



**NEM DESISTIR, NEM TENTAR! SERÁ QUE CANTAR AGORA  
TANTO FAZ? O DILEMA DE LUKA NUM CONTEXTO PANDÊMICO**

**DON'T GIVE UP OR NOT EVEN TRY? DOES SINGING MATTER NOW!? LUKA'S  
DILEMMA IN THE PANDEMIC CONTEXT**

**¡NI TE RINDAS, NI LO INTENTES! ¿CANTAR IMPORTA AHORA? EL DILEMA DE  
LUKA EN UN CONTEXTO PANDÉMICO**

**KATHYANA VANESSA DINIZ SANTOS**

Mestre

Universidade Federal da Paraíba - Brasil

ORCID: 0000-0002-3797-2503

kathyana\_vanessa@hotmail.com

**LUCIENE ALENCAR FIRMO ABRANTES**

Mestre

Universidade Federal da Paraíba - Brasil

ORCID: 0000-0002-6713-3700

lualencar.adm@gmail.com

Submetido em: 06/04/2021

Aprovado em: 22/07/2021

Doi: 10.14210/alcance.v29n1(jan/abr).p122-139



**LICENÇA CC BY:**

Artigo distribuído  
sob os termos  
Creative Commons,  
permite uso e  
distribuição irrestrita  
em qualquer meio  
desde que o autor  
credite a fonte  
original.



## RESUMO

**Dilema:** Fazer ou não uma “live”.

**Objetivo educacional:** O caso foi elaborado com o intuito de discutir questões relativas a cenários de crise e tomada de decisão, além de trazer perspectivas de análise de mudanças advindas de interações entre aspectos internos e externos às organizações. Nas notas de ensino constam 6 objetivos de aprendizagem associados, principalmente: a análise do ambiente, metáforas organizacionais, decisões não programadas e os elementos de decisão.

**Contextualização:** O surgimento de um contexto pandêmico gerou uma crise mundial que acabou impactando a indústria da música de diversas formas. Um dos impactos concerne à popularização de um novo formato de produção musical (as “lives”). Um cantor e compositor de 30 anos, Luka, teve seus objetivos profissionais comprometidos em virtude dessa situação pandêmica e, juntamente com o pessoal da sua agência, precisava avaliar as possíveis consequências envolvidas na decisão de aderir ou não à realização de uma “live”; tendo que desenvolver potencialmente novas habilidades para encarar esse cenário.

**Tema principal:** Cenários de crise e tomada de decisão.

**Público:** O caso pode ser explorado por alunos de graduação e/ou pós-graduação (*lato e/ou stricto sensu*).

**Originalidade / valor:** Por meio desse caso, os alunos podem identificar a presença de elementos teóricos numa situação prática, associando-a, por exemplo, às conceituações de metáforas propostas por Morgan (2007) para conceber a natureza de uma organização.

**Palavras-chave:** análise de ambiente; metáforas organizacionais; decisões não programadas; elementos de decisão.

## ABSTRACT

**Dilemma:** Whether or not to hold a live stream concert.

**Educational objective:** The present case was designed to address issues associated with crisis scenarios and decision-making. In addition, it brings different perspectives to analyze changes arising from interactions between internal and external organization aspects. The teaching notes present 6 learning objectives mainly associated with environment analysis, organizational metaphors, unscheduled decisions and decision-making elements.

**Contextualization:** The emergence of the COVID-19 pandemic context has generated a global crisis that ended up affecting the music industry in several ways. One of the observed impacts concerns the popularization of a new music production format (live stream events). A 30-year-old singer and songwriter, Luka, had his professional goals compromised due to the pandemic outbreak and, alongside with his agency's staff, he needed to assess the likely consequences involved in the decision of whether or not to hold a live stream concert, since he would have to potentially develop new skills to face this scenario.

**Main topic:** Crisis scenarios and decision-making.

**Target Audience:** This case can be explored by students at undergraduate and/or graduate level (*lato and/or stricto sensu*).

**Originality / value:** The present case can help students identifying theoretical elements in a practical situation, as well as associating them, for example, with conceptualizations of metaphors proposed by Morgan (2007) to understand the nature of a given organization.

**Keywords:** environment analysis; organizational metaphors; unscheduled decisions; decision-making elements.

## RESUMEN

**Dilema:** Hacer o no una transmisión en vivo.

**Objetivo educativo:** El caso fue diseñado para discutir temas relacionados con escenarios de crisis y toma de decisiones, además de traer perspectivas para analizar los cambios que surgen de las interacciones entre los aspectos internos y externos de las organizaciones. En las notas didácticas hay 6 objetivos de aprendizaje asociados con, principalmente, el análisis del entorno, metáforas organizacionales, decisiones no programadas y elementos de decisión.

**Contextualización:** El surgimiento de un contexto pandémico generó una crisis global que terminó impactando a la industria musical de varias formas. Uno de los impactos se refiere a la popularización de un nuevo formato de producción musical (conciertos con transmisión en vivo). Un cantante y compositor de 30 años, Luka, vio comprometidas sus metas profesionales debido a esta situación de pandemia y, junto con el personal de su agencia, necesitaba evaluar las posibles consecuencias que conlleva la decisión hacer o no una transmisión en vivo; teniendo que potencialmente desarrollar nuevas habilidades para afrontar este escenario.

**Tema principal:** Escenários de crise y toma de decisiones.

**Público:** El caso puede ser explorado por estudiantes de grado y/o posgrado (lato y/o stricto sensu).

**Originalidad / valor:** A través de este caso, los estudiantes pueden identificar la presencia de elementos teóricos en una situación práctica, asociándolos, por ejemplo, con las conceptualizaciones de metáforas propuestas por Morgan (2007) para concebir la naturaleza de una organización.

**Palabras clave:** análisis ambiental; metáforas organizativas; decisiones no programadas; elementos de decisión.

## INTRODUÇÃO

“*Mais um ano!*”. Esse foi o primeiro pensamento de Luka ao encerrar seu show de Réveillon na praia de Jacarecica, em Maceió – Alagoas, para um público de mais de vinte mil pessoas. 2020 chegara e Luka pensava apenas em focar em sua carreira, seus shows e sua produção: “*Esse ano vou construir minha imagem no cenário nacional, realizar parcerias com grandes nomes da música e fazer shows nos quatro cantos do país!*”.

Luka era um cantor e compositor de 30 anos, natural da microrregião de Palmeira dos Índios, no estado brasileiro de Alagoas, e vinha construindo sua carreira no cenário do forró, o estilo musical símbolo do Nordeste brasileiro. Formou-se em Engenharia Agrícola e cursou pós-graduação em Segurança do Trabalho – época em que iniciou seus trabalhos com a música, seu desejo desde a infância. Luka era uma das apostas de nomes de uma nova geração do forró, que misturava o som da tradicional sanfona com outros elementos que traziam uma reconfiguração do ritmo ao novo âmbito cultural.

No entanto, o surgimento de um contexto pandêmico gerou uma crise mundial, impactando a indústria da música de diversas formas; uma delas foi a popularização um novo formato de produção musical (as “lives”<sup>1</sup>). Toda essa situação poderia acabar por invalidar os objetivos de curto prazo de Luka que, juntamente com o pessoal da sua agência, precisava avaliar as possíveis consequências envolvidas na decisão de aderir ou não à realização de uma “live”, tendo que desenvolver potencialmente novas habilidades para encarar esse cenário.

## MUDARAM AS ESTAÇÕES...

Luka decidiu destinar as duas primeiras semanas do ano de 2020 para descansar e viajar à cidade dos pais, no interior de Alagoas, uma vez que sua agenda de shows estava lotada para o primeiro semestre do ano e ele não sabia quando poderia visitá-los novamente. Durante esses dias, ele conseguiu acompanhar algumas notícias, o que, caso estivesse em seu ritmo habitual de trabalho, não teria sido possível. Uma delas, para a qual não deu grande importância, foi a primeira morte por uma doença misteriosa na China.



**Figura 1.** Notícia do dia 11 de janeiro de 2020

Fonte: G1 - O portal de notícias da Globo

<sup>1</sup> “Lives” (ou *live streaming*) são transmissões ao vivo na internet. Geralmente são transmissões de áudio e vídeo e feitas por meio de redes sociais (ex. Facebook, Instagram) ou aplicativos (ex. YouTube). Usuários comumente podem deixar comentários e curtidas, bem como podem acompanhar as atividades dos demais espectadores.

Luka começou a trabalhar na metade de janeiro, cumprindo contentemente a agenda de shows estabelecida, até que um dos seus shows foi adiado, no início de março, por decisão da administração geral de um festival de forró que aconteceria na cidade de Fortaleza (CE), no Nordeste brasileiro.

Alguns dias depois, Luka acordou com uma ligação do seu empresário e amigo há oito anos, Théo.

— *Luka? E aí, parceiro!? Tudo bem contigo?*

— *Oi irmão, tudo caminhando. Ainda um pouco chateado com o show que foi cancelado, mas faz parte, né!? O que você manda?*

— *Então... não sei o quanto você tem acompanhado das notícias sobre um vírus que está se espalhando pelo mundo, mas, depois da confirmação da primeira morte no Brasil, todos os shows estão sendo adiados ou cancelados...*

— *Caramba! Todos? Por quanto tempo?*

— *Indeterminado, irmão. Por enquanto temos que aguardar para ver como essa doença vai se propagar.*

— *Nossa, que surreal, Théo. Muito triste isso, rapaz. Sei nem o que dizer.*

— *É. Eu também ainda estou processando tudo isso, Luka.*

— *Bom... vamos aguardar, né!? Não temos outra opção. Valeu pelo informe, viu!? E se alguma coisa mudar, me avisa.*

— *Aviso sim. Pode deixar. Até breve, irmão.*

— *Até.*

Luka não conseguiu acreditar que todos os shows tinham sido cancelados. Desde as suas férias no início do ano ele não tinha tido tempo para acompanhar atentamente as notícias, sequer conseguiu ler o suficiente sobre a situação acerca da doença, para compreender a gravidade do atual contexto. Aproveitando o tempo livre não previsto, Luka se colocou a buscar maiores informações sobre o que estava acontecendo e a doença que, não cancelou só um dos seus shows, mas todos eles.



**Figura 2.** Notícia do dia 11 de março de 2020  
Fonte: BBC Brasil



**Figura 3.** Notícia do dia 17 de março de 2020  
Fonte: UOL

Após algum tempo vasculhando os sites de notícias, Luka entrou em estado de choque, sem compreender como pôde passar todo esse tempo sem ter noção da amplitude do problema que agora o mundo todo enfrentava.

Algumas horas depois do choque inicial, Luka passou a refletir sobre o que tinha projetado para a sua vida nesse novo ano e como neste momento a incerteza que tomava conta de tudo e de todos poderia desfazer todos os seus sonhos, fossem eles profissionais e/ou pessoais.

— E se essa crise demorar a passar? O que devo fazer? Desistir de todos os meus projetos? Tentar alguma forma alternativa de realização? Reestruturar os objetivos e/ou as metas? Será que minhas emoções me permitem pensar de maneira objetiva num momento como esse? Ou será melhor simplesmente aguardar essa má fase passar?

## DESISTIR?

A pandemia causada pela chamada COVID-19 impactou o mundo inteiro e afetou a vida das pessoas nos mais variados aspectos. As pessoas passaram a viver em quarentena, saindo de casa apenas para compras em supermercados e/ou farmácias. Apenas aqueles que eram empregados em serviços considerados essenciais continuaram a trabalhar, alguns em rodízio, mas todos fazendo uso dos novos protocolos de higiene em suas rotinas. Numa perspectiva econômica, Bolsas de valores despencaram em todo o mundo e, *a priori*, todos os setores perceberam o momento de crise. No Brasil, um dos primeiros setores da economia a parar foi o de shows e eventos musicais.

No dia 18 de março de 2020, Luka conversou com Isis, sua namorada há dois anos, e juntos decidiram aderir às instruções do Ministério da Saúde, iniciando o processo de quarentena, em sua casa, em Maceió (AL).

Figura 4. Diretrizes do Ministério da Saúde  
Fonte: Governo Federal

Com o passar dos dias, a ausência de perspectiva e o aumento gradativo no número de mortes passaram a interferir em seu sono e disposição. O cantor não conseguia desapegar-se da sensação de que este momento de crise mundial poderia significar o fim da sua carreira, quiçá de sua vida.

## TENTAR?

Passado o caos inicial provocado pela pandemia, os diversos setores da economia começaram a se mobilizar para atuar no novo contexto. Alguns setores foram beneficiados pelas mudanças, tais como o de produtos de limpeza, serviços de entrega e serviços de *streaming*. Outros setores, no entanto, sofreram efeitos negativos avassaladores, o que foi o caso da indústria musical, cujo faturamento dependia em grande parte da aglomeração de pessoas em *shows*.

Curioso em conhecer esses efeitos sofridos pelo mercado musical, Luka aproveitou o tempo ocioso proporcionado pelo cancelamento dos shows e resolveu pesquisar a situação do cenário musical durante a pandemia anunciada. Logo em suas primeiras buscas, deparou-se com vários eventos, turnês e premiações cancelados.

Luka teve acesso a dados que nunca havia pesquisado antes, como a representação de 13% do PIB pela indústria musical, assim como as 25 milhões de pessoas que o setor empregava, que agora estava fortemente comprometido. O prejuízo anunciado pelos especialistas e publicado no site da União Brasileira de Compositores (UBC), sobre o qual Luka estava pesquisando, era na casa dos bilhões de dólares, exclusivo para o segmento ao vivo, ou seja, os shows.

Luka percebeu gradativamente empresas em diversos segmentos buscando formas para continuar trabalhando, mesmo quando a principal e soberana indicação era “ficar em casa”. Restaurantes reestruturaram seus processos, de modo que todas as suas vendas fossem feitas por meio do serviço de *delivery* e/ou vendas diretas no balcão; lojas de shoppings aderiram a vendas a partir de serviços de *drive-thru* e supermercados desenvolveram sites/aplicativos para compras online.

Luka sentiu empatia por esses empresários, que precisavam gerenciar suas emoções enquanto pessoas físicas, e as possibilidades de estratégias de mercado como pessoas jurídicas. Entretanto, apesar da empatia, ele ainda não conseguia compreender como esses empresários estavam conseguindo fazer isso.

No que diz respeito à indústria musical, o isolamento social acabou por inspirar um novo jeito do público se manter conectado aos seus artistas preferidos: *live streaming*. As “lives” começaram como propostas despojadas para entreter os fãs, mas, em pouco tempo transformaram-se em grandes eventos patrocinados. As transmissões ao vivo se tornaram tão comuns e constantes que esse fato motivou o compartilhamento de diversos memes a respeito.



Figura 5 e 6. Memes sobre *lives*

Fonte: Instagram

Luka acompanhou o desabrochar desse novo formato de produção musical sem saber ao certo o que fazer acerca de sua carreira. Para abstrair dos problemas, resolveu então assistir pelo computador uma transmissão ao vivo de um dos seus artistas favoritos, conversando ao mesmo tempo com seus amigos em um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas. Na conversa, no entanto, seus amigos acabaram pressionando Luka a aderir à sensação do momento e produzir uma “live”.

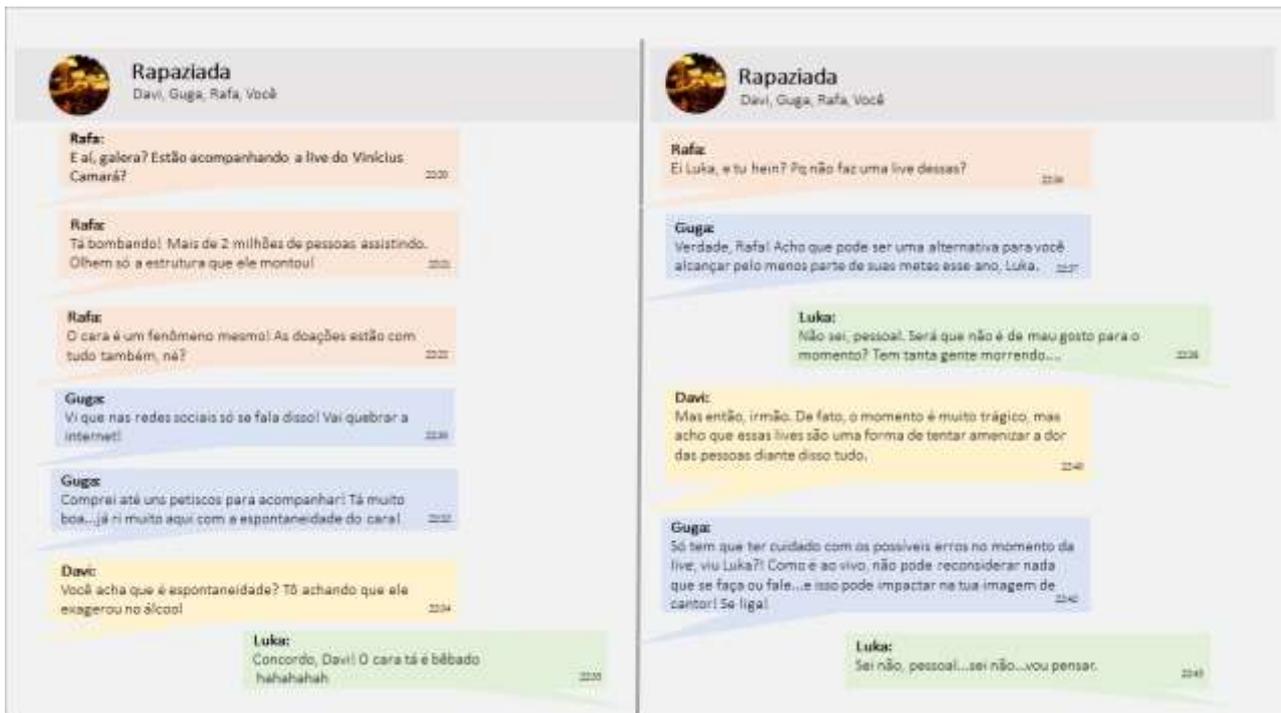


Figura 7. Conversa de Luka com seus melhores amigos (Rafa, Guga e Davi)

Fonte: Elaborado pelas autoras

Após o término da *live*, Luka se despediu dos amigos e disse que ia dormir. Ele até tentou, não conseguiu. Seus pensamentos estavam acelerados, suas emoções confusas.

— Será que essas “lives” são mesmo oportunidades de prosperar apesar do contexto adverso ou apenas mais um Cavalo de Tróia? Devo tentar ou é melhor aguardar?

## SERÁ QUE AGORA TANTO FAZ?

Nos dias de quarentena, Luka dormia e acordava cada vez mais tarde, muitas vezes perdendo a noção de quantos dias em quarentena ele já somava. Em seu trigésimo dia de isolamento (não que ele soubesse disso), ele acordou quase meio-dia pelo despertador de sua agenda *online* configurada ao *e-mail*, que o lembrava de uma videoconferência que havia marcado com seu empresário Théo.

Théo, empresário do ramo de *show business* há mais de 15 anos, especialista em gerência de carreira artística, era o dono da agência Théo Produções, e procurava conduzir os processos de sua empresa sempre de maneira formal, organizada e orientada racionalmente – por meio de análises e planejamentos. Dessa maneira, ele acreditava conseguir manter o controle e minimizar possíveis impactos de variáveis incontroláveis, e, por isso, resolveu apresentar um relatório no qual ele avaliava as possíveis consequências (positivas e negativas) que envolvia a decisão de realização de uma “live”.

Na videoconferência, Théo iniciou explicando que a pandemia iria impactar o mercado da música por um período maior do que ele imaginava, e por depender muito de shows, estava pensando em como conseguir manter a agência funcionando, sem demissões, no escritório e na parte musical. Assim, o produtor apresentou a Luka a necessidade de transformação e de desenvolvimento de novas competências para entrar no cenário que parecia ter sido desenhado como alternativa ao mercado dos músicos - as *lives*. Para Théo, esse era o novo formato de show, que agora daria sentido à vida social, o qual vinha sendo cobrado pelos fãs de Luka em todas as redes sociais do cantor.

Luka de imediato rebateu o argumento do empresário, expondo que a situação não era propícia para a criatividade e desenvolvimento de novas competências; “*é uma pandemia, não um concurso de produção*”, disse o cantor. Além disso, Luka relatou sentir-se incoerente em pensar nas questões financeiras/mercadológicas de realizar uma *live*, quando, naquele momento, existiam muitas pessoas vulneráveis expostas a um vírus que a medicina ainda não havia entendido. Ademais, Luka expôs que sempre imaginou a marca dele conectada a valores, ideias e crenças de respeito ao próximo – como lhe foi ensinado por seus pais.

Mais adiante na videoconferência, Théo compartilhou sua tela com Luka, e apontou um relatório de impacto de algumas *lives* já realizadas por outros artistas. A exposição trouxe uma perspectiva mais organizacional para a decisão de adaptação a um novo cenário de transmissões ao vivo que, para o empresário, poderia ser uma alternativa para minimizar os atuais e incertos impactos trazidos pela pandemia ao mercado da música.

ARTISTA	IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS
Vinicius Camará (Sertanejo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pioneirismo no formato de <i>lives</i>- super produções;</li> <li>✓ Visibilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autuação pelo CONAR pelo excesso de consumo de bebida alcoólica.</li> </ul>
Adriana Melo (Forró)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recorde em acessos ao vivo;</li> <li>✓ Pioneirismo em inclusão social: intérprete de libras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inapetência técnica da produção, o que deixou o show muito aquém do esperado pelo público - (ruídos, cenário desmontando, conexão perdida);</li> <li>✓ Críticas pela possibilidade de cobrar por novas <i>lives</i>.</li> </ul>
Bruno e Daniel (Sertanejo Universitário)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Repercussão de memes com nome da dupla;</li> <li>✓ Aumento de <i>views</i> após a <i>live</i> pela repercussão negativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expectativa de faturamento pós <i>live</i> não correspondida.</li> <li>✓ Impacto negativo na imagem por comportamentos exagerados – em grande parte provocados pela embriaguez.</li> </ul>
Pink e Blue (POP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reinserção no mercado;</li> <li>✓ Apelo emocional: sentimentos de nostalgia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expectativa frustrada do público, que esperava novos lançamentos da dupla durante a <i>live</i>.</li> </ul>



Figura 8. Compartilhamento de relatório em tela em videoconferência

Fonte: Elaborado pelas autoras

Após a reunião, Luka refletiu sobre os riscos de fugir da concepção tradicional dos shows. A agência à qual estava vinculado possuía toda uma logística e etapas para a execução de eventos estabelecidos, com planejamento e operacionalização de padrões incorporados por sua equipe, buscando sempre obter eficácia nos processos. Assim, Luka avaliou que seria muito arriscado fugir disso e se readaptar a uma configuração totalmente diferente, para ele e sua equipe.

Confuso, ele também se sentiu responsável por sua equipe e percebeu que talvez as necessidades de funcionamento da empresa deveriam falar mais alto, precisando ser consideradas. Luka tentou compreender e administrar as demandas organizacionais e suas relações com o ambiente. Tentou enxergar a possibilidade de se adaptar ao contexto em mutação, e talvez sobreviver à crise.

— E agora? Como devo proceder? **Faço ou não uma “live”?**

## POR ENQUANTO.

O ano de 2020, certamente, trouxe muitas reflexões, não apenas para Luka e sua equipe de trabalho, mas, para todas as pessoas a nível mundial. A vida e as necessidades mudaram totalmente de rota e as pessoas experienciaram sensações e sentimentos completamente novos.

Durante um processo disruptivo, como uma crise gerada por um contexto pandêmico, a própria vivência reflexiva é que, comumente, vai direcionando para as ações mais adequadas, seja em âmbito individual ou organizacional. De modo geral, a crise vivenciada por Luka e sua equipe suscitou desafios que, na maioria das vezes, ultrapassam as possibilidades de contingenciamento de um planejamento estratégico prévio. Por isso, em momentos de grande incerteza, assimilar as informações disponíveis, analisar variáveis, impactos e as oportunidades de se reinventar parece ser um processo muito mais complexo.

Luka passou então a refletir a partir de duas perspectivas: a primeira foi resgatada por características de sua formação acadêmica de engenheiro, despertando a ordem mais lógica e racional de se analisar o cenário das *lives* como

oportunidade de visibilidade altruísta. Além disso, havia a possibilidade de suprir o impacto financeiro da equipe que estava sem perspectivas de volta ao mercado. Por meio da internet, ele teria a oportunidade de apresentar sua música e conquistar regiões do país onde seu trabalho ainda não havia chegado – algo que fazia parte de seus objetivos e não saía da sua cabeça desde o primeiro dia do ano de 2020.

A segunda perspectiva de Luka foi delimitada por meio de sensações e sentimentos mais aguçados, que foram desenvolvidos pelo seu perfil de artista. Essa perspectiva trazia contradições às suas reflexões, uma vez que ele percebia o momento vivenciado como incerto e triste. A alegria trazida pela música estava sendo interpretada por Luka como incoerente, devido à grande quantidade de pessoas que estavam com medo, inseguras e preocupadas pela exposição a um vírus/doença ainda não compreendidos.

Quando grande parte da comunidade da música aderiu ao movimento, e o público parecia aceitar bem a proposta, Luka passou a vivenciar um dilema: aceitar o desafio de fazer uma *live*, enxergando-a como oportunidade de tentar alcançar (aproximadamente) suas metas pré-estabelecidas, ou não fazê-la, percebendo a crise como um momento que deveria ser vivido com coerência em respeito à confusão de sentimentos despertados pelo cenário de grande incerteza na vida das pessoas? A decisão tomada por Luka colocaria em risco sua carreira?

## NOTAS DE ENSINO

### Objetivos Educacionais do caso

O caso foi elaborado com o intuito de discutir questões relativas a cenários de crise e tomada de decisão, além de trazer perspectivas de análise de mudanças advindas de interações entre aspectos internos e externos às organizações.

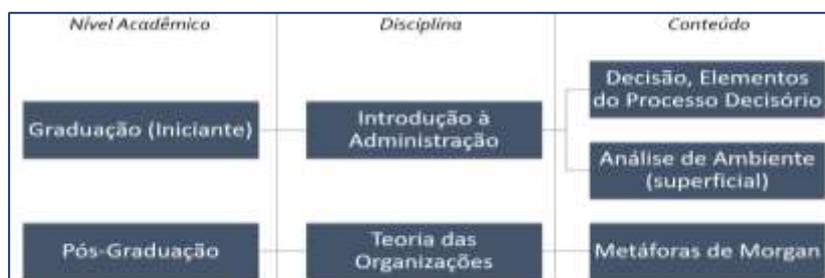
Especificamente, a aplicação desse caso com a utilização das questões propostas visará o alcance dos seguintes objetivos de aprendizagem: **(1)** Compreender o ambiente organizacional (interno e externo) e a importância desse para o alcance dos objetivos traçados por uma organização (em suas mais variadas configurações); **(2)** Produzir uma análise de ambiente interno, potencialmente com os elementos propostos por Andrade e Amboni (2011); **(3)** Interpretar a presença de elementos teóricos numa situação prática, associando trechos da narrativa lida às conceituações de metáforas propostas por Morgan (2007) para conceber a natureza de uma organização; **(4)** Reconhecer a complexidade de contextos não programados e a dificuldade de estruturação do processo decisório em momentos de crise; **(5)** Distinguir e explicar elementos básicos de um processo decisório; e, **(6)** Desenvolver habilidade de reflexão e estruturação de argumentos robustos.

### Aplicações do caso

O caso pode ser explorado por alunos de graduação e/ou pós-graduação, em disciplinas cujos conteúdos concebam os objetivos de aprendizagem descritos na seção anterior.

De toda forma, *a priori*, almejamos a aplicação na graduação, especificamente no primeiro período do curso de Administração, numa disciplina introdutória. O professor poderá trabalhar conceitos que envolvem: as variadas configurações de organizações, o ambiente (interno e externo) dessas organizações, bem como noções introdutórias ao processo decisório (decisão programada e não programada, abordagem racional tradicional, perspectiva da racionalidade limitada).

O caso também pode ser utilizado na pós-graduação, especificamente numa disciplina que comumente é obrigatória nos programas associados à gestão – a disciplina “Teorias das organizações”. Os direcionamentos *a priori* de aplicação do caso podem ser melhor visualizados na Figura 9.



**Figura 9.** Nível acadêmico, disciplinas e conteúdo envolvidos na aplicação do caso

Fonte: Elaborado pelas autoras

Ressaltamos que o caso pode também ser aplicado simultaneamente com (1) duas turmas de graduação do mesmo curso ou (2) de diferentes cursos (mas que disponham da mesma disciplina), bem como pode ser aplicado conjuntamente com uma turma de graduação e outra de pós-graduação. Para isso, basta que o professor institua grupos mistos no momento designado para a discussão (participantes de uma mesma equipe com alunos de diferentes contextos – graduação e pós-graduação; graduandos de diferentes cursos e/ou turmas). Dessa maneira, os alunos podem compartilhar aspectos teóricos e experiências práticas, o que tende a enriquecer ainda mais o debate, potencializando a aprendizagem e o desenvolvimento de competências nos alunos.

### Fonte de dados

Este caso foi construído com utilização de dados primários e dados secundários. Foi baseado em situações reais vividas por diversos artistas em meio à pandemia de Covid-19 e, em especial, inspirado nos comentários feitos pelo cantor

conhecido como Thiaguinho na *Live* realizada no dia 23 de abril de 2020 pelo Youtube (Acesso em: [https://www.youtube.com/watch?v=U24Zb\\_qq\\_vg](https://www.youtube.com/watch?v=U24Zb_qq_vg)).

Na transmissão, Thiaguinho comentou sobre seu processo de decisão no que concerne a realização da *live*. Ele mencionou que havia refletido bastante antes de decidir pela realização da transmissão. Nas palavras de Thiaguinho: “[...] logo que surgiu, é...é... esse lance de *lives*, né? Comecei a receber bastante mensagens de vocês, e, por mais que a gente sempre leve alegria e leve coisas boas para as pessoas, é um momento de reflexão, **é um momento que tem muita coisa acontecendo, coisas não legais, coisas não boas, é... e eu fiquei meio da dúvida entre fazer e não fazer** [...] (grifo nosso)”.

Ainda enquanto dados secundários, foram acessados *sites* que tratavam do cenário mundial e nacional da pandemia, bem como apresentavam notícias mais específicas do segmento musical (G1, Portal UOL, BBC Brasil, *Site* do Ministério da Saúde, entre outros). E para entender a perspectiva mais operacional das *lives*, foi realizada uma entrevista, por meio do *WhatsApp*, com um cantor eclético (estilo baile, de impacto regional) de 30 anos. Ele, já experiente na execução de transmissões ao vivo, no momento da entrevista havia promovido duas *lives* em meio ao contexto da pandemia de Covid-19. Com as colocações desse artista foi possível entender um pouco melhor sobre os equipamentos, financiamentos e sentimentos envolvidos na produção de uma *live*, o que muito nos auxiliou no processo de detalhamento do contexto durante a construção da narrativa.

### Possíveis questões para discussão

1. A divisão da organização como sistema pode ser um artifício de análise para compreender melhor a realidade vivenciada. Como Luka poderia desenhar seu ambiente interno para compreender melhor suas necessidades e enfrentar o dilema de fazer ou não uma *live*?
2. O caso retrata situações organizacionais que podem ser melhor compreendidas a partir de metáforas de Morgan (2007). Quais das metáforas podem ser visualizadas na narrativa do caso? Mencione pelo menos três delas e justifique com passagens da narrativa.
3. Em um ambiente de extrema incerteza, com o surgimento de uma decisão não programada, que elementos básicos do processo decisório são possíveis de se identificar na narrativa? Aponte-os e descreva como esses estão contemplados na narrativa.
4. Se você estivesse na posição de Luka, decidiria por realizar ou não a *live*? Justifique.

### Plano de aula

Para aplicação do caso em sala de aula, sugere-se que o(a) docente:

- 1) Aborde previamente os conteúdos que pretende utilizar como *background* de análise do caso, para que os alunos consigam estabelecer relações entre os conceitos e as abordagens do caso;
- 2) Disponibilize o caso antes da aula, para que o aluno (I) faça a leitura prévia e (II) responda, individualmente, as questões propostas;
- 3) No início da(s) aula(s) de aplicação, recolha as respostas individuais preparadas, apresente o método de caso para ensino para os alunos e explique os motivos de sua utilização, já apontando o(s) objetivo(s) da(s) aula(s) – Tempo estimado: 5 a 15 minutos;
- 4) Inicie a discussão do caso com uma reflexão sobre o dilema principal de Luka e, nesse momento, pode-se executar a música que inspirou o título geral e das seções do caso (“Por enquanto”, interpretada por Legião Urbana). Caso o(a) professor(a) tenha lembranças significativas da pandemia, sugerimos também fazer um pequeno relato de experiência – apontando especialmente a incerteza vivenciada no momento. Tempo estimado: 5 a 10 minutos;
- 5) Separe a turma em grupos de 3 ou 4 pessoas para debaterem e responderem às questões enquanto equipe, produzindo um documento único – Tempo estimado: 50 a 60 minutos;
- 6) Após término do tempo para resolução das questões, peça para a turma se posicionar em forma de círculo, para que cada grupo apresente suas respostas. Nesse momento, o(a) docente pode ir anotando os principais pontos de cada grupo no quadro para que, posteriormente, ele (ela) possa comentá-las e fazer o fechamento do caso. Lembrar de recolher os documentos preparados por cada equipe. Tempo estimado: 40 a 65 minutos.

## Discussão do caso associada às questões propostas

A análise das situações abordadas no caso traz um caráter complexo e paradoxal da vida organizacional (Morgan, 2007), e o aluno deverá apresentar interpretações das situações vivenciadas pelo artista, que está inserido no dilema de realizar ou não uma *live*.

Sugere-se, como base para análise da situação que envolve o dilema do cantor Luka, que o professor explore: (i) análise do ambiente, (ii) metáforas organizacionais (iii) decisões não programadas, (iv) elementos de decisão. Cada um desses aspectos teóricos pode ser explorado pelo(a) docente nas questões sugeridas para esse caso. Essas associações são detalhadas a seguir, de acordo com cada questão proposta.

### Questão 1 - A divisão da organização como sistema pode ser um artifício de análise para compreender melhor a realidade vivenciada. Como Luka poderia desenhar seu ambiente interno para compreender melhor suas necessidades e enfrentar o dilema de fazer ou não uma *live*?

A perspectiva de análise dessa questão é a organizacional. O entendimento das organizações como sistemas complexos representa uma estrutura social organizada para o alcance dos objetivos desenhados, e isso requer análises das relações entre o ambiente interno e externo que formatam organizações (ANDRADE; AMBONI, 2011). Assim, o personagem Luka considera questões organizacionais para lidar com o dilema que permeia toda a narrativa.

Em contextos de instabilidade, como o de uma crise, o detalhamento/desenho dos elementos do sistema pode orientar o administrador na compreensão do contexto organizacional, bem como na definição de ações e decisões com foco na sobrevivência organizacional. Assim, para entender toda a situação abordada no caso e direcionar uma decisão para Luka, o professor pode trazer reflexões para que os alunos identifiquem, inicialmente, os elementos do ambiente interno que formatam/caracterizam a empresa à qual o cantor está vinculado. Sugere-se que o professor trabalhe os elementos do ambiente interno conforme apresentados por Andrade e Amboni (2011).



Figura 10. Ambiente interno da organização

Fonte: Andrade, R. O. B. de., & Amboni, N. (2011). *Teoria geral da Administração*. (2. ed.) Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Associando os elementos propostos por Andrade e Amboni (2011) com os identificados no caso, espera-se que o aluno mencione alguns itens que caracterizem cada elemento, como, por exemplo: O **objetivo** (inicial) da organização seria o de construir a imagem de Luka no cenário nacional, bem como aumentar número de shows e parcerias musicais. As **pessoas** envolvidas seriam o próprio Luka e sua equipe operacional, gerenciados pelo seu empresário Théo. Os **processos** que envolvem essa organização são voltados para a promoção e execução dos shows de Luka, que requerem **atividades** como ensaios e planejamento logístico. E, por fim, Luka conta com **recursos** extrínsecos (ex. financeiros e materiais para a realização dos processos e atividades) e intrínsecos (como conhecimentos de funções básicas de planejamento e organização, visualizados nas planilhas elaboradas por Théo), para obtenção de excelência no sistema como um todo.

Na discussão, sabendo que essa representação é apenas uma “parte” do todo que o aluno precisa compreender, o professor poderia explorar também o ambiente externo na discussão do caso, adicionando outras questões, tais como: (1) Quais as características que a empresa de Luka precisaria ter frente às tendências expostas pelo ambiente externo? (2) Essas características poderiam ajudar a Luka passar pelo momento de crise descrito no caso?

**Questão 2 – O caso retrata situações organizacionais que podem ser melhor compreendidas a partir de metáforas de Morgan (2007). Quais das metáforas podem ser visualizadas na narrativa do caso? Mencione pelo menos três delas e justifique com passagens da narrativa.**

A partir de uma compreensão sobre os elementos do ambiente, as metáforas podem ajudar a conceber a natureza da organização, desde a formatação organizacional pensada de forma tradicional/habitual, até a formatação embasada em descobertas e em novas perspectivas de interpretações e diagnósticos. Essa análise proporciona contribuições para o desenvolvimento de lentes que permitem visualizar mudanças organizacionais em ambientes complexos, e repletos de paradoxos que permeiam as organizações – como o de uma pandemia.

Nas situações descritas no caso, algumas metáforas trabalhadas por Morgan (2007) estão presentes e são apresentadas na Figura 11, como possível parâmetro de resposta para a questão 2. Porém, a capacidade de interpretação do aluno pode vislumbrar análises e trazer metáforas não apresentadas nessas notas de ensino. Cabe ao professor analisar os argumentos utilizados pelo aluno para alcançar determinada interpretação e indicação da metáfora.

Para o caso, foram identificadas cinco metáforas presentes na narrativa que ajudam a na compreensão dos acontecimentos. Para melhor orientação discente, o professor pode fazer perguntas como: Como essa metáfora auxilia na compreensão do caso? Quais as evidências na narrativa que fizeram vocês identificá-la? A partir disso o professor pode perceber o grau de entendimento e análise do aluno sobre a teoria trabalhada.

Metáfora (1): ORGANIZAÇÕES COMO MÁQUINA	
Passagem da narrativa	<i>"Após a reunião, Luka refletiu sobre os riscos de fugir da concepção tradicional dos shows. A agência à qual estava vinculado possuía toda uma logística e etapas para a execução de eventos estabelecidos, com planejamento e operacionalização de padrões incorporados por sua equipe, buscando sempre obter eficácia nos processos. Assim, Luka avaliou que seria muito arriscado fugir disso e se readaptar a uma configuração totalmente diferente, para ele e sua equipe".</i>
Análise	A metáfora da máquina alicerça as organizações mais burocráticas, visualizando-as como máquinas, que devem ser administradas em partes e com papéis pré-definidos para o funcionamento do todo (Morgan, 2007). No caso, pode-se evidenciar as fortes amarras do artista na concepção tradicional do show, toda a logística e as etapas para a sua execução, que seguem um planejamento e um padrão estabelecido para sua eficácia. A visão da máquina estaria no processo desenhado previamente para o show acontecer, com etapas e partes interligadas como uma máquina. Essa formatação, por muitas vezes, é estabelecida como forma de se pensar o show, assumido como <i>"taken for granted"</i> .
Metáfora (2): ORGANIZAÇÕES COMO FLUXOS DE TRANSFORMAÇÃO	
Passagem da narrativa	<i>"[...] o produtor apresentou a Luka a necessidade de transformação e de desenvolvimento de novas competências para entrar em no cenário que parecia ter sido desenhado como alternativa ao mercado dos músicos - as lives".</i>  <i>"Para Théo, esse era o novo formato de show, que agora daria sentido à vida social e, este vinha sendo cobrado pelos fãs de Luka em todas as redes sociais do cantor".</i>
Análise	Essa metáfora requer mudança de concepção (Morgan, 2007). E é isso que o produtor de Luka, Théo, traz na videoconferência abordada no caso, na qual ele mencionou a necessidade de compreender a lógica de mudança que todo o mercado musical estava vivenciando. A visão de fluxo de transformações pode ser examinada por três lógicas, segundo Morgan (2007), e elas podem ser percebidas no caso. <u>A primeira</u> , a partir da análise das <i>lives</i> apresentadas no relatório compartilhado na reunião entre Luka e Théo, em que se observaram as adaptações internas de artistas para a realização da transmissão, criando suas próprias imagens; <u>a segunda</u> lógica se apresentou a partir da apresentação dos <i>feedbacks</i> positivos e negativos das <i>lives</i> já realizadas, as quais foram formatadas pelo contexto da pandemia – que vai moldar, certamente, o futuro dos artistas. E, <u>a terceira</u> , que é evidenciada pelas lógicas dialéticas (MORGAN, 2007) que permeiam as reflexões de Luka, advindas das características de sua formação acadêmica (ordem mais lógica e racional de se analisar o cenário das <i>lives</i> ), e por sensações e sentimentos mais aguçados (desenvolvidos pelo seu perfil de artista) que entendiam o momento como incerto e triste para realização de <i>lives</i> .

(Continua)

(Conclusão)

Metáfora (3): <b>ORGANIZAÇÕES COMO ORGANISMO</b>	
Passagem da narrativa	<i>"[...] O produtor apresentou a Luka a necessidade de transformação e de desenvolvimento de novas competências para entrar em no cenário que parecia ter sido desenhado como alternativa ao mercado dos músicos - as lives". / "Ele [Luka] também se sentiu responsável por sua equipe e percebeu que talvez as necessidades de funcionamento da empresa deveriam falar mais alto, precisando ser consideradas".</i> <i>"[...] Luka tentou compreender e administrar as demandas organizacionais e suas relações com o ambiente. E, tentou enxergar a possibilidade de se adaptar ao contexto em mutação, e talvez sobreviver à crise. / "[...] a própria vivência reflexiva é que, comumente, vai direcionando para as ações mais adequadas, seja em âmbito individual ou organizacional. "</i>
Análise	A metáfora pode ser percebida pela preocupação de Luka em equilibrar as necessidades da sua empresa e da sua equipe com as demandas do ambiente do mercado musical, como forma de sobrevivência ao impacto financeiro sofrido. Nos trechos destacados nas passagens da narrativa, percebe-se as reflexões do cantor sobre a possibilidade de realizar uma <i>live</i> , como uma forma de manter a vida organizacional da empresa à qual está vinculado e de sua carreira. Percebe-se que Théo tem uma visão mais voltada para necessidade de se manter no cenário musical e que as <i>lives</i> podem proporcionar vitalidade à empresa, e isso suscita flexibilidade ao contexto de crise. Aqui, percebe-se interações entre as necessidades da empresa de Luka e as demandas do cenário musical para o momento vivenciado, que requer mudanças e adaptações.
Metáfora (4): <b>ORGANIZAÇÕES COMO CÉREBROS</b>	
Passagem da narrativa	<i>"Ele [Théo] procurava conduzir os processos de sua empresa sempre de maneira formal, organizada e orientada racionalmente - por meio de análises e planejamentos".</i> <i>"[...]ele acreditava conseguir manter o controle e minimizar possíveis impactos de variáveis incontroláveis, e, por isso, resolveu apresentar o relatório no qual ele avaliava as possíveis consequências (positivas e negativas) que envolvia a decisão de realização de uma "live".</i>
Análise	A metáfora do cérebro foca na organização como um sistema de comunicação e tomada de decisão, a partir do processamento de informação (Morgan, 2007). No caso, percebe-se que a comunicação entre Luka e o empresário que o gerencia, representado por Théo, são fundamentais para que exista um quadro de referência para compreensão e avaliação para a auto-organização, perante uma decisão. Para isso, diante de muitas informações disponíveis para a análise decisória imposta pelo cenário externo, Théo as organiza (as informações) a fim de melhor processá-las. Além disso, o produtor elenca impactos positivos e negativos das possíveis decisões a seguir, o que facilita o entendimento das variáveis existentes para o posicionamento estratégico que a empresa vai tomar. É possível relacionar a empresa à qual Luka está vinculado como um cérebro que precisa de redefinições para criação de novas formas de organização.
Metáfora (5): <b>ORGANIZAÇÕES COMO CULTURAS</b>	
Passagem da narrativa	<i>Luka relatou sentir-se incoerente em pensar nas questões financeiras/mercadológicas de realizar uma live, quando, naquele momento, existiam muitas pessoas vulneráveis expostas a um vírus que a medicina ainda não havia entendido.</i> <i>"Luka expôs que sempre imaginou a marca dele conectada a valores, ideias e crenças de respeito ao próximo - como lhe foi ensinado por seus pais".</i>
Análise	Para a metáfora da cultura, as organizações são vistas como lugar de valores, normas, rituais e crenças que constituem a organização como realidades socialmente construídas (Morgan, 2007). Percebe-se os valores do cantor interferindo em seus comportamentos quanto a situações organizacionais vivenciadas. Essa metáfora pode ajudar a compreensão de mudanças, porém, para Luka, as mudanças que podem ocorrer estão carregadas de valores dos quais ele não consegue se desprender, enaltecendo seu lado humano em pensar em sua equipe e nas pessoas em geral. Essa metáfora permite compreender elementos mais intrínsecos que permeiam o caso, como a origem de Luka, sua formação, seu vínculo familiar, os quais, juntos, constituem a percepção e a visão de mundo de Luka e interferem na organização à qual ele está associado.

**Figura 11.** Metáforas organizacionais identificadas no caso

Fonte: Elaborado pelas autoras

Essa questão é mais apropriada para turmas de pós-graduação. O professor pode ainda trazer a ampliação da noção de metáforas trabalhadas por Morgan (2007), com adição de duas metáforas: (i) organizações como cérebros globais e (ii) organização como mídia (Oswick & Grant, 2016).

Por fim, é importante frisar que as metáforas, ainda que possam ir um pouco além de um caráter meramente instrumental e refletor da realidade, são apenas instrumentos do pensamento para, em algum modo e medida, dar conta de captar a complexidade de objetos/fenômenos empíricos, nunca atendendo pelo todo destes. Assim, a organização não é uma metáfora, e tampouco a metáfora é igual à organização.

**Questão 3 - Em um ambiente de extrema incerteza, com o surgimento de uma decisão não programada, que elementos básicos do processo decisório são possíveis de se identificar na narrativa? Aponte-os e descreva como esses estão contemplados na narrativa.**

Escolher é uma constante na vida humana e, por isso, as pessoas se veem o tempo inteiro diante da necessidade de tomar decisões (Barbosa, 2012). Decisões inadequadas “podem estragar um negócio e uma carreira, às vezes, de forma irreparável” (Lacombe & Heilborn, 2015, p. 449).

Em condições de extrema incerteza, como uma pandemia, “mesmo uma boa escolha pode produzir um resultado ruim” (Daft, 2014, p. 340). E, no atual ambiente de negócios, de rápida mutação e crescente incerteza (Wenzel *et al.*, 2020), a porcentagem de decisões não programadas vem aumentando (Daft, 2014). Decisões não programadas são aquelas tomadas frente a situações novas, que a organização (ou uma pessoa) está encarando pela primeira vez (Maximiniano, 2011). Nesse sentido, “não existe nenhum procedimento para resolver o problema” (Daft, 2014, p. 338).

Herbert A. Simon - Nobel de Economia em 1978 e um dos precursores da Teoria das Decisões – aponta seis elementos clássicos de toda decisão, seja ela programada ou não, a saber: tomador da decisão, objetivos, preferências, estratégia, situação e resultado (Simon, 1970). A Figura 12 apresenta uma possibilidade de visualização desses elementos de decisão na narrativa e esta pode ser utilizada pelo (a) professor (a) como parâmetro para avaliação das respostas dos alunos.

ELEMENTOS DE DECISÃO	POSSIBILIDADE DE IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS NA NARRATIVA
<b>1. Tomador da decisão:</b> pessoa, ou grupo de pessoas, que faz uma escolha entre vários cursos de ação disponíveis (SIMON, 1970; PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010).	Luka (cantor e compositor, personagem principal)
<b>2. Objetivos:</b> o que o tomador de decisão visa alcançar por meio de suas ações (SIMON, 1970; PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010).	I. Posicionamento imagético no cenário nacional; II. Consolidação de uma marca conectada a valores, ideias e crenças de respeito ao próximo.
<b>3. Preferências:</b> critérios que o tomador de decisão adota para realizar sua escolha (SIMON, 1970; PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010).	I. Inclinação à abordagem racional (formação como engenheiro); II. Sensibilidade aguçada, atenção às emoções (artista – cantor e compositor); III. Valores, ideias e crenças de respeito ao próximo.
<b>4. Estratégia:</b> curso de ação que o tomador de decisão pode escolher para alcançar seus objetivos (SIMON, 1970; PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010).	I. Fazer a <i>live</i> ; II. Não fazer a <i>live</i> .
<b>5. Situação:</b> aspectos do ambiente, muitos dos quais incontroláveis, que envolvem o tomador de decisão (SIMON, 1970; PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010).	I. Pandemia x Reestruturação do mercado; II. Resposta do público a reestruturação do mercado (impactos positivos e negativos que pode obter ao se arriscar em realizar a <i>live</i> ou optar por não realizá-la).

(Continua)

(Conclusão)

ELEMENTOS DE DECISÃO	POSSIBILIDADE DE IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS NA NARRATIVA
<p><b>6. Resultado:</b> consequência de uma dada estratégia de decisão (SIMON, 1970; PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010).</p>	<p>I. Fazer a <i>live</i> x Bons resultados (Alcançar ou superar as metas estabelecidas)            II. Fazer a <i>live</i> x Maus resultados (Baixa ou nenhuma repercussão/ Repercussão negativa)            III. Não fazer a <i>live</i> x Bons resultados (Nenhuma repercussão/ Repercussão positiva)            IV. Não fazer a <i>live</i> x Maus resultados (Repercussão negativa)</p>

**Figura 12.** Elementos de Decisão

Fonte: Elaborado pelas autoras

Outra possibilidade, ao trabalhar contextos complexos e processo decisório, seria a discussão a respeito das principais armadilhas psicológicas vivenciadas por um tomador de decisão (Lacombe & Heilborn, 2015). As principais armadilhas psicológicas, em se tratando de um processo decisório, são: (1) armadilha da fixação; (2) armadilha do *status quo*; (3) armadilha dos custos já despendidos; (4) armadilha da confirmação da evidência; (5) armadilha da estruturação; e, (6) armadilhas de projeções e estimativas (Lacombe & Heilborn, 2015).

Assim, o docente poderia adicionar a seguinte questão à aplicação do caso: Em um ambiente de extrema incerteza e diante de uma decisão não programada que poderia alavancar ou destruir sua carreira, Luka pode ter sofrido com alguma(s) armadilha(s) psicológica(s) durante seu processo decisório. Aponte quais são as principais armadilhas psicológicas num processo decisório, descreva o que elas contemplam e aponte, justificando com trechos da narrativa, qual(is) armadilha(s) psicológica(s) Luka sofreu durante seu processo decisório.

#### Questão 4 - Se você estivesse na posição de Luka, decidiria por realizar ou não a *live*? Justifique.

Não há uma resposta certa para essa questão. O(A) professor(a) pode explorar esse questionamento sob diferentes perspectivas. A expectativa geral, no entanto, é que o aluno reflita e apresente argumentos robustos para sustentar seu posicionamento. É importante que o aluno se paute em situações do caso para construir sua resposta, como por exemplo: as reflexões dos amigos de Luka, do seu empresário e até mesmo do próprio Luka. O caso também tem alguns dados que podem ser elucidados como embasamento das respostas, como a posição do cenário musical nacional diante da pandemia.

Uma possibilidade que consideramos especialmente interessante para trabalhar essa questão concerne à primeira tentativa de se estabelecer etapas em um processo decisório. Essa tentativa foi realizada por Jonh Dewey (Lacombe & Heilborn, 2015), que identificou três perguntas que deveriam ser respondidas: (I) Qual o problema? (II) Quais as alternativas? (III) Qual a melhor alternativa? (Lacombe & Heilborn, 2015). Assim, em sala de aula, o(a) professor(a) pode fazer colocações para guiar, nesse sentido, o argumento a ser construído pelos alunos nessa questão.

Ao adotar essa perspectiva, espera-se que o(a) aluno(a) considere as três questões, propostas por Dewey, a serem respondidas num processo decisório e estabeleça um parâmetro norteador para tomar sua decisão. Algumas possibilidades de parâmetros norteadores são: valores do tomador de decisão e prioridades de sua carreira. A Figura 13 apresenta uma possibilidade de parâmetro de resposta que pode ser utilizada pelo(a) professor(a) para avaliação das colocações dos alunos.

<p><b>(I) Qual o problema?</b></p>	<p>O surgimento de um contexto pandêmico, que gera uma crise mundial, impactou profundamente a indústria da música e popularizou um novo formato de produção musical (as "lives").            O cantor Luka, juntamente com o pessoal da sua agência, precisa então avaliar as possíveis consequências envolvidas na decisão de aderir ou não a realização de uma "live".</p>
------------------------------------	---

(Continua)

(Conclusão)

<b>(II) Quais as alternativas?</b>	<p>I. Fazer a <i>live</i>;  II. Não fazer a <i>live</i>.</p>
<b>(III) Qual a melhor alternativa?</b>	<p>Se o parâmetro norteador for “<u>valores do tomador de decisão</u>”, a melhor alternativa pode ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NÃO FAZER A LIVE</b></li> </ul> <p><b>Trecho na narrativa que corrobora este raciocínio:</b></p> <p><i>"Luka relatou sentir-se incoerente em pensar nas questões financeiras/mercadológicas de realizar uma live, quando, naquele momento, existiam muitas pessoas vulneráveis expostas a um vírus que a medicina ainda não havia entendido. Ademais, Luka expôs que sempre imaginou a marca dele conectada a valores, ideias e crenças de respeito ao próximo - como lhe foi ensinado por seus pais".</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FAZER A LIVE</b></li> </ul> <p><b>Trecho na narrativa que corrobora este raciocínio:</b></p> <p><i>"Confuso, ele também se sentiu responsável por sua equipe e percebeu que talvez as necessidades de funcionamento da empresa deveriam falar mais alto, precisando ser consideradas".</i></p>
	<p>Se o parâmetro norteador for “<u>prioridades de carreira do tomador de decisão</u>”, melhor alternativa pode ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FAZER A LIVE</b></li> </ul> <p><b>Trecho na narrativa que corrobora este raciocínio:</b></p> <p><i>"Na videoconferência, Théo iniciou explicando que a pandemia iria impactar o mercado da música por um período maior do que ele imaginava, e por depender muito de shows, estava pensando em como conseguir manter a agência funcionando, sem demissões, no escritório e na parte musical. Assim, o produtor apresentou a Luka a necessidade de transformação e de desenvolvimento de novas competências para entrar em no cenário que parecia ter sido desenhado como alternativa ao mercado dos músicos - as lives. Para Théo, esse era o novo formato de show, que agora daria sentido à vida social, o que vinha sendo cobrado pelos fãs de Luka em todas as redes sociais do cantor".</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NÃO FAZER A LIVE</b></li> </ul> <p><b>Trecho na narrativa que corrobora este raciocínio:</b></p> <p><i>"Luka avaliou que seria muito arriscado fugir disso e se readaptar a uma configuração totalmente nova, para ele e para sua equipe".</i></p> <p>Obs. Na Figura 8 (Compartilhamento de relatório em tela em videoconferência) há possíveis evidências para ancorar ambas as decisões.</p>

**Figura 13.** Etapas de um processo decisório

Fonte: Elaborado pelas autoras

**REFERÊNCIAS**

- Adorno, L., & Tajra, A. (2020) *SP registra primeira morte por coronavírus no Brasil*. UOL. Recuperado de: <https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2020/03/17/sp-tem-primeira-morte-por-coronavirus-confirmada.htm>.
- Andrade, R. O. B. de., & Amboni, N. (2011). *Teoria geral da Administração*. (2. ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.

- Barbosa, C. (2020) *A tríade do tempo*. Rio de Janeiro: Sextante. BBC Brasil. Corona vírus: OMS declara Pandemia; recuperado de <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-51842518>>.
- Bessa, M. E. (2020) *Pandemia da Covid-19 afeta indústria musical no Brasil*. *Em tempo*. Recuperado de <<https://d.emtempo.com.br/cultura/200909/pandemia-da-covid-19-afeta-industria-musical-no-brasil>>.
- Borges, T. (2020) *Surto de lives: na quarentena, transmissões ao vivo se tornaram comuns e até memes*. *Correio*, Bahia, Recuperado em 04 de abril de 2020, de: <<https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/surto-de-lives-na-quarentena-transmissoes-ao-vivo-se-tornaram-comuns-e-ate-memes/>>.
- Daft, R. L. (2014) *Organizações: teoria e projetos*. (11. ed.) São Paulo: Cengage Learning.
- Lacombe, F., & Heilborn, G. (2015). *Administração: princípios e tendências*. (3. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Maximiano, A. C. A. (2011) *Introdução à Administração*. (8. ed.) São Paulo: Atlas.
- Ministério da Saúde. (2020) *Peças da campanha: Cartaz - TeleSUS*. Recuperado de <<https://www.saude.gov.br/campanhas/46452-coronavirus>>.
- Morgan, G. (2007). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- O sul. (2020). *Um dos primeiros setores da economia a parar por causa do coronavírus no Brasil foi o de shows e eventos musicais*. O sul. Porto Alegre, RS: Autor.
- Oswick, C., & Grant, D. (2016). Re-Imagining Images of Organization. *Journal of Management Inquiry*, 25(3), 338–343. doi:10.1177/1056492615591854
- Porto, W. (2020) *Na era do coronavírus, tem muita live para pouco olho na internet*. Folha de São Paulo, São Paulo, 08 de abr. 2020. Recuperado de <<https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2020/04/na-era-do-coronavirus-tem-muita-live-para-pouco-olho-na-internet.shtml>>.
- Préve, A. D., Moritz, G. O. & Pereira, M. F. (2010) *Organização, processos e tomada de decisão*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB,
- Simon, H. A. (1970) *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV.
- União Brasileira dos Consumidores (UCD). (2020) *Coronavírus: o mercado musical está doente*. Recuperado de: <<http://www.ubc.org.br/Publicacoes/Noticias/15042>>.
- Welle, D. (2020). *China tem 1ª morte por misteriosa pneumonia viral*. G1. Recuperado de: <<https://g1.globo.com/mundo/noticia/2020/01/11/china-tem-1a-morte-por-misteriosa-pneumonia-viral.ghtml>>.
- Wenzel, M; Krämer, H; Koch, J; Reckwitz, A. (2020) Future and Organization Studies: On the rediscovery of a problematic temporal category in organizations. *Organization Studies*, 41 (10), 1–15. doi: <https://doi.org/10.1177/0170840620912977>