemia, trouxeram à tona a resiliência; desenvolvê-la melhorou as condições dos indivíduos, levando esperança aos que estavam em situação mais adversa, com a oferta de ajuda e união de forças.

Nesse ponto, a resiliência acaba tangenciando as estratégias genéricas colaborativas, uma outra forma de enfrentamento aos problemas perversos, que destaca o diálogo entre as partes e a troca de experiências. Ao buscar apoio, parcerias

e acordos, os entrevistados alcançaram um nível mais alto de resiliência para vencer os efeitos da pandemia.

Por outro lado, como não havia competição de mercado turístico durante a pandemia, não havia como aplicar nenhuma estratégia competitiva. A falta de concorrência ativa no turismo contrasta com a realidade de outros setores do comércio, como, por exemplo, farmácias, supermercados, *delivery* e restaurantes, que aumentaram suas vendas e não precisaram encerrar as atividades.

Em suma, para enfrentar a pandemia de COVID-19, os entrevistados focaram tanto em soluções que o mercado dava condições de operacionalizar, como no que o cliente buscava naquele momento. A solução de questões internas era necessária, mas as opções eram poucas, já que o mercado havia fechado quase por completo e todos estavam no aguardo de informações e atitudes do ambiente externo.

A adaptação às mudanças que pessoas e organizações precisam conduzir em momentos de crise inclui enfrentamento e defesa para sobreviver ao caos, seja desenvolvendo capacidades dinâmicas, resiliência, ou utilizando práticas de estratégias genéricas. E se o problema enfrentado for de origem perversa, esta necessidade só aumenta.

Em resposta ao quarto e último objetivo desta tese, os agentes da cadeia produtiva do turismo apontaram o impacto, o conhecimento e a coragem como características-chave das metáforas do Cisne Negro, do Rinoceronte Cinza e do Elefante Negro, onde podem ser encaixadas nas estratégias de enfrentamento e o mecanismo de defesa utilizados durante a pandemia.

O maior dos impactos foi a maneira abrupta e rápida com que as atividades foram paralisadas, o que evoca o grande sofrimento do setor, atingido de maneira direta; porém, em intensidades diferentes em seus diversos elos da cadeia de trabalho.

Para os entrevistados, as informações que circularam a respeito da pandemia eram confusas e estavam concentradas em poucas pessoas, que usaram isso como arma política. Além disso, os sinais que existiam foram ignorados pelas autoridades mundiais. Havia evidências que faziam de uma pandemia algo possível, mas isso não foi o suficiente para detê-la.

Um fenômeno raro como foi a pandemia para o setor de turismo, desde seus sintomas e efeitos (incluindo as mortes), até os remédios adotados para a doença

(isolamento, máscaras e, principalmente, as vacinas), exigiu um grau de coragem também nunca visto, como forma de reação às suas consequências, tanto por parte de empresas e trabalhadores do setor, como por parte do poder público.

Em resumo, para os entrevistados, o setor do turismo sofreu fortemente os impactos de uma pandemia desconhecida e rara, de maneira direta; porém, em diferentes intensidades, reagindo a ela dentro de suas possibilidades e considerando as particularidades de cada área de atuação.

Havia evidências e sinais sobre a doença, mas foram ignorados pelas autoridades mundiais; o conhecimento da situação estava concentrado nas mãos de poucos (governos), que usaram isso como arma política. Assim sendo, as metáforas que congregam o maior número de relações com estas características são o Cisne Negro, o Rinoceronte Cinza e o Elefante Negro.

Considerando as metáforas apresentadas, os entrevistados do setor de turismo perceberam variações de enfrentamento ao problema perverso. Elefantes Negros e Cisnes Negros, por exemplo, apresentam impactos profundos, além da normalidade. Já Elefantes Negros e Rinocerontes Cinzas, apresentam em comum a alta probabilidade de um evento (obviedade) que está sendo ignorada.

Por outro lado, Cisnes Negros e Rinocerontes Cinzas são conflitantes em todas as suas características, podendo ser atribuídos a situações específicas dentro da mesma característica. Para autoridades mundiais, a pandemia pode ter sido um Rinoceronte Cinza; para os profissionais do turismo, pode ter sido um Cisne Negro.

Pela força de ligação, impacto, conhecimento e coragem foram as características marcantes da pandemia, enquanto problema perverso. Mesmo que as outras características tenham sido menos citadas e, por isso, apresentem menos força de ligação, ainda assim, não estão excluídas totalmente, visto que esse impacto foi agravado pela raridade (problema incomum) e a possibilidade (problema inesperado) do evento. Enquanto para uns (autoridades, governos e políticos), a pandemia era óbvia, mas foi ignorada (como Rinoceronte Cinza) ou minimizada (Elefante Negro), para outros (profissionais do setor), chegou como algo raro, inesperado e, até o momento, inexplicável (Cisne Negro).

A pandemia de COVID-19 abalou as relações sociais e, por isso, as pessoas viram a necessidade do uso analogia a animais imaginários que os ajudassem a refletir sobre acontecimentos tão severos. No enfrentamento de riscos e ameaças,

alguns mecanismos – como o uso de metáforas – podem auxiliar o entendimento dos efeitos da pandemia, materializando o que seria complicado explicar de outra forma.

Neste ponto do trabalho, retoma-se a pergunta de pesquisa desta tese: **Quais foram as estratégias de sobrevivência e os mecanismos de defesa utilizados pelos agentes do setor da cadeia produtiva de turismo brasileiro para reagir às consequências da Pandemia COVID-19?**

A partir do exposto e ao cumprir os objetivos específicos, prova-se a tese levantada de que os agentes do setor de turismo selecionaram, de diferentes maneiras, ações de capacidades dinâmicas de *sensing* e *seizing*, usaram de estratégias colaborativas e desenvolveram resiliência, enquanto mecanismo de defesa, que os ajudou a reagir às consequências da pandemia de COVID-19, considerada por eles como um problema perverso e, metaforicamente, como um Cisne Negro; assim, foram capazes de resistir e superar a situação, conforme as diferentes características das empresas e de seus respectivos ambientes de atuação.

Por fim, uma vez que essas considerações finais já enumeraram o alcance dos objetivos específicos deste trabalho, considera-se que o objetivo geral também foi atendido. Apesar das evidências empíricas suscitadas nesta tese, admite-se a existência de limitações. Uma delas diz respeito ao número de entrevistas, fato que se deve aos poucos profissionais que se enquadravam no perfil desejado e se dispusessem a participar da pesquisa; com o setor diretamente atingido, muitos deixaram o turismo e foram atuar em áreas completamente diferentes.

Do ponto de vista gerencial, é possível concluir que os impactos de um problema perverso – por sua complexidade, geração de caos, soluções falhas e uso de informações conflitantes e confusas – podem ser atenuados por autoridades públicas e privadas, com o fortalecimento da cadeia produtiva nos momentos de crise, principalmente, no que diz respeito à adaptação de pessoas e organizações às mudanças.

Outro fato gerencial relevante identificado é que esta adaptação inclui o enfrentamento e a defesa para sobreviver ao caos gerado por um problema perverso. Portanto, é necessário o desenvolvimento constante de capacidades dinâmicas internas e externas e o uso de práticas de estratégias genéricas, principalmente, as de cunho colaborativo.

Dessa forma, as organizações devem dar especial atenção ao cliente, ao mercado e ao que ele procura, lançando mão, ao mesmo tempo, de estratégias internas, que resolvam problemas com funcionários, equipamentos, estrutura e dívidas, focando-se no resgate de receitas perdidas durante o período em que se desenrolava o problema perverso.

Além disso, fica evidente que pessoas e organizações devem ser encorajadas a buscar apoio, parcerias, acordos e união de forças, para que alcancem um nível mais alto de resiliência e, assim, resistam e superem as consequências de um problema perverso, independentemente de sua natureza.

Como contribuição teórica, a pesquisa empírica desta tese evidenciou o olhar dos agentes do setor de turismo para a pandemia e suas consequências, com resultados que podem contribuir para o desenvolvimento de pesquisas que tenham como pressuposto o enfrentamento de problemas perversos, utilizando-se do Prisma do Fenômeno.

O modelo do Prisma do Fenômeno, obtido após análise dos dados do campo empírico, denota que, quando se trata do enfrentamento e defesa para problemas perversos, não há somente uma única saída para pessoas e organizações. O que deve haver para ambos, em momentos assim, é uma maneira combinada no enfrentar e defender.

A despeito dos achados científicos nesta tese, essa combinação pode variar – ainda que a análise empírica seja realizada considerando o mesmo problema perverso – a depender do setor, do alcance dos impactos, das consequências sentidas, da realidade das pessoas e da cultura local.

Este trabalho não visa à generalização de fatos, mas produção de evidências que ajudem na compreensão desse Prisma do Fenômeno: o enfrentamento e as defesas contra a pandemia, enquanto problema perverso, sob o olhar de uma metáfora. Dessa forma, sugere-se que estudos futuros criem uma escala de validação para este novo modelo, ao mesmo tempo em que possam ser observados como outros setores foram atingidos, considerando essa mesma tríade.

REFERÊNCIAS

ANTIPOVA, Tatiana. Coronavirus Pandemic as Black Swan Event. In: **International Conference on Integrated Science**. Springer, Cham, 2021. LNNS 136, p. 356-366.

ARNDT, Channing; DAVIESB, Rob; GABRIELC, Sherwin; HARRISD, Laurence; MAKRELOVE, Konstantin; ROBINSONF, Sherman; LEVYG, Stephanie; SIMBANEGAVIH, Witness; SEVENTERI, Dirk van; ANDERSONJ, Lillian. COVID-19 lockdowns, income distribution, and food security: an analysis for South Africa. **Global Food Security**, p. 100-122, 2020.

ASLAM, Faheem; AZIZB, Saqib; NGUYENC, Duc Khuong; MUGHALE, Khurram S.; KHANA, Maaz. On the Efficiency of Foreign Exchange Markets in times of the COVID-19 Pandemic. **Technological Forecasting and Social Change**, 2020.

AVEN, Terje. On the meaning of a black swan in a risk context. **Safety science**, v. 57, p. 44-51, 2013.

BACEN – Banco Central do Brasil. **Relatório de Inflação**. Setembro de 2020. Disponível em: <encurtador.com.br/eyGKR>. Acesso em: 04/10/2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977. 223 p.

BARLACH, Lisete; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; MALVEZZI, Sigmar. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 42, n. 1, p. 101-112, 2008.

BASAURE, Mauro; JOIGNANT, Alfredo; MASCAREÑO, Aldo. Entre distanciamiento e interdependencia: El conflicto de solidaridades a propósito de la pandemia COVID-19. **Serie Documentos de Trabajo COES**, Documento de trabajo n. 44, p 1-29, 2020.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. 512 p.

BEAUCHER, V.; JUTRAS, F. **Étude comparative de la métasynthèse et de la méta-analyse qualitative**. Université de Sherbrooke, 2007.

BLACK, Max. Metafora. **Investigação Filosófica**, v. E4, 2016.

BLUMENSTYK, G. Why coronavirus looks like a ‘black swan’ moment for higher ed. **Chronicle of Higher Education**, 2020. Disponível em: <http://www.chronicle.com/newsletter/the-edge/2020-03-11>. Acessado em 12/09/2020.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Anuário Estatístico de Turismo – 2020**. Ano Base 2019, v. 47, Brasília/DF, 240 p. Abril de 2020.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Nacional de Turismo 2018-2022**: mais emprego e renda para o Brasil. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/images/mtur-pnt-web2.pdf>. Acesso em: 21 nov 2020.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE; FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE. CENTRO NACIONAL DE EPIDEMIOLOGIA. **Guia de Vigilância Epidemiológica**. 4ª ed., 1998.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAUDE. **CORONAVÍRUS BRASIL**: Painel COVID-19. 2022a. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/> Acesso em: 12 nov 2022.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAUDE. **RETOMADA DO TURISMO**: conheça as medidas para a retomada do turismo. 2022b. Disponível em: <https://retomada.turismo.gov.br/> Acesso em: 13 nov 2022.

BRUGNACH, Marcela; DEWULF, Art; PAHL-WOSTL, Claudia; TAILLIEU, Tharsi. Toward a relational concept of uncertainty: about knowing too little, knowing too differently, and accepting not to know. **Ecology and society**, v. 13, n. 2, 2008.

BUCHANAN, Richard. Wicked problems in design thinking. **Design issues**, v. 8, n. 2, p. 5-21, 1992.

CABRAL, Laíse do Nascimento; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Urbanização, vulnerabilidade, resiliência: relações conceituais e compreensões de causa e efeito. **Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 11, 2019.

CALEIRO, João Pedro. Por que a China teme cisnes negros e rinocerontes cinzas. **Revista Exame**, 20 jul. 2017. Disponível em: <https://exame.com/economia/por-que-a-china-teme-cisnes-negros-e-rinocerontes-cinzas/> Acesso em: 20/09/2020.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

CARPENTER, Steve; WALKER, Brian; ANDERIES, J. Marty; ABEL, Nick. From metaphor to measurement: resilience of what to what? **Ecosystems**, v. 4, n. 8, p. 765-781, 2001.

CARVÃO, Sandra. Tendências do turismo internacional. **Exedra: Revista Científica**, n. 4, p. 17-32, 2010.

CASIMIRO FILHO, Francisco. **Contribuições do turismo à economia brasileira**. 2002. 240 f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo – USP, Piracicaba-SP, 2002.

CHAVES, Sidney; BENEDETE, Thiago; POLO, Edison. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 101-118, jul./dez. 2009.

CHEN, Li. **Grey rhino, not a black swan**. China Daily, 26 mar. 2020. Disponível em: <https://www.chinadaily.com.cn/a/202003/26/WS5e7bec34a3101282172820af.html> . Acessado em:20 set. 2020.

CHURCHMAN, C. West. Wicked Problems. **Management Science**, v. 14, n. 4, p. 141-2, 1967.

CIRILLO, Pasquale; TALEB, Nassim Nicholas. Tail risk of contagious diseases. **Nature Physics**, p. 1-8, 2020.

COHEN, Harlow B. **The Dinosaur in the Living Room: Achieving Positive Change by Tackling the Obvious**. Author House, 2005.

COMERLATTO, Lairton Marcelo. **A cadeia global de valor do turismo**: estudo sobre os Resorts internacionais no nordeste do Brasil. 2015, 180f. Tese (Doutorado em Geografia) - Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis/SC, 2015.

CONKLIN, E. Jeffrey; WEIL, William. **Wicked problems**: naming the pain in organizations, v. 5, p. 2001, 1997.

CORIOLANO, Luzia Neide Menezes Teixeira. **O turismo nos discursos, nas políticas e no combate à pobreza**. São Paulo: Annablume Editora, 2006. 238 p.

CORRÊA, Cynthia Cândida; MARIANI, Milton; VELOSO, Aline de Freitas; SATOLANI, Mônica Ferreira. Avaliação da cadeia produtiva do turismo no estado de Mato Grosso do Sul: região dos lagos. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, n. 2, p. 33, 2011.

COYNE, Richard. Wicked problems revisited. **Design studies**, v. 26, n. 1, p. 5-17, 2005.

CROWLEY, Kate; HEAD, Brian W. The enduring challenge of ‘wicked problems’: revisiting Rittel and Webber. **Policy Sciences**, v. 50, n. 4, p. 539-547, 2017.

DE GIORGIO, Andrea. Global psychological implications of Severe Acute respiratory syndrome Coronavirus 2 (SARS-CoV-2) and Coronavirus disease-2019 (COVID-19). What can be learned from Italy. Reflections, perspectives, opportunities. **Frontiers in Psychology**, v. 11, 2020.

DEGRACE, Peter; STAHL, Leslie Hulet. **Wicked problems, righteous solutions**. Yourdon Press, 1990.

DEKKER, Sidney WA. The bureaucratization of safety. **Safety science**, v. 70, p. 348-357, 2014.

DENNING, Peter J. **Resolving wicked problems through collaboration**. In: Handbook of research on socio-technical design and social networking systems. IGI Global, 2009. p. 715-730.

DE REZENDE, Joffre Marcondes. Epidemia, endemia, pandemia, epidemiologia. **Revista de Patologia Tropical/Journal of Tropical Pathology**, v. 27, n. 1, 1998.

DOE, Peggy J. Creating a resilient organization. **Canadian Business Review**, v. 21, p. 22-22, 1994.

FAISAL, Abrar; ALBRECHT, Julia N.; COETZEE, Willem JL. Renegotiating organisational crisis management in urban tourism: strategic imperatives of niche construction. **International Journal of Tourism Cities**, v. 6, n. 4, 2020.

FARRAL, M. H. O conceito de Resiliência no contexto dos sistemas socioecológicos. **Ecologia**, v. 6, p. 50-62, 2012.

FERGUSON, Niall. Black Swans, Dragon Kings, and Gray Rhinos: The World War of 1914-1918 and the Pandemic of 2020? **Hoover Institution: History Working Papers**. History Working Paper 2020-1. 2020. p. 1-46.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; LUCHESI, Bruna Moretti; SAIDEL, Maria Giovana Borges; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro; MELO, Débora Gusmão. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 389-394, 2011.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV. Centro de Estudos em Competitividade da FGV/EBAPE. **Impacto Econômico do Covid-19: Propostas para o Turismo Brasileiro**. Abril, 2020. Disponível em: <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/1a-edicao-impacto-economico-do-covid-19-propostas-para-o-turismo-brasileiro-abril-2020>. Acesso em: 12 nov 2022.

FMI – Fundo Monetário Internacional. “World Economic Outlook Databases April 2020” – IMF Website. 2020. Disponível em: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2020/01/weodata/index.aspx>. Acesso em: 04/05/2020

FOLKE, Carl; CARPENTER, Steve; GUNDERSON, ELMQVIST; Thomas; Lance; HOLLING C.S.; WALKER, Brian. Resilience and sustainable development: building adaptive capacity in a world of transformations. **AMBIO: A journal of the human environment**, v. 31, n. 5, p. 437-440, 2002.

GAMA NETO, Ricardo Borges. Impactos da Covid-19 sobre a Economia Mundial. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 5, p. 113-127, 2020.

GODOI, Christiane Kleinübing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006, cap. 3, p. 89-107.

GOLETS, Anastasiya; FARIAS, Jessica; PILATI, Ronaldo; COSTA, Helena. COVID-19 Pandemic and Tourism: The impact of health risk perception and intolerance of uncertainty on travel intentions. **Preprints**, 2020.

GUINDON, Raymonde. Designing the design process: Exploiting opportunistic thoughts. **Human-Computer Interaction**, v. 5, n. 2-3, p. 305-344, 1990.

HEAD, Brian W. Forty years of wicked problems literature: Forging closer links to policy studies. **Policy and Society**, v. 38, n. 2, p. 180-197, 2018.

HEIDEGGER, Martin. **The question concerning technology**. New York: Harper & Row, 1977.

HIJAZO-GASCÓN, Alberto. Las metáforas conceptuales como estrategias comunicativas y de aprendizaje: Una aplicación didáctica de la lingüística cognitiva. **Hispania**, p. 142-154, 2011.

International Air Transport Association (IATA). Economics Report. **Airlines Financial Monitor**. February - March 2020. Disponível em: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airlines-financial-monitor---march-2020/> Acesso em: 09 dez 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA (IBGE). Diretoria de Pesquisas. Coordenação de Contas Nacionais. Economia do turismo: uma perspectiva macroeconômica 2000-2005. **Estudos e Pesquisas: Informação Econômica**, v.7, Rio de Janeiro, 2008.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; PAIVA, Kely Cesar Martins de; GOLDSCHMIDT, Cristina Chaves. Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. **Cadernos Ebape. Br**, v. 15, n. SPE, p. 390-408, 2017.

IZQUIERDO, Javier de Carlos. Cisnes, elefantes, medusas y rinocerontes. Las relaciones internacionales y sus animales. **Comillas Journal of International Relations**, n. 12, p. 1-8, 2018.

LAPOINTE, Dominic. Reconnecting tourism after COVID-19: the paradox of alterity in tourism areas. **Tourism Geographies**, p. 1-6, 2020.

LE GOFF, Jacques. **As Raízes Medievais da Europa**. Petrópolis: Vozes, 2007, p. 387.

LINDHOUT, Paul; RENIERS, Genserik. Reflecting on the safety zoo: Developing an integrated pandemics barrier model using early lessons from the Covid-19 pandemic. **Safety Science**, v. 130, p. 104907, 2020.

LOPES, Vanessa Rodrigues; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Validação fatorial da escala de resiliência de Connor-Davidson (CD-RISC-10) para brasileiros. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 11, n. 2, p. 36-50, 2011.

LÜSCHER, Thomas F. COVID-19:(mis) managing an announced Black Swan. Oxford Unit Press. **Public Health Emergency Collection**. 2020. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7239190/>. Acessado em: 25 set. 2020.

MALTA, Guilherme Augusto Pereira; BRAGA, Solano de Souza; BARBOSA, Maria Flávia Pires. Concepções de desenvolvimento econômico e a compreensão do papel do turismo na redução da pobreza. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 13, n. 2, p. 16-31, 2019.

MAYER, Richard E. Intelligence and achievement. *In*: R. J. Sternberg; S. B. Kaufman (Eds.), Cambridge handbooks in psychology. **The Cambridge handbook of intelligence**. Cambridge University Press: 2011. cap. 36, p.738-747.

MAZZOLENI, Stefano; TURCHETTI, Giuseppe; AMBROSINO, Nicolino. The COVID-19 outbreak: From “black swan” to global challenges and opportunities. **Pulmonology**, v. 26, n. 3, p. 117, 2020.

MECCA, Marlei Salete; DO AMARAL GEDOZ, Maria Gorete. Covid-19: Reflexos no Turismo/COVID-19: Reflections on Tourism. **Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, v. 12, n. 3, 2020.

MECHLER, Reinhard; STEVANCE, Anne-Sophie; DEUBELLI, Teresa M.; LINNEROOTH-BAYER, Joanne; SCOLOBIG, Anna; IRSHAID, Jenan; HANDMER, John; HOCHRAINER-STIGLER, Stefan; SCHINKO, Thomas. 2nd Consultation Report. Bouncing Forward Sustainably: Pathways to a post-COVID World. **Governance for Sustainability**. 2020.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. 28. ed. São Paulo: Melhoramentos, 2016. 4a ed. 992 p.

MOTTA-ROTH, Désirée. **Redação acadêmica: princípios básicos**. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Imprensa Universitária, 2003.

MURPHY, John F.; JONES, Jerry; CONNER, James. The COVID-19 pandemic: Is it a “Black Swan”? Some risk management challenges in common with chemical process safety. **Process Safety Progress**, v. 39, n. 2, 2020.

NANDY, Monomita; LODH, Suman; TANG, Audrey. Lessons from COVID-19 and a resilience model for higher education. **Industry and Higher Education**, p. 0950422220962696, 2020.

NEWELL, Allen et al. **Human problem solving**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972.

OPAS Organização Pan-Americana de Saúde. **Coronavirus**. 2022. Disponível em <<https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus/coronavirus>> Acesso em 05 nov 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **OMS diz que fim da pandemia pode estar próximo**, 14 set 2022. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2022/09/1801061>. Acesso em: 12 nov. 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAUDE (OMS), 2020. World Health Organization (WHO). **Coronavirus Situation Report**. Disponível em: <<https://www.who.int/health-topics/coronavirus>>. Acesso: 05 out. 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAUDE (OMS). 2013. **Pandemic Influenza Risk Management**, WHO Interim Guidance. WHO, Geneva.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAUDE (OMS). 2018. **Pandemic influenza preparedness framework partnership contribution high level implementation plan I: final report 2014-2017** (No. WHO/WHE/IHM/PIP/2018.3). World Health Organization.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **ONU aposta em turismo doméstico para revitalizar setor pós-pandemia**, 15 set 2020. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2020/09/1726142>. Acesso em: 21 nov. 2020.

PELLI DE OLIVEIRA, Alexandre Luiz; GOULART, Iris Barbosa. Fatores Responsáveis pela Resiliência de Funcionários de uma Organização Bancária: Estudo de Caso. **Revista Espacios**, v. 38, n. 16. p. 2-15, 2017.

PEREIRA, R.S.; SANTOS, I.C.; OLIVEIRA, K.D.S.; LEÃO, N.C.A. Meta-Análise como Instrumento de Pesquisa: Uma Revisão Sistemática dos Estudos Bibliométricos em Administração. **Anais...** In: Encontro Nacional de Administração - EnANPAD 2018. Curitiba (2018).

PESCE, Renata P.; ASSIS, Simone G.; SANTOS, Nilton C.; CARVALHAES, Raquel de V. Risco e proteção: em busca de um equilíbrio promotor de resiliência. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 135-143, 2004.

PFEFFER, Jeffrey. Understanding power in organizations. **California management review**, v. 34, n. 2, p. 29-50, 1992.

PIMENTEL, Thiago Duarte. A gestão de operações em organizações da cadeia produtiva do turismo: análise da oferta de atrativos culturais em Juiz de Fora (MG). **Marketing & Tourism Review**, v. 5, n. 2, 2020.

POLYANSKOVA, N. V.; BELYAEVA, G. I. Tourism After the Pandemic COVID-19: Potential Government Support Effectiveness. In: **Innovative Economic Symposium**. Springer, Cham, 2020. p. 275-281.

QUÍRICO, Tamara. Peste Negra e escatologia: os efeitos da expectativa da morte sobre a religiosidade do século XIV. **Mirabilia: electronic journal of antiquity and middle ages**, n. 14, p. 135-155, 2012.

RAASCH, Michele; SILVEIRA-MARTINS, Elvis; GOMES, Camila Cabrera. Resiliência: uma Bibliometria em Bases de Dados Nacionais e Internacionais. **Revista de Negócios**, v. 22, n. 4, p. 40-55, 2018.

RABAHY, Wilson Abrahão. Análise e perspectivas do turismo no Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 14, n. 1, p. 1-13, 2020.

RENDA, Andrea; CASTRO, Rosa J. Chronicle of a pandemic foretold. **CEPS Policy Insights**, v. 5, 2020.

REZENDE, Joffre Marcondes de. **As Grandes epidemias da história**. À Sombra do plátano: crônicas de história da medicina. São Paulo: Editora Unifesp, 2009.

RITTEL, Horst W.; WEBBER, Melvin M. Planning problems are wicked. **Polity**, v. 4, n. 155, p. 135-144, 1973b.

RITTEL, Horst WJ; WEBBER, Melvin M. Dilemmas in a general theory of planning. **Policy sciences**, v. 4, n. 2, p. 155-169, 1973a.

ROBERTS, Nancy. Wicked problems and network approaches to resolution. **International public management review**, v. 1, n. 1, p. 1-19, 2000.

ROCHA, Lucas. O que são ondas da Covid-19 e porque o Brasil pode estar diante da terceira. **CNN Brasil**, São Paulo, 08 mai. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/o-que-sao-ondas-da-covid-19-e-por-que-o-brasil-pode-estar-diante-da-3/> Acesso em: 09 nov 2022

RUTTER, Michael. Psychosocial resilience and protective mechanisms. **American journal of orthopsychiatry**, v. 57, n. 3, p. 316-331, 1987.

RUTTER, Michael. Resilience reconsidered: Conceptual considerations, empirical findings, and policy implications. In: SHONKOFF, J.P.; MEISELS, S.J. **Handbook of early childhood intervention**. Cambridge University Press, 2000. p. 651–682.

SACHS, M. K. et al. Black swans, power laws, and dragon-kings: Earthquakes, volcanic eruptions, landslides, wildfires, floods, and SOC models. **The European Physical Journal Special Topics**, v. 205, n. 1, p. 167-182, 2012.

SANTOS, Jeilda Noia Dias dos. **Impactos da cadeia produtiva do turismo no desenvolvimento endógeno do município de Muritiba-BA**. 2017. 104f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Segurança Social) - Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cruz das Almas/BA, 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA BAHIA (SEBRAE BA). **Encadeamento produtivo: cadeia do Turismo (sol e praia, religioso e eventos)**. 2017. [Bahia/BR] Disponível em: encurtador.com.br/bfsuA. Acesso em: 21 nov 2020.

SILVA JUNIOR, Luiz Alberto; LEÃO, Marcelo Brito Carneiro. O software Atlas. ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no Ensino de Ciências em teses brasileiras. **Ciência & Educação**, v. 24, n. 3, p. 715-728, 2018.

SIMON, Herbert A. The structure of ill structured problems. **Artificial intelligence**, v. 4, n. 3-4, p. 181-201, 1973.

SIMON, Herbert A.; NEWELL, Allen. Human problem solving: The state of the theory in 1970. **American Psychologist**, v. 26, n. 2, p. 145, 1971.

SKABURSKIS, Andrejs. The origin of “wicked problems”. **Planning Theory & Practice**, v. 9, n. 2, p. 277-280, 2008.

SLAP, Gail B. Conceitos atuais, aplicações práticas e resiliência no novo milênio. Adolesc. **Latinoam**, v. 2, n. 3, p. 173-6, 2001.

SORNETTE, Didier; OUIILLON, Guy. Dragon-kings: mechanisms, statistical methods, and empirical evidence. **The European Physical Journal Special Topics**, v. 205, n. 1, p. 1-26, 2012.

TALEB, Nassim Nicholas. **A Lógica do Cisne Negro**: o impacto do altamente improvável. Rio de Janeiro. Editora Best Seller, 11^a ed. 2017.

TERMEER, Catrien J.A.M.; DEWULF, Art; BREEMAN, Gerard; STILLER, Sabina J. Governance capabilities for dealing wisely with wicked problems. **Administration & Society**, v. 47, n. 6, p. 680-710, 2012.

TERMEER, Catrien J.A.M.; KARLSSON-VINKHUYZEN, S.I.; VINK, M.; van VLIET, M. Coping with the wicked problem of climate adaptation across scales: The Five R Governance Capabilities. **Landscape and Urban Planning**, v. 154, p. 11-19, 2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. A pesquisa qualitativa em educação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 174 p.

UĞUR, Naciye Güliz; AKBIYIK, Adem. Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison. **Tourism Management Perspectives**, v. 36, p. 100744, 2020.

UNAIDS. **Global AIDS update 2019** - Communities at the centre. Disponível em: <<https://www.unaids.org/en/resources/documents/2019/2019-global-AIDS-update>>. Acessado em: 05 de outubro de 2020.

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO). **International Tourism and COVID-19 Dashboard**, 2022a. Disponível em: <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>. Acesso em: 12 nov. 2022.

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO). **World Tourism Barometer**, v. 20, n.5, Set 2022b. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/toc/wtobarometereng/20/5>. Acesso em: 12 nov. 2022.

UECE contra o coronavírus: diferença entre surto, endemia, epidemia e pandemia. **Universidade Estadual do Ceará**, Fortaleza, 30 abr. 2020. Notícias. Disponível em: <http://www.uece.br/noticias/uece-contra-o-coronavirus-diferenca-entre-surto-endemia-epidemia-e-pandemia/>. Acesso em: 03 dez. 2020.

VALERAS, Andrew S. **COVID-19: Complexity and the Black Swan**. 2020.

VAN ECK, N.; WALTMAN, L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, v. 84, n. 2, p. 523-538, 2009.

VEREZA, Solange Coelho. Metáfora e argumentação: uma abordagem cognitivo-discursiva. **Linguagem em (Dis) curso**, v. 7, n. 3, p. 487-506, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 277 p.

VERMA, Surabhi; GUSTAFSSON, Anders. Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. **Journal of Business Research**, v. 118, p. 253-261, 2020.

WEBER, Edward P.; KHADEMIAN, Anne M. Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. **Public administration review**, v. 68, n. 2, p. 334-349, 2008.

WHEATLEY, Spencer; SOVACOOOL, Benjamin; SORNETTE, Didier. Of disasters and dragon kings: a statistical analysis of nuclear power incidents and accidents. **Risk analysis**, v. 37, n. 1, p. 99-115, 2017.

WHETTEN, D. A. O que constitui uma contribuição teórica? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.

WILDAVSKY, Aaron B. **Searching for safety**. Transaction publishers, 1988.

WIND, Tim R.; RIJKEBOERB, Marleen; ANDERSSONC, Gerhard F.; RIPERD, Heleen. The COVID-19 pandemic: The 'black swan' for mental health care and a turning point for e-health. **Internet interventions**, v. 20, 2020.

WTTC. **Brazil 2019 annual research: key highlight. World Travel & Tourism Council, 2019**. Disponível em: <<https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-data/>>. Acesso em: 08 out. 2020.

WTTC. **Covid-19 related policy shifts supportive of travel & tourism sector**. October 2020 Disponível em: <<https://wttc.org/COVID-19/Government-Hub>>. Acesso em: 09 out. 2020.

WUCKER, Michele. [**Palestra proferida em fevereiro de 2019**]. TED Salon U.S. Air Force. Disponível em: https://www.ted.com/talks/michele_wucker_why_we_ignore_obvious_problems_and_how_to_act_on_them/transcript?language=pt-br. Portuguese, Brazilian translation by Maurício Kakuei Tanaka. Reviewed by Claudia Sander. Acesso em: 20 set. 2020.

WUCKER, Michele. **From Black Swans to Gray Rhinos**: How to Stop Overlooking Obvious Risks. 02 set. 2016b. LinkedIn: [linkedin.com/in/wucker](https://www.linkedin.com/in/wucker). Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/from-black-swans-gray-rhinos-how-stop-overlooking-obvious-wucker> . Acesso em: 20 set. 2020

WUCKER, Michele. **The gray rhino**: How to recognize and act on the obvious dangers we ignore. Macmillan, 2016a.

WUCKER, Michele. To avoid the next pandemic, you need to know the difference between a black swan and a grey rhino. **Opinion**. United States, 23 apr. 2020. Disponível em: <https://www.thenational.ae/opinion/to-avoid-the-next-pandemic-you-need-to-know-the-difference-between-a-black-swan-and-a-grey-rhino-1.1010262>. Acesso em: 20 set. 2020

YUNES, Maria Angela Mattar. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em estudo**, v. 8, n. SPE, p. 75-84, 2003.

ZAGHENI, Elisete Santos da Silva. **A logística da cadeia produtiva do turismo de Joinville – SC**. 2004. 203f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

ZANON, Cristian; DELLAZZANA-ZANON, Letícia Lovato; WECHSLER, Solange Muglia; FABRETTI, Rodrigo Rodrigues; ROCHA, Karina Nalevaiko da. COVID-19: implicações e aplicações da Psicologia Positiva em tempos de pandemia. **Estud. psicol. (Campinas)**, v. 37, e200072, 2020.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

Assinatura Termos de Confidencialidade e Consentimento

Parte I – Caracterização do entrevistado

Nome / Idade / Escolaridade (se superior: área) / Área de atuação no setor de turismo / Tempo de atuação

Parte II – Entrevista

BLOCO I – PROBLEMAS PERVERSOS (complexidade, geração de caos, finitude, singularidade, soluções, informação)

(C) 1. Você acha que a pandemia, para o setor de turismo, pode ser considerada um fenômeno único, singular? O que leva você a responder isso?

(GC) 2. Você acredita que a pandemia, para o setor de turismo – de forma geral –, criou um ambiente caótico? Quando eu falo de caos, falo de desacordo e confusão. Pode dar exemplos do seu dia a dia com relação a isso?

(F) 3. Para você, a pandemia ainda vai perdurar por muito mais tempo ou está perto de acabar? Por que você acha isso?

(SL) 4. Como você avalia as soluções encontradas para o setor durante a pandemia? Essas soluções levaram a outros problemas? Consegue exemplificar?

(SL) (SI) 5. Se houvesse uma solução definitiva para o problema da pandemia, você saberia dizer qual seria? Ou acredita que não tem solução? Por quê?

(I) 6. Como você avalia a quantidade das informações que foram divulgadas ao público durante a pandemia? E a qualidade dessas informações? Foram divulgadas no tempo certo?

BLOCO II – ENFRENTAMENTO (capacidades dinâmicas, resiliência e estratégias genéricas)

(CD-D) 7. Como sua empresa foi conduzida no período da pandemia? (Algum tipo de pesquisa (satisfação ou relacionamento)? Contou com ideias dos colaboradores? Escolheu novos clientes ou novos nichos de mercado? Mudou de fornecedores? Participou de alguma ação do setor em feiras, eventos ou cursos? Acompanhou a concorrência?)

(CD-A) 8. Seu modelo de negócio mudou de alguma forma durante a pandemia? Como? (Como a empresa fez para suprir as necessidades do mercado naquele momento? Aplicou alguma tecnologia ao produto ou serviço? Conseguiu entregar valor? Tomou alguma decisão da qual se arrepende? Qual? Conseguiu cortar custos? Melhorou a eficiência (fez mais com menos)? Desenvolveu ações de marketing? Como foi a comunicação com os colaboradores nesse período? E com os clientes?)

(CD-R) 9. Como foram as mudanças na estrutura da empresa? (Física, processos? E na estratégia? As decisões foram tomadas de que maneira? (gestão do conhecimento, intraempreendedorismo) A empresa criou equipes para gerir a crise? Houve algum banco de ideias?)

(EG-A) 10. Como as decisões foram tomadas durante a pandemia? (concentração de poder, acesso às informações, hierarquia do saber, as decisões foram cumpridas sem contestação? Erros foram cometidos?)

(EG-Com) 11 Como a empresa lidou com a competição? Essa competição entre concorrentes gerou novas saídas? Como?

(EG-Col) 12. Houve união de forças nesse período, de alguma forma? Pode me falar mais sobre isso? (parcerias, alianças, redes de apoio, cooperação)

(RES) 13. Olhando para seu trabalho e para o setor de turismo, como você está enfrentando a pandemia?

(RES) 14. Você se identifica como alguém que se adaptou à pandemia? Pode dar exemplos dessa adaptação?

(RES) 15. Olhando para seu negócio antes da pandemia e hoje, você acha que ele está mais fortalecido? De que maneira? E você, acha que saiu melhor e mais forte disso tudo? Por quê?

BLOCO III – METÁFORAS (conhecimento, coragem, evidências, impacto, possibilidade e raridade)

(R) 16. “A pandemia para mim chegou como algo totalmente inesperado e incomum”. O quanto você se identifica com essa afirmação? Por quê?

(I) 17. Como você classificaria os impactos da pandemia para o setor de turismo? Todos foram atingidos da mesma forma? Por que você acredita nisso?

(P) (CNH) (E) 18. Você acredita que, de alguma forma, as autoridades mundiais sabiam sobre a possibilidade de uma pandemia? Houve sinais não considerados? Você acha que havia informação suficiente para todos a respeito da pandemia?

(C) 19. “Acho que as ações tomadas foram corajosas, apesar das consequências”. O quanto você se identifica com essa afirmação? Por quê?

(I) 20. De alguma forma, o remédio para o problema da pandemia foi pior que a doença? Pode falar mais sobre isso?

Agradecimentos