

REFLEXÃO SOBRE OS IMPACTOS DA PANDEMIA COVID-19 NO SETOR DE SERVIÇOS E COMÉRCIO E AS PERSPECTIVAS DE RETOMADA E MUDANÇAS PARA A SOCIEDADE¹

Eric Charles Henri Dorion²

Texto para Discussão - 25

Texto Publicado em: 25/02/2021

Resumo: A pandemia do COVID-19 alcançou uma escala planetária, com força de destruição diferenciada e variada, e ainda não podemos prever uma diminuição substantiva e a eliminação da doença com precisão. A ignorância popular quase generalizada em frente a situação, a falta de conhecimento sobre a evolução da pandemia, e seus impactos devastadores nas organizações e nas empresas provocaram prejuízos irreparáveis nas regiões e nas sociedades de todo o planeta. As Micro e Pequenas Empresas (MPEs), que constituem mais de 90% das organizações da área de Comércio e Serviços e geram 27% do PIB brasileiro, estão no meio de uma situação problemática e sem expectativa clara para o futuro. Esse ensaio apresenta, com uma lógica baseada em experiências científica e empírica, uma contribuição técnica-científica sobre a necessidades de estabelecer esquemas de reflexão integrados, práticos, realistas e acessíveis para qualquer comunidade. Esse trabalho é somente descritivo e explicativo, sem nenhum caráter normativo. Uma lógica social apresentada com um esquema baseado nas forças de mudança, duas forças motriz proveniente do setor empreendedor de serviços e comércio, e um da administração pública. O ensaio inclui: a criação de uma visão integrada de sociedade através do um “balanço sustentável” e com objetivo de gerir um esquema de pensamento estruturado, mas de caráter estruturante; a importância de delimitar as condições de uma visão estruturante para o futuro, com o reconhecimento da necessidade de realizar um avanço em pesquisa sobre reflexões e posicionamentos mais audaciosos sobre o estudo do futuro; o desenho de ações convergentes e focadas, através de um compromisso mútuo e com incentivos a responsabilização; a Implementação de esquemas de recuperação da pandemia COVID-19 que deveriam incluir força tarefas com os representantes das MPEs e do poder público juntos; a realização de um esquema contextualizado de intervenção, a fim de poder retribuir a população a confiança em nossas atividades socioeconômicas, com esquemas permanentes de intervenção, via atividades de impacto, e com projetos que incentivarão uma coparticipação em cada etapa do processo de transformação.

Palavras-chave: Pandemia COVID-19; Setor de Serviços e Comércio; Perspectivas de retomada; Esquemas e modelos de mudanças; Ensaio técnico-científico.

¹Texto para discussão do Observatório Socioeconômico da COVID-19, projeto realizado pelo Grupo de Estudos em Administração Pública, Econômica e Financeira (GEAPEF) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e que conta com financiamento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS) por meio do Edital Emergencial 06/2020 como resposta à crise provocada pela pandemia da COVID-19.

² Professor visitante da UFSM, Professor da *École de Technologie Supérieure de Montréal*, Canadá e Membro da *Réseau international d'innovation et de prospective* – R2IP. E-mail: echdorion@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Os eventos de força maior ocorridos desde dezembro de 2019 tiveram um impacto sem precedente em todos os aspectos de nossas vidas [01]. O COVID-19, uma doença mortal para alguns e grave para outros, combinada à uma transformação de nossos hábitos de vida e consumo, impactou no bem estar de todas as populações e nas sociedades das organizações do planeta. O COVID-19, tal como denominado na linguagem popular, teve efeitos prejudicáveis em todos os aspectos considerados estruturados e estruturantes das sociedades do planeta. A pandemia do COVID-19 alcançou uma escala planetária, com força de destruição diferenciada e variada, e ainda não podemos prever uma diminuição substantiva e a eliminação da doença com precisão, ou quando terminará, se eventualmente terminará [02].

A pandemia que alcançou uma escala planetária, transmitida sem barreiras e com certa rapidez, foi catalisada já no fim de 2019 e início de 2020 pelo transporte aéreo comercial [02]. As medidas discutidas até os primeiros meses eram quase exclusivamente sociais, focando na questão da saúde e capacidade de tratamento, na necessidade de manter distanciamento entre as pessoas, e na necessidade das populações de mudarem seus hábitos sociais, como evitar encontros e cobrir o rosto a fim de baixar as possibilidades de transmissão do vírus, ainda geralmente desconhecido [03].

Mais de um ano depois do início da pandemia, os governos estão restringidos a tomar medidas baseadas sobre estas orientações, mas ainda através de uma visão paradigmática tradicional. Os efeitos disruptivos da pandemia não deram nem tempo, nem clareza para a procuração de pistas de reflexão portadoras de certidão a curto, médio e longo prazo [04].

A ignorância popular quase generalizada em frente a situação, a falta de conhecimento sobre a evolução da pandemia, e seus impactos devastadores nas organizações e nas empresas provocaram prejuízos irreparáveis nas regiões e nas sociedades de todo o planeta [05]. A perspectiva reativa que percorre nos governos e nas organizações ainda não resolve o problema, mas meramente contém a desordem social na população. A preocupação e o entendimento desta situação como um todo, apesar de não compreendido claramente pelas autoridades públicas, está pior ainda com os empresários que, sem poder de decisão, acabam por subir os efeitos negativos

de tal evento. A complexidade da situação e a falta de conhecimento provocam decisões sem foco e com pouco impacto, que exigirão meses a serem entendidos com clareza e circunspeção [05][06].

2 DISCUSSÃO

2.1 Os impactos nas MPEs

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs), que constituem mais de 90% das organizações da área de Comércio e Serviços e geram 27% do PIB brasileiro [07], estão no meio de uma situação problemática e sem solução clara, que impacta no seu dia-dia, especialmente para quem oferece serviços. Além de representar a maioria das organizações produtivas, as MPEs constituem hoje a base uma economia empregadora cambaleante, ainda guiada por critérios socioeconômicos e ambientais tradicionais pelos governos do mundo. Em todos os níveis de governo, encontra-se as dificuldades de medir a amplitude do problema e desenhar soluções prática e sustentáveis que poderiam emergir com uma certa facilidade para alcançar êxitos a curto prazo, mas também a longo prazo.

Observando tal contexto em vista dos acontecimentos e da evolução da pandemia no Brasil, o setor de serviços e comércio, que representa uma faixa substancial da economia do país e das regiões [07], com suas particularidades e limitações, é um dos setores da economia que mais foi prejudicado pela pandemia [08]. Serviços essenciais e não-essenciais tiveram dois tratamentos opostos pelos dirigentes, provocando discrepâncias sem um esforço de integração. O caso dos Estados Unidos é chamativo por suas medidas desiguais por território e por tipo de serviço, com impacto fatal por até 30 % das MPEs, e sem perspectiva de melhoria [08].

Segundo a mídia Norte-Americana, sem uma nova rodada de ajuda financeira COVID-19 do governo federal, cerca de um terço das pequenas empresas atingidas pela pandemia do país estão alertando que não serão capazes de sobreviver. Isso é de acordo com um novo relatório publicado pelo *U.S. Federal Reserve*, que descobriu que as vendas de 88% das pequenas empresas ainda não voltaram aos níveis anteriores à crise. Cerca de 30% das empresas disseram esperar que não

poderiam sobreviver sem mais assistência do governo, de acordo com o relatório dos escritórios regionais do banco central dos EUA [09].

O aporte da tecnologia permitiu manter a maioria das atividades comerciais, pelo uso da internet, mas exigiu uma mudança de paradigma disruptiva. A crise do COVID-19 está acelerando a expansão do comércio eletrônico para novas empresas, clientes e tipos de produtos, provavelmente envolvendo uma mudança de longo prazo das transações de comércio eletrônico de bens e serviços para as necessidades diárias. Ele também destaca como os formuladores de políticas podem aproveitar o potencial da transformação digital no varejo e áreas relacionadas para apoiar a adaptação de negócios e aumentar o distanciamento social, garantindo que ninguém seja deixado para trás [10]. De modo geral, compras e vendas pela internet se consolidaram, pois já estavam crescendo antes da pandemia COVID-19. Para as organizações das áreas da saúde, da educação, do culto religioso, do transporte, tal mudanças não têm um êxito com impacto na sociedade tal como no ato presencial. Esquemas improvisados foram colocados com tentativa de manter os atuais clientes, num paradigma de normalidade. Confrontadas com as exigências das autoridades locais, regionais e nacionais, as MPEs estão sendo as últimas a poder participar de um processo corretivo a fim de melhorar a situação atual [08].

No Brasil, ainda não se sabe com clareza o grau de prejuízo socioeconômico, além de ter dados referentes ao desemprego. A mídia divulga dados sobre uma taxa diária de óbito e cita casos de não respeito às leis, mas nada mais [11].

De modo geral, não tem governo ou líderes que sabem lidar com eficiência com este tipo de agressão de força maior. Até hoje não foi apresentado um esquema ideal para reestabelecer um patamar de confiança para retomada da economia. Tal incapacidade da gestão pública está forçando as MPEs a evoluir em modo de sobrevivência. Hoje, não se discute de crescimento, produtividade, lucro a curto prazo na área de serviço e comércio. Se fala de recuperação, apoio do governo, demissão, corte em salários, falências, refletindo uma situação de crise que não parece ter previsão para acabar e incentivando as pessoas a reagir, de diferentes modos, prejudicando o esforço iniciais já realizados [09][03].

2. 2 Questionamentos

Nesta realidade, o que pode ser feito para resolver o problema? De maneira estruturada, mas estruturante, a fim de resolver essa situação e de não reviver esta situação no futuro? Será que os governos não têm visão e capacidade para eliminar essa ameaça? Ou será que a natureza fará seu trabalho de saturação natural [12]? Será que interferir na sociedade com processos e regras restritivas [13] permite de influenciar as tendências sociais [03]? Será que de divulgar a informação na mídia tem impacto nos comportamentos da população e ajuda a baixar a taxa de óbito [11] [03]?

Ainda, nós não sabemos com certeza.

O que representa para cada cidadão, para cada dono de empresa e para cada cliente esta situação de força maior sem fim [09]? Quais teorias e conceitos teriam que ser identificados para recristalizar os conceitos de referência e quais seriam as dimensões que constituem um todo entendível pelos gestores e administradores? Quais seriam as dimensões que constituem o problema como todo, para poder estabelecer linhas de reflexão e ação? Finalmente, quais são os meios que podem agregar as finalidades reais das pistas de solução ao problema?

Esse ensaio apresenta, com uma lógica baseada em experiências científica e empírica, uma contribuição técnica-científica sobre a necessidades de estabelecer esquemas de reflexão integrados, práticos, realistas e acessíveis para qualquer comunidade.

2.3 Um construto estruturante de reflexão

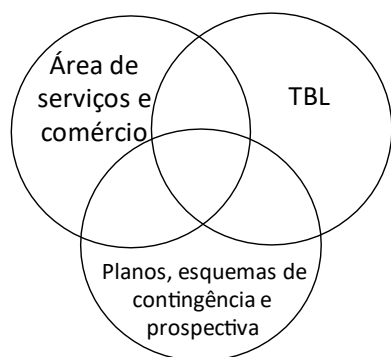
Esse trabalho é somente descritivo e explicativo, sem nenhum caráter normativo. O ensaio integra duas vertentes de reflexão. Uma, com foco nas questões técnicas e empíricas de vivência, tem a experiência como ponto de partida e pretende estabelecer as bases da justificativa de tal trabalho. A outra, de caráter científico, expõe a opinião do autor e sua reflexão subjetiva, trazendo em convergência conceitos e teorias existentes na área de ciências sociais, com outras da filosofia e da matemática a fim de completar e de reforçar o raciocínio exposto. Essas duas vertentes, no entanto, se complementam mutuamente e, assim, tem o objetivo de alcançar “clareza e determinação” sobre a natureza e o papel do ensaio [14].

Esse ensaio restringe-se a observar o que ocorre com a pandemia COVID-19, com fins formativos.

As leituras sobre [15] “*Essais de Montaigne (1595)*” nos ajuda a desenvolver um pensamento estruturado, mas primeiramente estruturante, sobre os acontecimentos do futuro, usando um pensamento teórico baseado no cruzamento de uma realidade populacional com novas perspectivas de estudos para uma tomada de decisão relevante, portadora de soluções sustentáveis, e uma proposta rigorosa e portadora de pistas prescritas de reflexão para soluções medíveis. Nos ensaiamos a convergência de três perspectivas e campo de estudo, a fim de poder entender essa situação como um todo e abordá-la inteiramente para o futuro.

Para o setor de serviços e comércio, estabelecemos o pressuposto sobre quais perspectivas de retomada e quais mudanças irão ser trazidas nas dinâmicas de trabalho e relações comerciais, e como deverão ser abrangidas pelas lideranças. O uso de um construto estruturante integrado de reflexão, em forma de tripé, com finalidade piramidal nos leva a responder a tal pressuposto.

CONSTRUTO ESTRUTURANTE DA REFLEXÃO



Hoje, as organizações do setor de serviços e comércio estão confrontadas ao não ter a capacidade de planejar, prever esquemas de contingência, e assim ter um pensamento prospectivo estruturante. O desafio de desenvolver uma capacidade visionária aos gestores da área dos serviços e comércio, com impacto no futuro, passa pela mudança de paradigma e raciocínio. O ato da planificação já constitui a base estratégica das MPEs, aliando tomada de decisão e alocação de

recursos, ou seja, de prever ações a serem tomadas antes que aconteçam e as ações decorrentes de tal esquema tomadas no dia-dia se transformaram inúteis e obsoletos com a pandemia, não tendo o impacto desejado nos negócios. Para as MPEs da área de serviços e comércio, os desafios e as preocupações são atualmente preocupantes, em vista de não ter prazo para poder retomar as atividades empresariais como antes. Pior, sendo muito abrangentes, os efeitos e os impactos da pandemia COVID-19 têm consequências primeiramente socioeconômicas, e todas as regiões do mundo e para o meio ambiente também.

A opção de estabelecer cenários de contingência ainda pode ter sua utilidade, mas em frente a uma situação pandêmica imprevisível e sem quadro temporal definido, eles ficam com muitas limitações. Um plano de contingência, ou neste caso para o COVID-19, seria um plano de recuperação de desastres com o objetivo de descrever as medidas a serem tomadas pelas MPEs, incluindo a ativação de processos manuais, para fazer com que seus processos vitais voltem a funcionar plenamente, ou num estado minimamente aceitável, o mais rápido possível, evitando assim uma paralisação prolongada que possa gerar maiores prejuízos a corporação [16]. Tal plano deveria primeiramente ter um certo grau de certidão na recuperação das atividades, o que não é o caso com a pandemia COVID-19. Tal tipo de proposta limitaria seus efeitos a curto, médio e longos prazos.

Porém, o desenvolvimento de um pensamento prospectivo nas organizações poderia ser considerado como uma alternativa viável e com potencialidade a médio ou longo prazo para as MPEs do setor de serviço e comércio. A essência dessa reflexão é de incentivar os atores a já esquematizar cada decisão para o futuro, como posição diferente do atual, através de grupos de líderes, para poder otimizar expectativa de resultados, em parceria com o poder público, a fim de já implementar ações para o futuro que procuram um balanço entre as questões sociais, econômicas e ambientais. A escolha e o design de tal ações a ser estabelecidas nas MPEs, em conjunto com o poder público, constitui uma etapa imprescindível no processo de recuperação da pandemia COVID-19.

2.4 Um esquema baseado nas forças de mudança

Em vista desta realidade pandêmica, e em virtude das capacidades de cada país, cada região ou cada localidade, o poder público tenta assumir o papel de “*policy entrepreneur*”, em estabelecer regras temáticas e temporais a fim de manter a situação pública em balanço sustentável [17]; o que não está sendo acontecendo. O critério mais divulgado ficou em função da capacidade de atendimentos dos leitos nos hospitais.

Mas, a fim de diminuir a possibilidade de contaminação nos lugares públicos, houve consenso nas primeiras medidas tomadas contra a transmissão do vírus, que focaram em questões espaciais e físicas, envolvendo medidas gerais e específicas para os comerciantes. O primeiro consenso atual no mundo reconhece o caráter viral da doença e a necessidade de criação de uma vacina, a sua difusão e distribuição, num período diminuído a fim de limitar o número de mortes. O segundo consenso fica na necessidade de estabelecer regras de distanciamento social de 1 a 2 metros, a fim de minimizar a propagação da doença. Em terceiro, o uso de máscara de proteção, mas sem especificar o grau de proteção, a fim de gerar uma proteção pessoal e dos outros seres humanos. E em quarto, tem consenso enquanto a necessidade de impedir qualquer concentração importante de população, para manter o nível de difusão da doença no mínimo [02].

Os governantes alinharam-se em soluções a teor macro e sociais e os empresários só foram permitidos aplicar as mudanças prescritas até sob pressão de retaliação da ordem pública [13]. Sem perspectiva de futuro com a pandemia COVID-19, as medidas ficaram limitativas e prejudiciais, impossibilitando a capacidade dos gestores públicos a poder guiar a comunidade empresarial para uma retomada no futuro. Nesse contexto, emerge a necessidade de reunir todos os atores, e de juntar os recursos e os conhecimentos com relevância na busca de esquemas de solução. Um esquema baseado nas forças de mudança poderia ser o mais realista para iniciar, já que representam interesses opostos, incentivando alinhamento de opções.

A primeira opção segue o caminho do desenvolvimento econômico [18]. Foco nas empresas e nos negócios. Valorizar o crescimento da economia aos custos sociais inerentes aos mais vulneráveis.

A segunda opção foca nas preocupações sociais, forçando restrições e barreiras sociais, que ficam até prejudicáveis para as empresas.

A terceira opção, que consideramos a mais eficiente, fia-se na busca de um equilíbrio socioeconômico, mas que obriga o design, a criação e a realização de grupos mistos de trabalho e estudos. Algo focado nos problemas e nas consequências negativas de cada restrição imposta.

A lógica da liderança numa sociedade, como patrimônio, apresenta um esquema simples. Nesta situação, há presença de duas forças motriz, um do setor empreendedor de serviços e comércio, e um representando a administração pública.

ESQUEMA DAS FORÇAS DE MUDANÇA



O primeiro incentiva a ação econômica, valorizando o ato de serviço e comércio, minimizando as barreiras para alcançar seus resultados. O segundo incentiva a realização social e ambiental, estabelecendo as regras e as ações que delimitam as condições socioeconômicas e ambientais para alcançar um bem-estar das comunidades.

A fim de poder colocar luz no entendimento e na compreensão dos impactos que qualquer ação e postura que um comerciante e prestador de serviços pode ter num local específico com seus stakeholders, a ideia de estabelecer um pensamento ensaístico permite esboçar esquemas de pensamento estruturado, mas com vertente estruturante empírica.

2.5 Uma visão integrada de sociedade – o balanço sustentável

Elkington desenvolveu um entendimento abrangente da sociedade [18] [19], como o todo. A proposta do Triple Bottom Line (TBL), de [20], apresenta os conceitos de sustentabilidade, referindo-se à capacidade de existir constantemente, através de processos econômicos e socioecológico, caracterizado pela busca de um ideal comum [21][22].

O trabalho de Elkington oferece os ingredientes da sustentabilidade, mas uma sociedade regional “em balanço de sustentabilidade”, ou “em balanço sustentável”, pressupõe que ela adquiriu um grau de equilíbrio entre suas questões sociais, econômicas e ambientais que impactam na comunidade regional [21][23].

Esta perspectiva abre um caminho de reflexão sobre as necessidades das organizações de serviços e comércio que tem uma atuação na escala regional. Tal reflexão deverá gerir um esquema de pensamento estruturado, mas de caráter estruturante, a fim de estabelecer e agilizar a identificação, a definição e o design de políticas, estratégias, ações e esquemas de controle no setor, como foco no futuro.

O “balanço sustentável” ou “balanço em sustentabilidade”, constituem uma proposta abrangente e medível, procurando a otimização de cada dimensão, com objetivo de guiar com mais clareza seus impactos num setor, suas perspectivas de retomada e as mudanças que irão ser trazidas nas dinâmicas de trabalho e relações comerciais nas organizações. Tal balanço existirá se está sendo medido e monitorado pelas organizações e atores da sociedade, em termos de ações e resultados.

2.6 Uma visão estruturante para o futuro

Os estudos nas estratégias e nos esquemas de preparar e prever o futuro num contexto organizacional se concentram nos trabalhos de Henry Mintzberg e Peter Drucker, focando em estratégia e planificação, e incluindo esquemas teóricos sobre situações de contingência [16][24]. A teorização em administração, que trata de questões relacionada ao passado para prever o futuro, não ajudaram no contexto da pandemia [16][25][26]. A pandemia e suas consequências nos demonstraram a necessidade de realizar um avanço em pesquisa sobre reflexões e posicionamentos mais audaciosos sobre o estudo do futuro.

Segundo [27], num ponto de vista sociológico, o princípio da prevenção e o princípio da precaução indicam formas jurídicas que medeiam a relação entre, de um lado, a tomada de decisões de natureza política, econômica, jurídica ou científicas e, de outro lado, a possibilidade de associar essas decisões a certos eventos futuros e potencialmente danosos, atribuindo-lhes a qualidade de consequências. Com estratégias diversas, ambos princípios postulam uma vinculação temporal, na qual um futuro possível e incerto é trazido para o presente certo, qualificando juridicamente a decisão presente, independentemente de as consequências futuras ocorrerem.

O filósofo Gaston Berger, pensador francês pouco conhecido, é de fato um dos poucos interessados na questão do estudo do futuro. As obras dele tratam da prospectiva como um esquema crucial para as decisões nas organizações, que são inspiradas demais no passado, mas que não contém nem prefigura o futuro [28][29]. O livro [28] reúne os textos essenciais desta corrente de pensamento. Neste contexto, cria-se uma lógica entre uma visão permanente do futuro, as ações quotidianas, os esquemas de contingência os planos estabelecidos para as ações quotidianas. As reflexões de Berger poderiam integrar os princípios básicos do empreendedorismo e da governança que já estabelecem uma relação direta entre as ações prescritas nas áreas de serviços e comércio e a capacidade de uma sociedade de estimular uma visão permanente do futuro.

2.7 Ações convergentes e focadas

Na prática, os donos de MPEs e os gestores públicos têm a tarefa mútua de buscar um estado de equilíbrio em sustentabilidade, com esquemas e ferramentas de avaliado, de modo permanente e com perenidade.

Através de um compromisso mútuo e com incentivos a responsabilização, os gestores públicos teriam o desafio de incentivar a criação de esquemas de difusão sobre a importância de preparar os gestores em situações disruptivas. Tal regras deveriam nascer de um acordo comum dos atores de cada comunidade, convergindo com as forças de mudança e com objetivo de otimizar cada grupo de interesse, com o intuito de fiscalizar e desenhar esquemas corretivos com agilidade.

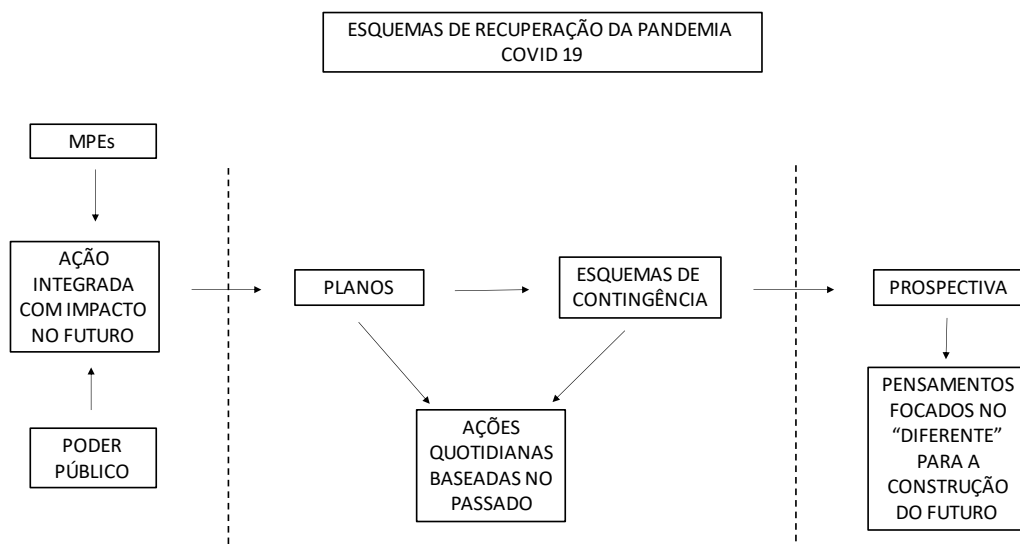
Casos internacionais de tomada de decisão equivocados por gestores públicos já são conhecidos pelo mundo. Situação de “*lockdown*”, sem suporte científico de necessidade ou sem clareza em termos de justificativa, já aconteceram nos Estados Unidos e na Europa, e ainda hoje,

não se sabe se resolveram o problema da difusão da pandemia [13]. Tampouco, casos de falta de compromissos da parte de atores da sociedade civil, provocando prejuízos nas comunidades, não chegaram a ter um grau de conhecimento sobre seu prejuízo nas comunidades [30].

No Brasil, ainda se divulga nas mídias dados referentes a quantidade de doentes da COVID-19 e óbitos, por dia, e das barreiras preventivas ao acesso a lugares públicos, tal como as escolas, os transportes públicos e lugares públicos, entre outros. Mas ainda, nem se discute “precaução” em relação a pandemia e a que futuro se esboça na frente.

2.8 Os esquemas de recuperação da pandemia COVID-19

Os esquemas de recuperação da pandemia COVID-19 envolvem primeiramente a vontade de integração nas decisões, usando novas perspectivas de entendimentos sobre a situação, sendo uma resultante das ações integradas, revisadas com o escopo das questões que tocam nossa sociedade. A curto prazo, esquemas de recuperação da pandemia COVID-19 deveriam incluir força tarefas com os representantes das MPEs e do poder público, a fim de já estabelecer uma visão integrada garante de ter impacto no futuro.



Tal trabalhos deveriam reconhecer duas perspectivas ontológicas para compreender o futuro. Uma visão baseada no passado para preparar o futuro. Tal visão, segundo [16], ocupa o

coração das atividades estratégicas de todas as organizações. Mas outra perspectiva ontológica a considerar o pensamento prospectivo, desenvolvido por Gaston Berger. Segundo [28], “O futuro não é o que vem depois do presente, mas o que é diferente dele. O filósofo considera que o futuro deve ser construído, porque o amanhã não será como o passado, o futuro será o novo que dependerá de nós.

Mas como atingir esse objetivo sabendo que nossos entendimentos estão essencialmente voltados para o passado? Para ser construída, o autor considera que a ciência do futuro deve ser essencialmente uma ciência da ação. Por mais erudito que seja, por mais versado que possa ser em abordagens alternativas, por mais informado que seja da realidade, a prospectiva é apenas um guia. É, portanto, para aqueles que estão construindo o futuro que devemos estar interessados - em primeiro lugar, os empresários e inovadores - e é a eles que devemos fornecer as ferramentas da decisão e da imaginação.

Para os empresários da área de serviços e comércio, não tem o que fazer com a questão do estudo do futuro. Mas para as organizações públicas, tem uma certa obrigação de incentivar tal caminho de pesquisa. Tal operação deveria envolver todos os atores de nossa sociedade que tem um papel chamado de “essencial”, incluindo as lideranças das áreas de serviço e comércio, e reconhecendo a geração da economia como uma atividade essencial na sociedade.

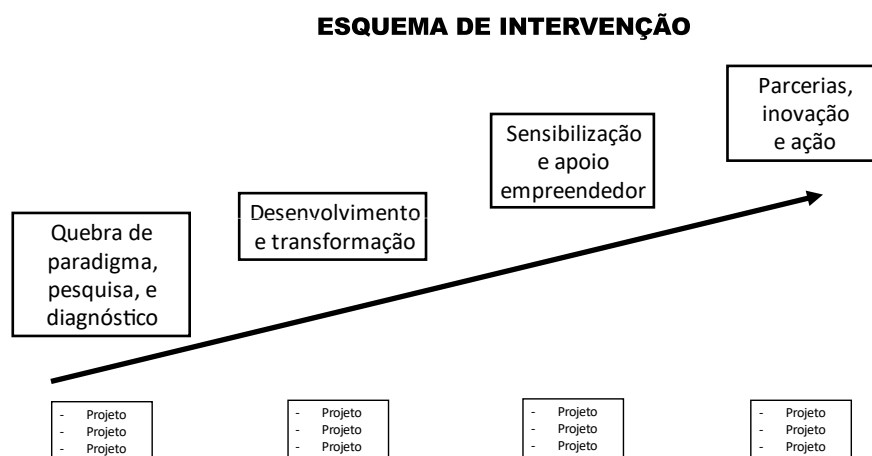
2.9 Um esquema contextualizado de intervenção

Nossa experiência pandêmica nos deu algumas lições e caminho de reconstrução de alguns serviços essenciais a sociedade. A fim de poder retribuir a população a confiança em nossas atividades socioeconômicas, nossos líderes têm o dever de confrontar as forças empresariais da economia com as forças da gestão pública que tem uma preocupação social, com esquemas permanentes de intervenção, via atividades de impacto, e com projetos que incentivarão uma coparticipação em cada etapa do processo de transformação. O uso de projeto permitirá estabelecer uma capacidade de medição, crucial num contexto de gestão das organizações públicas.

As universidades deveriam assumir um papel de liderança no desenvolvimento de pesquisa sobre quebras de paradigma na administração das organizações, incluindo o tema da perspectiva. Tal iniciativa deveria ser baseada principalmente em participações meritocráticas e estruturantes.

Também, as organizações mistas de apoio aos empreendedores deveriam rever suas linhas de intervenção e de ação a fim de permitir um acompanhamento a tal processo de transformação.

Finalmente, os empresários mesmo deveriam ter um papel de feedback, que fica central no processo de transformação.



3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No momento de escrever as palavras finais desse ensaio, sabemos que ainda a liderança de nossa sociedade não chegou a estabelecer esquemas de recuperação da pandemia COVID-19 com esquemas contextualizados de intervenção e ações concretas de solução para resolver o problema da pandemia COVID-19.

Para o setor de Comércio e Serviços, a pandemia COVID-19 teve um impacto sem precedente em todos os aspectos de nossas vidas tal como para todos os setores da economia. As perspectivas de retomada a curto prazo para as MPEs são ainda imprevisíveis. Aprendemos que tem uma dimensão de “essencialidade na sociedade” que diferenciou os atores comuns dos serviços e comércio e da economia.

Nos propomos um caminho de pensamento estruturado, mas estruturante, para tratar dos acontecimentos no futuro, usando um pensamento teórico baseado no cruzamento de uma realidade

populacional com novas perspectivas de estudos para uma tomada de decisão relevante, portadora de soluções sustentáveis, e sugerimos a elaboração de propostas rigorosas e portadoras de pistas prescritas de reflexão para soluções medíveis. Nesse contexto, emergiu a necessidade de reunir os atores-chave da sociedade, e de juntar seus recursos e os conhecimentos, com relevância na busca de esquemas de solução baseado nas forças de mudança poderia ser o mais realista, já que representam interesses opostos, incentivando alinhamento de opções.

Introduzimos e ensaiamos sobre os conceitos de “balanço sustentável” ou “balanço em sustentabilidade” porque constituem uma proposta abrangente e medível, procurando a otimização de cada dimensão da trilogia da sociedade (social, econômica e ambiental), com objetivo de guiar com mais clareza seus impactos num setor, suas perspectivas de retomada e as mudanças que irão ser trazidas nas dinâmicas de trabalho e relações comerciais nas organizações.

A teorização sobre planejamento baseado no passado, tal como proposto por meio século por [24] e [16][25][26], e que trata de questões relacionada ao passado para prever o futuro, não ajudaram no contexto da pandemia e suas limitações nos demonstraram a necessidade de realizar um avanço em pesquisa sobre reflexões e posicionamentos mais audaciosos sobre o estudo do futuro, como estudos e pesquisas sobre a prospectiva nas organizações.

Apontamos a necessidade de esboçar e implementar ações convergentes e focadas convergentes na sociedade, buscando um estado de equilíbrio em sustentabilidade, com esquemas e ferramentas de avaliado, de modo permanente e com perenidade com o desafio de incentivar a criação de esquemas de difusão sobre a importância de preparar os gestores em situações disruptivas.

Por fim, apresentamos esquemas de recuperação da pandemia COVID-19, que envolvem primeiramente a vontade de integração nas decisões, usando novas perspectivas de entendimentos sobre a situação, sendo uma resultante das ações integradas, revisadas com o escopo das questões que tocam nossa sociedade.

Um esquema contextualizado de intervenção deverá ser a consequência e o aprendizado de nossa experiência pandêmica que nos deu algumas lições e caminhos de reconstrução. A fim de poder retribuir a população a confiança em nossas atividades socioeconômica, devemos ter uma postura diferenciada sobre nosso dia-dia. Mas para repensar em voltar aos momentos pré-pandemia, temos que aceitar que o futuro será diferente, não necessariamente baseado sobre o

passado. Ao médio e longo prazo, será possível construir cenários integrados e mais abrangentes de pensamento que poderão guiar mudanças e irão redesenhar as dinâmicas de trabalho e relações socioeconômicas [31].

REFERÊNCIAS

- [01] – DUTTA, P. K. (2020). New virus found in China, another pandemic feared. India Today (MSN). Acesso em 10/10/2020: [msn.com/en-in/news/world/new-virus-found-in-china-another-pandemic-feared-research/ar-BB168wb2](https://www.msn.com/en-in/news/world/new-virus-found-in-china-another-pandemic-feared-research/ar-BB168wb2)
- [02] - CHRISTENSEN, J.; SENTHILINGAM, M. (2020). Coronavirus explained: What you need to know. CNN Health. Acesso em 10/10/2020: edition.cnn.com/2020/01/20/health/what-is-coronavirus-explained/index.html.
- [03] - NATIONAL POST (2021). Which COVID-19 personality are you? Researcher says there are 16 kinds of people right now. The global COVID-19 pandemic unites us with a common virus, but divides us with emergent viral identities, including spreaders, blamers, worriers and realists. Acesso em 05/02/2021: [Which COVID-19 personality are you? Researcher says there are 16 kinds of people right now | National Post](https://www.nationalpost.com/news/health/which-covid-19-personality-are-you-researcher-says-there-are-16-kinds-of-people-right-now-1.5111111)
- [04] - RUTTER, H.; WOLPERT M.; GREENHALGH, T. (2020). Managing uncertainty in the covid-19 era. theBMJ, 370: m3349, Acesso em 10/10/2020: <https://www.bmj.com/content/370/bmj.m3349>
- [05] - SEIDEL, J. (2020). Ignorance is why US faces 100,000 new coronavirus infections every day. The COVID-19 pandemic is out of control in the US and there's one reason why - and the rest of the world needs to pay serious attention. NEWS.COM.AU. Acesso em 10/10/2020: www.news.com.au/world/coronavirus/ignorance-is-why-us-faces-100000-new-coronavirus-infections-every-day/news-story/b4256af555e4cc0f12a8d4184bb3f03a
- [06] - RANDALL, T. (2021). When will life return to normal? In 7 years at today's vaccine rates. In Canada it's going to take more than 10 years at this rate, Financial Post. February, 04. Acesso em 04/02/2021: [When will life return to normal? In 7 years at today's vaccine rates | Financial Post](https://www.financialpost.com/news/when-will-life-return-to-normal-in-7-years-at-todays-vaccine-rates)
- [07] - SEBRAE (2021). Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Acesso em 11/02/2021: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>
- [08] - GAZETA DO POVO (2021). Quais os setores mais prejudicados pela pandemia, segundo o governo. Acesso em 11/02/2021: www.gazetadopovo.com.br/economia/setores-mais-prejudicados-pandemia-segundo-governo/

- [09] - HENNEY, M. (2021). One-third of small businesses say they won't survive without more COVID aid, 30% of small businesses say they need more relief from the federal Government, Fox Business. Acesso em 08/02/2021: [One-third of small businesses say they won't survive without more COVID aid | Fox Business](#)
- [10] - OCDE (2020). The COVID-19 crisis is likely to have long-lasting effects on e-commerce. E-Commerce in the time of COVID-19, OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). Acesso em 15/10/2020: www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/e-commerce-in-the-time-of-covid-19-3a2b78e8/
- [11] - A GAZETA (2021). Brasil registra maior média móvel de mortes desde início da pandemia. Acesso em 14/02/2021: [Brasil registra maior média móvel de mortes desde início da pandemia | A Gazeta](#)
- [12] - KAZMIN, A. (2021). With millions of cases, has India achieved herd immunity? Microsoft News. Acesso em 20/01/2021: [With millions of cases, has India achieved herd immunity? \(msn.com\)](#)
- [13] - LUSKIN, D.L. (2020). The Failed Experiment of Covid Lockdowns. New data suggest that social distancing and reopening haven't determined the spread. Acesso em 01/11/2020: www.wsj.com/articles/the-failed-experiment-of-covid-lockdowns-11599000890
- [14] - PAVIANI, J. (2009). O ensaio como gênero textual, Simpósio Internacional de Estudos de Gêneros textuais, V SIGET, USC. Acesso em 01/10/2020: [ENSAIO SOBRE O ENSAIO COMO GENÊRO TEXTUAL \(escrevendoofuturo.org.br\)](#)
- [15] - MONTAIGNE. M. de (1595). Essais (1595), University of Virginia Library Online Exhibits Acesso em 15/02/2021: <https://explore.lib.virginia.edu/items/show/4304.http://salon-litteraire.linternaute.com/fr/resume-d-oeuvre/content/1849438-les-essais-de-montaigne-resume>
- [16] - DRUCKER, P. (1954). The Practice of Management. Harper Business.
- [17] - MINTROM, M. (1997). Policy Entrepreneurs and the Diffusion of Innovation, *American Journal of Political Science*, 41(3) (Jul. 1997), 738-770
- [18] - SCHUMPETER, J.A. (1934). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credits, Interest, and the Business Cycle. Transaction Publishers, Piscataway.
- [19] - ELKINGTON, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- [20] - ELKINGTON, J. (1997). Cannibals with forks: Triple bottom line of 21st century business. Stoney Creek, CT: New Society Publishers.

- [21] - DORION, E.C.H.; OLEA, P. M.; COALLIER, F.; PRODANOV, C.C.; SEVERO, E.A.; GUIMARAES, J.C.F, et al. (2018). Entrepreneurship and Sustainability as Key Elements for Innovation: A Brazilian Dilemma. In: Ladislav Mura. (Org.). Entrepreneurship - Development Tendencies and Empirical Approach. 1ed.Rijeka: INTECH, 2018, 1, 133-158.
- [22] - SEVERO, E. A.; GUIMARAES, J. C. F.; DORION, E. C. H. (2020). Hélices holísticas de inovação e eco inovação: drivers para o desenvolvimento sustentável. *Gestão e Desenvolvimento (FEEVALE)*, v. 17, p. 57-81.
- [23] - ELKINGTON, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In: Henriques, A. & Richardson, J. The triple bottom line: does it all add up? London: Earthscan, 1-16.
- [24] - MINTZBERG, H., Ahlstrand, B. Lampel, J. (1998). Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management THE FREE PRESS, Simon & Schuster Inc., New York.
- [25] - DRUCKER, P. (1977). People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management. Harvard Business Review Press.
- [26] - DRUCKER, P. (2006). Classic Drucker: Essential Wisdom of Peter Drucker from the Pages of Harvard Business Review. Harvard Business Review Press.
- [27] - ZAPATER, T.; VAITEKUNAS, C. (2017). Princípio da prevenção e princípio da precaução. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direitos Difusos e Coletivos. Nelson Nery Jr., Georges Abboud, André Luiz Freire (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Acesso em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/356/edicao-1/principio-da-prevencao-e-principio-da-precaucao>
- [28] - BERGER, G.; de BOURBON-BUSSET, J.; MASSÉ, P. (2012). De la prospective; textes fondamentaux de la prospective française, 1955-1966, Editions L'Harmattan.
- [29] - BERGER, G.; DURANCE, P.; MONSEU, N. (2010). Les conditions de l'intelligibilité et le problème de la contingence (Prospective), Editions L'Harmattan.
- [30] - WOOD, C. (2020). COVID-19: Why do people break lockdown rules? BBC News. Acesso em 01/11/2020: www.bbc.com/news/uk-wales-54538558
- [31] - GATES, B. (2021). Após prever 'vírus devastador', Bill Gates alerta para 'próximas ameaças à humanidade'. Acesso em 11/02/2021: [Após prever 'vírus devastador', Bill Gates alerta para 'próximas ameaças à humanidade' \(gazetabrasil.com.br\)](http://gazetabrasil.com.br)