



Denise de Moura

**Gestão estratégica de resiliência
organizacional: Trazendo o conceito para a
prática**

Tese de Doutorado

Tese apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Doutor pelo Programa de
Pós-graduação em Administração de Empresas
do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Patricia Amélia Tomei

Rio de Janeiro
março de 2022



Denise de Moura

**Gestão estratégica de resiliência
organizacional: Trazendo o conceito para a
prática**

Tese de Doutorado

Tese apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Doutor pelo Programa de
Pós-graduação em Administração de Empresas
do Departamento de Administração da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

Profa. Patricia Amélia Tomei

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Helio Arthur Reis Irigaray

FGV

Julio Vieira Neto

UFF

Mateus Cecílio Gerolamo

Escola de Engenharia de São Carlos-
Universidade de São Paulo

Paulo Roberto Pfeil Gomes Pereira

UFF

Rio de Janeiro, 7 de março de 2022

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Denise de Moura

Consultora de Recursos Humanos com 23 anos de experiência profissional em clima e comportamento organizacional, liderança, treinamento e desenvolvimento e comunicação, atuando em pequenas, médias e grandes empresas. Professora convidada das disciplinas Comportamento Organizacional, Gerenciamento das Comunicações em Projetos e Gestão de Pessoas (MBAs USP/ESALQ) e Visão Estratégica de RH (MBA Recursos Humanos – Universidade Federal Fluminense - UFF). Mestrado em Sistemas de Gestão com pós-graduação em Gestão da Qualidade Total pela Universidade Federal Fluminense. Graduação em Comunicação Social pela PUC-RJ.

Ficha Catalográfica

Moura, Denise de

Gestão estratégica de resiliência organizacional : trazendo o conceito para a prática / Denise de Moura ; orientadora: Patricia Amélia Tomei. – 2022.

163 f. : il. color. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2022.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Resiliência organizacional. 3. Adversidade. 4. Incerteza. 5. Risco. 6. Adaptação e flexibilidade organizacional. I. Tomei, Patricia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

A minha querida mãe e irmã pela parceria e apoio incondicional em todas as fases da minha trajetória pessoal e profissional.

Em especial ao meu pai (in memoriam), por toda sabedoria e conhecimentos humildemente passados.

Aos cinco diretores/ fundadores das empresas pesquisadas pela confiança nesta pesquisa.

Aos professores da banca, pelo olhar cuidadoso neste trabalho de pesquisa.

A minha orientadora professora Patricia Amelia Tomei pela amizade e por todos os conhecimentos passados durante este projeto de doutorado.

Ao IAG (PUC-RJ) pelo ensino de qualidade e às queridas Teresa Campos, Gisele Notari e Sandra Sereno por todo o apoio nestes 4 anos.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

Moura, Denise de; Tomei, Patricia Amelia. Gestão estratégica de resiliência organizacional: Trazendo o conceito para a prática. Rio de Janeiro, 2022. 163p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O entendimento claro de uma empresa sobre o seu ambiente operacional, assim como suas forças e fraquezas, possibilita um melhor gerenciamento da incerteza imposta por adversidades e ameaças, favorecendo a resiliência organizacional. Para que a resiliência em uma organização seja implementada de forma sistêmica, é preciso que as dimensões Ambiental e Comportamental (tanto em nível organizacional quanto individual), sejam sustentadas por ações gerenciais estratégicas. Visando compreender como as práticas de gestão podem impulsionar a resiliência organizacional, foi elaborado o *framework* Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional [GERO], e validado qualitativamente em cinco empresas brasileiras de setores e portes diferentes, tendo como pano de fundo a pandemia da COVID-19. A partir da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade realizadas com os diretores destas organizações, foi possível identificar pontos comuns e pontos não contemplados no *framework* GERO. Como pontos comuns, as empresas pesquisadas percebem as reservas financeiras como necessárias para gerenciar efetivamente seus negócios; usam crises passadas para desenvolver sua capacidade de aprendizagem e de tomada de decisão, facilitando a agilidade de resposta; e elaboram novos produtos/ serviços rapidamente para dar continuidade aos seus negócios. Por outro lado, o empoderamento das equipes, a gestão horizontal e o fortalecimento dos valores organizacionais não contemplados no GERO foram pontos importantes na crise para estas empresas. Concluímos que este *framework* pode contribuir para que organizações, de diferentes setores, tamanhos e níveis de complexidade, analisem sistematicamente processos, forças e fraquezas, cenários internos e externos, favorecendo o gerenciamento estratégico da resiliência organizacional.

Palavras-chave

Resiliência organizacional; adversidade; incerteza; risco; adaptação e flexibilidade organizacional; COVID-19.

Abstract

Moura, Denise de; Tomei, Patricia Amelia (Advisor). Strategic management of organizational resilience: from concept to practice. Rio de Janeiro, 2022. 163p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A clear understanding of a company's operating environment and its strengths and weaknesses enables a better management of the uncertainty related to adversities and threats, promoting organizational resilience. For a systemic implementation of resilience in an organization, the Environmental and Behavioral dimensions (at the individual and organizational levels) must be supported by strategic management actions. In order to understand how management practices can boost organizational resilience, the Strategic Management of Organizational Resilience (SMOR) framework was developed and qualitatively validated in five Brazilian organizations of different sizes and operating in different sectors during the COVID-19 pandemic. The content analysis of in-depth interviews conducted with leaders of these organizations identified aspects in common as well as factors not addressed in the SMOR framework. Regarding the aspects in common, studied companies perceive financial reserves as necessary to effectively manage their businesses, use past crises to develop learning and decision-making capabilities and then facilitate response agility, and develop new products/services quickly for business continuity. On the other hand, team empowerment, horizontal management, and the strengthening of organizational values not addressed in the SMOR framework were important factors in past crises for these companies. We conclude the SMOR framework can help organizations from different sectors and of different sizes and levels of complexity perform systematic analyses of processes, strengths and weaknesses, internal and external scenarios, thus favoring a strategic management of organizational resilience.

Keywords

Organizational resilience; adversity; uncertainty; risk; organizational adaptation and flexibility; COVID-19.

Sumário

1 Introdução	13
1.1 Problema de pesquisa	15
1.2 Objetivos: principal e secundários	16
1.3 Delimitação da pesquisa	17
1.4 Relevância do estudo	18
1.5 Estrutura da tese	18
2 Referencial Teórico	20
2.1 Resiliência Organizacional	20
2.2 A Resiliência Organizacional segundo as dimensões da gestão	22
2.3 Modelos teóricos e empíricos de resiliência organizacional	29
2.4 Conceitos de Gestão Estratégica com foco em resiliência organizacional	39
3 Procedimentos Metodológicos	42
3.1 Linha de pesquisa	42
3.2 Tipo de pesquisa	42
3.2.1 Análise de Conteúdo	43
3.3 Coleta de dados	44
3.4 Tratamento dos dados	49
3.5 Seleção dos sujeitos para coleta de dados: empresas e diretores	50
3.6 Características dos sujeitos entrevistados	50
4 Resultados	53
4.1 Framework – Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional (GERO)	53
4.1.1 Dimensão Ambiental GERO	56
4.1.2 Dimensão Comportamental Organizacional GERO	57
4.1.3 Dimensão Comportamental Individual GERO	59
4.1.4 Práticas Organizacionais GERO	60
4.2 Respostas por dimensão do GERO	61
4.2.1 Empresa A	62
4.2.2 Empresa B	78

4.2.3 Empresa C	94
4.2.4 Empresa D	109
4.2.5 Empresa E	121
5 Discussão	139
6 Conclusões e recomendações	150
7 Referências	153
8 Apêndice	163

Lista de tabelas

Tabela 1: Resiliência Organizacional: dimensões da gestão	23
Tabela 2: Dimensões da Gestão: Conceitos	28
Tabela 3: HR system components for developing a capacity for resilience	29
Tabela 4: Roteiro entrevista	44
Tabela 5: Semelhanças e diferenças entre o framework GERO e o modelo HR system components for developing a capacity for resilience / ações estratégicas de Ho et al. (2014)	55
Tabela 6: Análise Empresa A e framework GERO	76
Tabela 7: Análise Empresa B e framework GERO	92
Tabela 8: Análise Empresa C e framework GERO	107
Tabela 9: Análise Empresa D e framework GERO	119
Tabela 10: Análise Empresa E e framework GERO	136
Tabela 11: Categoria a priori por temporalidade (antes, durante e após a crise)	142
Tabela 12: Categoria a posteriori por temporalidade (antes, durante e após a crise)	143
Tabela 13: Registro de palavras para elaboração da nuvem de palavras	148

Lista de figuras

Figura 1: Framework GERO.....	54
Figura 2: Dimensão Ambiental GERO.....	56
Figura 3: Dimensão Comportamental Organizacional GERO	57
Figura 4: Dimensão Comportamental Individual GERO	59
Figura 5: Práticas Organizacionais GERO	60
Figura 6: Comida fit – embalagem sopas.....	66
Figura 7: Comida fit – sopas.....	67
Figura 8: Embalagens comidas fit – Prático e Sofisticado e Prático e Saudável	68
Figura 9: Tipo de comida fit.....	69
Figura 10: Tipo de comida fit.....	69
Figura 11: Tipo de comida fit.....	69
Figura 12: Linha de produção comidas fit	70
Figura 13: Linha de produção comidas fit	70
Figura 14: Comunicação à equipe sobre a COVID-19	73
Figura 15: Exemplo de comunicação incentivando a participação nas reuniões	83
Figura 16: Exemplo de palestras promovidas pela Empresa B	84
Figura 17: Exemplo de incentivo à participação nos cursos oferecidos pela Empresa B.....	85
Figura 18: Exemplo de incentivo à participação no Projeto de Autocuidado	86
Figura 19: Exemplo mensagens de reforço dos valores organizacionais.....	87
Figura 20: Convite Happy hour 18 anos da Empresa B	88
Figura 21: Exemplo de iniciativa da Empresa B para participação das equipes em atividades não ligadas ao trabalho.....	88
Figura 22: Mensagem comemorativa da primeira franqueadora	97
Figura 23: Mensagem do Diretor da Empresa C no LinkedIn sobre as franquias.....	98
Figura 24: Mensagem do Diretor da Empresa C no LinkedIn reforçando a marca e os valores da Empresa C	99

Figura 25: Mensagem divulgada no LinkedIn em comemoração ao atingimento das metas	102
Figura 26: Mensagem divulgada no LinkedIn sobre a emissão de CO2.....	105
Figura 27: Mensagem divulgada no LinkedIn pela gerente de franquias.....	106
Figura 28: Mensagem divulgada no LinkedIn sobre inovação	107
Figura 29: Mensagem divulgada no Facebook sobre um estudo que faz correlação entre catarata e demência	111
Figura 30: Mensagem divulgada no Facebook em 29/01/20 pelo Diretor D sobre a pandemia e sua rápida transmissão	113
Figura 31: Falta de insumos médicos e aumento dos preços	114
Figura 32: Mensagem divulgada no Facebook em comemoração aos 49 anos da Clínica D	118
Figura 33: Mensagem divulgada no LinkedIn com vagas 100% home office.....	123
Figura 34: Mensagem divulgada no LinkedIn pelo Diretor E, compartilhando informações sobre o congresso que participou nos EUA	126
Figura 35: Mensagem divulgada no LinkedIn pelo Diretor E, pedindo o apoio da equipe para as transformações que estão por vir na Empresa E.....	127
Figura 36: Mensagem divulgada no LinkedIn sobre o Software de gestão de restaurantes.....	131
Figura 37: Mensagem divulgada no LinkedIn sobre um padrinho do Projeto X.....	134
Figura 38: Mensagem divulgada no LinkedIn sobre a universidade apoiadora do Projeto X.....	134
Figura 39: Mensagem divulgada no LinkedIn sobre o cuidado com sua equipe.....	136
Figura 40: Nuvem de palavras que mais apareceram nas falas dos entrevistados	149

Lista de abreviaturas, siglas, símbolos

GERO	Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional
BSI	British Standards Institution
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
VBR	Visão baseada em recursos

1

Introdução

Nas Ciências Sociais em geral, e no contexto organizacional em particular, a resiliência está relacionada à forma como empresas e instituições enfrentam e respondem a inúmeros tipos de crises, vulnerabilidades e rápidas mudanças nos ambientes econômicos, políticos e sociais. Entretanto, o enfrentamento destas adversidades difere de organização para organização. Algumas se recuperam com mais rapidez de adversidades do que outras ou respondem mais proativamente a um cenário de crise (Van der Vegt, Essens, Wahlstrom, & George, 2015).

As causas das diferentes reações organizacionais, isto é, os fatores e competências que favorecem o enfrentamento e a adaptação a novos cenários são questões-chave discutidas na literatura de resiliência organizacional. Estudos apontam que ela se baseia em capacidades específicas: (i) antecipação a um problema, pelo monitoramento sistemático de cenários (Hollnagel, 2008); (ii) gestão de risco, que possibilita uma melhor preparação para uma interrupção de processos (Burnard, Bhamra, & Tsinopoulos, 2018); (iii) compreensão sobre as vulnerabilidades sociais e ambientais e seu gerenciamento (Gaillard, 2007; Lee, Vargo, & Seville, 2013); (iv) rápida capacidade de resposta e de tomada de decisões em ambientes turbulentos (Pavlou & El Sawy, 2011), a partir dos relacionamentos interorganizacionais, gerenciando a continuidade dos negócios pela mobilização e reconfiguração dos recursos operacionais (Wicker, Filo, & Cuskelly, 2013); (v) atenção aos impactos reputacionais internos e externos à comunidade (McManus, 2008), sendo necessária uma efetiva gestão de comunicação; (vi) capacidade de aprender com vulnerabilidades anteriores, gerenciando desafios inesperados (Lee *et al.*, 2013); (vii) manter relacionamentos de boa qualidade dentro e entre as organizações, sendo muito úteis para uma resolução de problemas mais rápida em momentos de crise (Börekçi *et al.*, 2021) e (viii) implementação de novas práticas / ajustes das práticas vigentes, a partir de uma eficaz gestão da mudança (Hamel & Välikangas, 2003; McManus, 2008), que pode ser facilitada com rotinas criativas de solução de problemas (Lengnick-Hall *et al.*, 2011).

Quanto aos instrumentos de medição da resiliência organizacional, estes sempre foram um desafio para os estudiosos e pesquisadores do tema, dos quais se destacam o de McManus (2008); Lee *et.al* (2013) e o *Organizational Resilience Index* da *British Standards Institution* (BSI) que foram fundamentais para trazer mais esclarecimentos sobre a questão.

McManus (2008) identificou os principais problemas de resiliência presentes nas organizações, propondo indicadores e fatores de resiliência tais como: i) o entendimento pleno das organizações sobre todo o seu ambiente operacional, incluindo ameaças e oportunidades; ii) conectividade e partes interessadas internas e externas; iii) gerenciamento das vulnerabilidades, situação que têm potencial de

causar o maior impacto negativo que envolve o planejamento estratégico; iv) capacidade interna e externa de recursos; v) relacionamento com outras organizações; e vi) a capacidade de adaptação da empresa, que inclui análise dos elementos que compõem a cultura de uma organização que permitem que ela tome decisões de maneira oportuna e apropriada em uma crise, visando maximizar as oportunidades.

Lee *et al.* (2013) ajustaram o modelo de McManus (2008) e aprofundaram a questão do quanto as organizações estão preparadas para lidar com adversidades, tomando como foco uma cultura de aprendizagem com vulnerabilidades vivenciadas anteriormente. Segundo os autores, para a compreensão da resiliência organizacional, é preciso identificar se as empresas participam ativamente de discussão com outras empresas do mesmo ramo; se têm um espírito colaborativo para gerenciar da melhor forma os desafios inesperados e o tempo médio de resposta entre o momento em que o risco é identificado até a sua recuperação.

Por fim, um terceiro modelo importante de mensuração da resiliência organizacional foi o *Organizational Resilience Index* (2017) apresentado pela *British Standards Institution* (BSI) que foca em quatro áreas: Liderança, Pessoas, Processo e Produto. Em 2021 e tomando como foco o cenário mundial de vulnerabilidades causadas pela pandemia da COVID-19, os pesquisadores entrevistaram mais de 500 líderes globais e concluíram alguns pontos fundamentais quanto aos indicadores de resiliência organizacional: fatores imprevisíveis trazidos pela COVID-19 fizeram com que as lideranças desenvolvessem uma consciência mais holística, priorizando a saúde, a segurança e o bem-estar dos funcionários, trazendo um impacto bastante positivo na reconstrução de resiliência organizacional. Além disso, empresas que reagiram mais rapidamente à pandemia se mostraram ágeis, flexíveis e adaptáveis e suas lideranças mantinham com as equipes uma comunicação sistemática, mesmo não tendo todas as respostas, visando alinhar a força de trabalho e os recursos disponíveis no momento.

Embora o caráter multinível das organizações, ou seja, nível individual, organizacional e ambiental é geralmente reconhecido nos estudos existentes, há uma lacuna de estudos teóricos e empíricos que abordem como isso afeta a resiliência organizacional (Tasic, Amir, Tan, & Khader, 2020). Além disso, poucos estudos abordam capacidades de resiliência de forma temporal (antes, durante e após uma crise).

Portanto, a partir desta lacuna teórica, emergem algumas questões chaves: i) Como as organizações de diversos portes e áreas de atuação trabalham sua resiliência?; ii) Quais os fatores que impactam diretamente a resiliência organizacional?; iii) Quais as competências a serem trabalhadas antes, durante e após uma crise e em diferentes níveis (individual, organizacional e ambiental)?

Visando evidenciar estes tópicos, foi elaborado nesta tese o *framework* Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional [GERO] elaborado com base na literatura e aplicado em cinco organizações brasileiras, utilizando como pano de fundo a crise da pandemia da COVID-19, a partir da análise das questões abaixo subdivididas em três dimensões:

- a) Dimensão Ambiental: i) ter reservas financeiras contribui para uma atuação mais assertiva durante a crise? ii) fazer análise e monitoramento de cenários constantemente facilita uma gestão proativa de riscos? iii) parcerias com *stakeholders* durante a crise contribuem para fortalecer a imagem e reputação da empresa? iv) A troca de experiências com empresas do mesmo ramo após a crise ajuda a uma melhor compreensão sobre o cenário futuro?
- b) Dimensão Organizacional: i) empresas com forte capacidade de antecipação, visão inovadora e empreendedora têm uma maior capacidade de resposta durante a crise? ii) a capacidade efetiva de resposta durante uma crise envolve a mobilização de recursos, implementação de novas práticas e/ou ajustes a práticas já existentes, visando dar continuidade ao negócio? iii) organizações com capacidade de aprendizagem conseguem extrair lições importantes de crises passadas que são utilizadas em crises atuais e futuras?
- c) Dimensão Individual: i) competências como proatividade, criatividade, negociação e pensamento inovador apresentadas por líderes e liderados de uma organização, contribuem para preparar a empresa para o enfrentamento de cenários vulneráveis? ii) ter clareza sobre a real situação da empresa durante a crise por parte da direção da empresa ajuda na rápida capacidade de resposta? iii) competências como flexibilidade, resolução de problemas complexos, trabalho em equipe, compartilhamento de informações, agilidade, autonomia, adaptabilidade, capacidade de julgamento e tomada de decisão, apresentadas pelos líderes e liderados de uma organização contribuem para que a capacidade de resposta perante uma crise seja rápida e assertiva? iv) competências como adaptabilidade, pensamento crítico, visão sistêmica, flexibilidade cognitiva e aquisição de conhecimentos avançados por parte dos líderes e liderados de uma organização possibilitam aumentar a sua capacidade de aprendizagem a partir de adversidades passadas?

1.1

Problema de pesquisa

Desde a pesquisa seminal de Holling (1973), intitulada Resiliência e Estabilidade dos Sistemas Ecológicos, em que foram abordados termos como persistência e capacidade de absorver perturbações, o conceito de resiliência vem se expandindo ao longo do tempo, sendo inclusive introduzida a noção de “ciclo adaptativo” (Ponomarov & Holcomb, 2009, p.126), isto é, os sistemas dinâmicos não tendem para um estado de equilíbrio, mas evoluem, passando de um rápido

“crescimento e exploração, à conservação, destruição criativa e renovação ou reorganização, adaptando-se aos distúrbios”.

Pesquisas sobre resiliência no nível organizacional têm sido heterogêneas e gerado diferentes entendimentos entre os pesquisadores. A resiliência como uma capacidade organizacional ou habilidade que permite lidar de forma eficaz a eventos de crise foram mais proeminentes, mas apenas alguns pesquisadores conseguiram trazer insights mais profundos sobre as capacidades e rotinas organizacionais que fundamentam a resiliência (Raetze *et al.*, 2021). E embora as medidas de resiliência tenham sido objetos de estudos com maior intensidade nos últimos anos, ainda “não há consenso na literatura e não há um entendimento comum sobre a definição e conceituação do termo resiliência organizacional” (Weber & Roetzl, 2021, p.3).

Além disso, apesar das inúmeras capacidades atribuídas à resiliência organizacional, a literatura aponta pouca exploração / debate sobre como as organizações estão estruturadas para lidar com inúmeras situações e intempéries, sobretudo por se tratar de um constructo com processos muito complexos (Irigaray *et al.*, 2017), assim como há pouco consenso sobre o que a resiliência realmente significa e como é composta, sobretudo porque é trabalhada como um resultado – quando as organizações se recuperam de interrupções – mas não é claro o que de fato as organizações fazem e como a resiliência organizacional pode ser alcançada (Duchek, 2020).

A partir destas descrições, identificamos que há muitos estudos sobre competências e capacidades de resiliência que organizações diversas podem utilizar diante de crises e vulnerabilidades. Por outro lado, percebemos também que poucas organizações gerenciam suas atividades levando em conta a temporalidade (antes, durante e depois de uma crise), assim como têm dificuldades de explicitar através de exemplos, o que fizeram para enfrentar crises de amplo espectro como a pandemia da COVID-19.

Neste sentido, a pergunta de pesquisa desta tese é: quais práticas organizacionais implementadas por empresas diversas, antes e durante a pandemia da COVID-19, ajudaram a fortalecer sua resiliência, preparando-as para um futuro ainda incerto.

1.2

Objetivos: principal e secundários

O objetivo principal desta pesquisa foi elaborar o *framework* teórico Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional [GERO], validando-o qualitativamente em cinco empresas nacionais de diferentes portes e setores, visando compreender as principais competências de resiliência utilizadas e/ou desenvolvidas antes, durante e após a pandemia da COVID-19 por estas organizações.

Para o alcance do objetivo principal foi necessário atender a alguns objetivos secundários, a saber:

- Explicitar as pesquisas utilizadas que contribuíram para a elaboração do *framework* teórico GERO;
- Apresentar um compilado de artigos teóricos e empíricos publicados entre os anos de 2000 a 2020, na base de dados Web of Science sobre a temática Resiliência Organizacional, que ajudaram na construção do *framework* GERO;
- Identificar os modelos teóricos e/ou empíricos de resiliência organizacional apresentados por autores seminais da temática;
- Identificar as competências já cientificamente comprovadas que catalisam a resiliência organizacional;
- Analisar se a resiliência organizacional, sendo trabalhada de forma estratégica, isto é, com uma visão holística, ajuda as empresas a lidar de forma mais efetiva com crises e vulnerabilidades e até mesmo se antecipar a possíveis vulnerabilidades.

1.3 Delimitação da pesquisa

Esta pesquisa buscou analisar as principais práticas organizacionais de empresas brasileiras que contribuíram de forma significativa para que os seus resultados, perante crises e adversidades, se mostrassem superiores a outras organizações.

Apesar de a literatura enfatizar que a resiliência individual tem relação com a resiliência organizacional, neste estudo não foi abordada a individual, embora o *framework* GERO mencione algumas competências necessárias a serem desenvolvidas pelos profissionais dentro das organizações que podem facilitar a resiliência de uma empresa.

Outra delimitação importante diz respeito aos inúmeros conceitos atribuídos à resiliência, dentre eles o *bounce-back*, isto é, retornar ao estado natural. O foco desta pesquisa está exatamente em entender como empresas diversas ajustaram seus processos internos durante a crise e as práticas organizacionais implementadas que contribuíram para um enfrentamento efetivo perante a pandemia da COVID-19. A resiliência aqui será trabalhada como nas pesquisas de Irigaray *et al.* (2017, p. 396): “a resiliência vai muito além de resistir ao estresse, recuperar-se, “saltar para trás”, ou movimentar-se no *bounce back*: a questão do ajustamento ou enfrentamento é central”.

Este estudo também não validou instrumentos de medição de resiliência organizacional, mas estes foram analisados e utilizados como base para a elaboração do *framework* teórico GERO.

É importante frisar que esta pesquisa focou nas competências empresariais que catalisam a resiliência organizacional, isto é, quais competências foram aprendidas, aprimoradas e/ou utilizadas durante a pandemia da COVID-19 que contribuíram para que organizações de portes e setores diversos lidassem de forma mais efetiva em um cenário bastante adverso. A partir desta análise, correlacioná-las com as competências propostas pelo GERO, visando compreender quais foram as mais e menos utilizadas.

1.4

Relevância do estudo

Embora a resiliência individual seja muito debatida entre os pesquisadores de Ciências Sociais e Ciências Humanas, o conceito de resiliência organizacional conforme visto na seção Problema da pesquisa, apresenta lacunas na sua aplicação quando em contexto de crise.

Esta pesquisa busca também ser uma contribuição sobre o *gap* da literatura, explicitada na seção 1.1. Conforme foi visto é necessário identificar, mais efetivamente, quais práticas de gestão de fato contribuem para a resiliência de uma empresa, tendo em vista, sobretudo que muitas organizações ajustaram, estão ajustando ou terão que ajustar muitos processos internos para sobreviver a um cenário pós-pandemia, com vistas a estarem mais preparadas para uma possível crise desta magnitude.

Há anos a resiliência organizacional vem sendo trabalhada por autores de diversos países que buscam compreender como algumas empresas conseguem lidar de forma mais efetiva com crises diversas. Entretanto, por haver pouco consenso sobre as práticas de gestão aplicadas por estas empresas na literatura antes, durante e após a crise, o *framework* teórico GERO buscará contemplar estas práticas implementadas por diretores de pequenas, médias e grandes empresas que contribuem para aumentar a resiliência perante crises de ampla magnitude. O GERO proposto neste estudo traz entendimento sobre ações concretas que se relacionam diretamente com a resiliência organizacional.

1.5

Estrutura da tese

Este estudo se divide em 6 capítulos. O primeiro englobou o problema de pesquisa, os objetivos principais e secundários, a delimitação do estudo e sua relevância.

No segundo capítulo foi apresentado o referencial teórico, buscando trazer o estado da arte de publicações dos últimos 20 anos sobre resiliência organizacional, fazendo correlação com práticas de gestão que ajudam organizações diversas a lidar com crises de diferentes magnitudes.

No terceiro capítulo pode ser acessada a metodologia da pesquisa, sua natureza e classificação, as empresas pesquisadas, os procedimentos para coleta de dados e o seu tratamento com vistas a atender ao objetivo deste estudo.

No quarto e quinto capítulos foram descritos os resultados da pesquisa e as análises destes resultados, respectivamente. Foi apresentado o *framework* teórico GERO e as pesquisas que foram tomadas como base para a sua elaboração. Além disso, foram apresentadas as práticas implementadas pelas empresas pesquisadas, fazendo comparações com o *framework* criado.

E no sexto capítulo encontram-se as conclusões ligadas diretamente aos objetivos desta tese, as contribuições científicas e recomendações de futuros estudos.

E, então, foi apresentada a bibliografia referenciada que contribuiu para esta pesquisa e o apêndice.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo são apresentados os conceitos de autores seminais sobre resiliência individual e organizacional, as práticas de gestão ligadas a esta competência e identificadas a partir da análise de artigos publicados no período de 2000 a 2020 na base de dados *Web of Science*, os principais modelos teóricos e empíricos de resiliência organizacional, sobretudo aqueles que contribuíram para a elaboração do GERO, conceitos de gestão estratégica e uma rápida explanação dos impactos da pandemia da COVID-19 em organizações diversas.

2.1 Resiliência Organizacional

As pesquisas acadêmicas em resiliência começaram há cerca de 60 anos com os estudos de Norman Garmezy, pioneiro em investigações sobre risco e resiliência em filhos de pais esquizofrênicos (Coutu, 2002), e seu conceito tem sido empregado para explicar fenômenos psicossociais em indivíduos e grupos que superam cenários adversos (Barlach, Limongi-França, & Malvezzi, 2008). O foco estava no indivíduo.

Inicialmente mencionada como um traço de personalidade, a resiliência individual era estudada nos campos da psiquiatria e psicologia como um fator interno, sem levar em consideração contextos do ecossistema (Waller, 2001). Hoje, poucos autores persistem em categorizar a resiliência como um traço pessoal característico ao indivíduo (Barlach *et al.*, 2008). Ela é estudada em um contexto de adaptação da pessoa ao ambiente em que se encontra (Waller, 2001) e, por não ser tema direto desta tese, não foi contemplada no referencial teórico, embora alguns comportamentos de resiliência individual estejam mencionados no *framework* GERO como uma forma de contribuir para a resiliência da organização.

No ambiente corporativo a resiliência individual foi pesquisada por Mallak (1998), que se referiu ao avanço das tecnologias, à autonomia e ao empoderamento dos trabalhadores no final dos anos 90, como aspectos aceleradores de fortes pressões nos indivíduos dentro das organizações. Diante de situações específicas de tomadas de decisão, sem o treinamento adequado, esses trabalhadores tiveram que desenvolver a resiliência, adaptando-se de forma rápida ao cenário vigente e suportando o estresse psíquico decorrente de um ambiente de constantes transformações (Mallak, 1998).

A resiliência organizacional toma como base alguns conceitos descritos anteriormente, mas no âmbito empresarial. Ela tem como foco a forma como as empresas gerenciam suas vulnerabilidades e se adaptam a mudanças rápidas (Lee *et al.*, 2013). Segundo pesquisadores como Hollnagel (2008) e Sutcliffe (2011), a

qualidade da resiliência em uma organização pode ser definida a partir do desenvolvimento de capacidades de: (i) compreender a tensão, preservando o funcionamento das operações apesar da adversidade; (ii) responder a várias adversidades e ameaças, a partir do aumento da capacidade interna de absorver vulnerabilidades, não entrando em colapso; (iii) monitorar, de forma flexível, o que está acontecendo, a partir de análises de cenários feitas de forma sistemática; (iv) se antecipar a pressões e interrupções, com uma visão de futuro; e (v) aprender e crescer com episódios anteriores.

Alguns autores afirmam ser necessário manter uma “separação analítica” (Vogus & Sutcliffe, 2007, p. 3419) entre a antecipação de um problema, que diz respeito à prevenção e previsão de potenciais adversidades e a resiliência, capacidade de lidar com adversidades após elas terem se manifestado (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999). Muitas organizações tendem a seguir apenas por uma das direções, geralmente a da antecipação (Weick *et al.*, 1999).

A resiliência organizacional tem sido descrita como uma medida proativa e passiva: (i) proativa, quando a organização desenvolve processos internos e estruturas capazes de criar “resiliência latente” (Somers, 2009, p.21) a partir da criação de ambientes organizacionais propícios à adaptabilidade e à improvisação apropriada; quando gerencia seus riscos, a partir da mitigação de vulnerabilidades; e quando elabora planos de resposta e desenvolve sistemas de aviso prévio, possibilitando tomada de ações proativas (Sawalha, 2015); (ii) passiva, quando envolve adaptação a novos cenários e a riscos “passíveis de racionalidade econômica” (Longstaff, 2005, p.20), assim como recuperação após uma crise ou desastre (Sawalha, 2015).

A resiliência organizacional abrange muito mais do que uma gestão de risco eficaz ou uma boa gestão de continuidade de negócios (Commonwealth of Australia, 2011). Ela envolve uma “cultura responsiva e adaptativa” (Commonwealth of Australia, 2011, p. 10), cujo foco está na proteção, desempenho e adaptação. Para isso, é fundamental que as organizações compreendam como abordam eventos e situações adversas.

Neste sentido, a Commonwealth of Australia (2011) trabalhou quatro níveis de maturidade da resiliência organizacional: (i) Declínio, quando a organização entende que uma adversidade pode parar a sua operação; (ii) Sobrevivência, quando a resiliência aparece de forma reduzida após um incidente; (iii) Recuperação, quando a capacidade de resiliência permite a uma organização se recuperar de forma rápida e eficaz e, (iv) Aprimoramento, quando o foco da resiliência organizacional está no aperfeiçoamento de diferentes aspectos como reputação, participação no mercado, moral do grupo e gerenciamento de risco futuro. Sawalha (2015) acrescentou um quinto nível de maturidade ao modelo da Commonwealth of Australia (2011) que denominou de “Cultura de Resiliência” (p.2), representando o nível mais alto deste modelo, que inclui a adaptabilidade cultural diante de eventos não esperados.

A resiliência organizacional é um fenômeno multidimensional (Lee *et al.*, 2013) ligado ao gerenciamento das incertezas. As organizações lidam com estas

incertezas de diferentes formas (Lee *et al.*, 2013): adquirindo robustez para suportar situações adversas, mantendo o foco sem parar uma operação ou sofrer degradação (Bruneau *et al.*, 2003; Tierney, 2003; Wicker *et al.*, 2013); entendendo plenamente o seu ambiente operacional, incluindo as ameaças e as oportunidades (McManus, 2008); dando respostas rápidas, perante situações inesperadas, e desenvolvendo a cultura de aprendizagem (Lee *et al.*, 2013); agindo com desenvoltura e rapidez para identificar problemas, mobilizar recursos, priorizar processos, alcançando as metas no tempo previsto (Bruneau *et al.*, 2003; Tierney, 2003); ampliando sistemas ou elementos que são substituíveis e que atendam aos requisitos funcionais, em caso de interrupção de uma operação – redundância (Bruneau *et al.*, 2003; Tierney, 2003); e aprimorando a capacidade atual que envolve, dentre outros processos, um armazenamento mais amplo de recursos, contribuindo para aprendizagem futura (Vogus & Sutcliffe, 2007).

Para alguns autores, a resiliência organizacional se sobrepõe à adaptabilidade organizacional e à improvisação (capacidade de responder sem um planejamento prévio), porque estes conceitos, por si só, não envolvem aprendizado e crescimento perante as dificuldades. A resiliência organizacional indica evolução para uma nova condição, onde os envolvidos ficam preparados, conscientemente, para uma situação não planejada (Ma, Xiao, & Yin, 2018). Pode-se dizer que ela é “mais parecida com a capacidade de recuperação após a destruição do que com a capacidade de resistência a eventos e crises inesperados” (Ma *et al.*, 2018, p. 255), pois a recuperação envolve aprendizado.

2.2

A Resiliência Organizacional segundo as dimensões da gestão

Para identificar como diferentes autores pesquisaram a resiliência organizacional segundo dimensões da gestão, foram analisados artigos teóricos e empíricos publicados entre os anos de 2000 a 2020, na base de dados *Web of Science* sobre a temática Resiliência Organizacional, mais precisamente as dimensões correlatas a ela, e como tem sido trabalhada ao longo do período pesquisado. Esta base de dados é comumente usada em estudos bibliométricos, em virtude da sua “ampla cobertura de publicações de ciências sociais” (Serra, Ferreira, Guerrazzi, & Scaciotta, 2018, p.5), indexando os mais importantes periódicos internacionais da área e foi uma opção da pesquisadora deste estudo por ter maior familiaridade com esta base de dados.

A partir dos termos de busca “*Organization* Resilien**” OR “*Organisation* Resilien**” no Tópico (título, resumo e palavras-chave); áreas de pesquisa assinaladas: *Management, Business, Engineering Industrial e Social Sciences Interdisciplinary*; como data inicial de 2000-01-01 e data final de 2020-01-01, mês antes que antecedeu o *lockdown* e todas as medidas preventivas para conter o avanço da pandemia da COVID-19, foram encontrados 148 artigos da coleção principal da WOS.

A data final de análise foi proposital, pois somente nos anos de 2020 e 2021 foram identificados 85 artigos publicados seguindo esses mesmos filtros, muitos voltados a pandemia da COVID-19 e, para evitar viés quando da elaboração do *framework* teórico GERO que será apresentado nesta tese, buscou-se analisar os autores seminais que abordavam esta competência de uma forma geral, embora artigos recentes foram utilizados para corroborar a análise dos resultados apresentados no Capítulo 6 desta tese.

A análise destes artigos possibilitou preencher algumas lacunas identificadas na revisão sistemática de literatura de Linnenluecke (2017), que analisou artigos sobre resiliência em business e management no período de 1977 a 2014, e identificou pouco levantamento de ideias no que tange a princípios generalizáveis para o desenvolvimento da resiliência e poucos insights empíricos para detectar resiliência a futuras adversidades.

Percebeu-se um aumento considerável no número de pesquisas empíricas nos últimos cinco anos, com sugestões de processos para aumentar e aprimorar a resiliência organizacional, a exemplo de uma perspectiva proativa, a partir de aprendizados passados, inovação em processos, redundância, flexibilidade, reservas financeiras e relacionais, e métricas que identifiquem riscos potenciais (Andrew, Arlikatti, Siebeneck, Pongponrat, & Jaikampan, 2016; Burnard *et al.*, 2018; Cotta & Salvador, 2020; Păunescu & Mátyus, 2020; Sawalha, 2015; Su & Linderman, 2016).

Autores diversos também têm comparado o conceito de resiliência organizacional com algumas dimensões da gestão e capacidades de processos específicos. Estes autores / artigos correspondem aos 20 mais citados pelos 148 artigos analisados; outros são mais recentes e, portanto, não apresentam altos números de citações, mas trabalham de forma aprofundada a temática resiliência.

Na Tabela 1, são apresentados os autores, cuja seleção foi descrita acima, e as dimensões que trabalham em suas pesquisas:

Tabela 1: Resiliência Organizacional: dimensões da gestão

Referências	Gestão de risco	Compreensão sobre as vulnerabilidades de um sistema	Capacidade de aprendizagem	Gestão da mudança / Reinvenção / Improvisação	Capacidade de antecipação / Busca proativa de recursos	Capacidade de adaptação (comportamento e recurso)	Gerenciamento da volatilidade financeira / Reservas financeiras	Capacidade de resposta
Coutu (2002)		✓		✓		✓		✓
Hamel & Välikangas (2003)				✓	✓			
Sutcliffe & Vogus (2003)			✓			✓		✓
Tierney (2003)		✓			✓	✓		✓
Bruneau et al. (2003)		✓	✓	✓		✓	✓	✓
Christopher & Peck (2004)	✓	✓						✓

Lengnick-Hall & Beck (2005)		✓	✓	✓		✓		✓
Sheffi & Rice (2005)	✓	✓			✓	✓		✓
Gittell, Cameron, Lim, & Rivas (2006)						✓	✓	
Gaillard (2007)		✓				✓		
Vogus & Sutcliffe (2007)	✓		✓	✓		✓	✓	
Hollnagel (2008)			✓		✓			✓
McManus (2008)	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Norris, Stevens, Pfefferbaum, Wyche & Pfefferbaum (2008)	✓	✓	✓			✓	✓	
Ponomarov & Holcomb (2009)	✓	✓	✓			✓		✓
Powley (2009)			✓	✓		✓		✓
Somers (2009)	✓			✓	✓			
Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall (2011)			✓	✓	✓	✓		✓
Winn, Kirchgeorg, Griffi, Linnenluecke, & Günther (2011)	✓			✓	✓	✓		
Bhamra, Dani, & Burnard (2011)	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Burnard & Bhamra (2011)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Sullivan-Taylor & Branicki (2011)		✓			✓	✓	✓	
Linnenluecke, Griffiths, & Winn (2012)		✓	✓	✓	✓	✓		✓
Kantur & Isery-Say (2012)		✓			✓	✓	✓	✓
Lee et al. (2013)		✓	✓	✓		✓		✓
Wicker, Filo, & Cuskelly (2013)	✓			✓	✓	✓		✓
Pal, Torstensson & Mattila (2014)			✓	✓		✓	✓	✓
Akgün & Keskin (2014)				✓	✓			✓
Limnios, Mazzarol, Ghadouani, & Schilizzi (2014)		✓		✓		✓		
Sawalha (2015)	✓	✓	✓			✓		
Sahebjamnia, Torabi, & Mansouri (2015)		✓			✓			✓
Ortiz-de-Mandojana & Bansal (2016)	✓	✓			✓	✓	✓	✓
Burnard, Bhamra & Tsinopoulos, (2018)	✓		✓	✓	✓	✓		✓
Karman (2019)		✓	✓		✓			✓
Tasic, Amir, Tan, & Khader (2020)	✓		✓		✓	✓		✓

Fonte: dados coletados pela autora

Gestão de Risco

A falta de compreensão sobre um risco tem sido causa da incapacidade de especialistas de prever uma crise. Aliás, a distinção entre risco e incerteza foi debatida intensamente na fase entre guerras e defendida com vigor por dois grandes economistas: Frank Knight (Chicago) e John Keynes (Cambridge). A incerteza mensurável ou risco diz respeito ao “nosso conhecimento incompleto do mundo, ou sobre a conexão entre nossas ações presentes e seus resultados futuros” (Kay & King, 2020, p.13). Ela pode ser solucionada, a partir da sua gestão, isto é, identificação sistemática de possíveis fatores que podem parar um negócio e adoção de práticas que contribuem para proteger o ambiente atual.

Kay & King (2020) definiram como “incerteza radical” (p.14) aquela em que não é possível fazer uma gestão, por simplesmente não a conhecermos. A incerteza radical é caracterizada por algumas dimensões: “obscuridade, ignorância, imprecisão, ambiguidade, problemas mal definidos e falta de informação” (p.14) e nem todas poderão ser corrigidas no futuro – bastante semelhante à experiência pela qual o mundo está passando com a COVID-19.

A gestão de risco se difere da resiliência (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016), uma vez que a primeira pressupõe que os riscos podem ser identificáveis, enquanto que a segunda busca compreender como as organizações se preparam ou reagem para o inesperado. Enquanto a gestão de risco procura proteger o *status quo*, a resiliência aborda adaptação do ambiente às mudanças (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016).

Gestão da Vulnerabilidade

Quanto ao termo vulnerabilidade, as primeiras definições se referiam a um “grau quantitativo de perda potencial em caso de ocorrência de um risco natural” (Gaillard, 2007, p.522). Ao evoluir o conceito para um contexto social, a vulnerabilidade abrange o quão as organizações estão suscetíveis a sofrer perdas quando um determinado risco aparece (Gaillard, 2007). A resiliência, por outro lado, toma como base os níveis de tolerância e os procedimentos adotados para lidar com a adversidade, sobrevivendo a ela (Sawalha, 2015). Assim, a resiliência pode ser considerada como o “lado positivo da vulnerabilidade” (Sawalha, 2015, p. 348). Outros autores, ao compararem estas duas temáticas, consideram que tratar as vulnerabilidades diz respeito a ir além das possibilidades (*overreaching*) e a resiliência refere-se a uma capacidade adaptativa (Bhamra, Dani, & Burnard, 2011).

Compreender as vulnerabilidades é *sine qua non* para a promoção da resiliência dentro das organizações, sobretudo porque contribui para que os líderes entendam e aceitem as limitações da empresa onde atuam, sendo capazes de buscar recursos internos e externos que consigam complementar estas limitações (Kantur & Isery-Say, 2012).

Capacidade de aprendizagem

A capacidade de aprendizagem tem como foco a aquisição de conhecimento, a partir de lições anteriores, possibilitando um monitoramento proativo e visando a uma ação antecipatória a problemas emergentes (Lee *et al.*, 2013). Correlacionando-a com a resiliência organizacional, esta envolve aprendizagem com os erros, a partir da implementação de processos que visem melhorar as competências do negócio, restaurando a eficácia e aumentando a capacidade de processar rapidamente as adversidades. A flexibilidade e o conhecimento sobre os recursos fundamentais para lidar com situações imprevisíveis, à medida que elas surjam, tornam-se essenciais (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Gestão da Mudança / Reinvenção/ Improvisação

A gestão da mudança envolve processos adaptativos que possibilitam às organizações se reorganizarem, mudarem e aprenderem após uma ameaça (Wicker *et al.*, 2013), usando uma abordagem sistemática para gerenciar riscos, a partir da alocação de recursos de forma flexível, visando responder a uma ruptura e se preparar para uma futura eventualidade (Burnard *et al.*, 2018).

A capacidade de reinvenção leva em consideração alguns pontos fundamentais, dentre eles, a aceitação da realidade e a capacidade de improvisação (ou bricolagem), ligada à criação de soluções, a partir do que estiver disponível, isto é, sem as ferramentas usuais ou óbvias (Coutu, 2002; Mallak, 1998; Tierney, 2003). A bricolagem envolve a criação de sentido coletivo, que deve ocorrer para que as organizações consigam responder a situações de turbulência ambiental (Tierney, 2003; Weick, 1993).

Capacidade de antecipação / Busca proativa de recursos

Denominada como a capacidade de “Preparação” (Burnard *et al.*, 2018, p.26), ela envolve processos e procedimentos, incorporados às estratégias organizacionais, que ajudam a organização a se preparar para responder a situações específicas, mas de forma flexível. A antecipação ativa de potenciais interrupções, riscos e ameaças e, em seguida, o desenvolvimento de competências necessárias para lidar com seus efeitos, contribuem para criar uma “compreensão e avaliação em evolução contínua do ambiente operacional da organização” (Burnard *et al.*, 2018, p.26).

Na literatura é possível verificar um ponto de divergência quanto à questão temporal da resiliência. Enquanto alguns autores trazem uma abordagem com foco na capacidade de enfrentamento, absorção de mudanças e recuperação (Sutcliffe & Vogus, 2003), dando respostas rápidas em momentos de crise, outros afirmam que a capacidade de resiliência envolve antecipação e preparação, isto é, mudar antes que um cenário adverso leve obrigatoriamente a esta mudança (Hamel & Välikangas, 2003).

Capacidade de adaptação (comportamento e recurso)

Esta capacidade envolve adaptação dos recursos e habilidades existentes dentro do ambiente, visando lidar com situações não previstas (Tierney, 2003). Ela é marcada pela capacidade de “mudar, aprender e reconfigurar seus recursos de modo a responder à interrupção” (Burnard *et al.*, 2018, p.5). Organizações com alta capacidade adaptativa conseguem desenvolver “abordagens estruturadas e racionais” (Burnard *et al.*, 2018, p.5), além de alocar recursos rapidamente e de forma eficaz para lidar com eventos disruptivos. Além disso, com o desenvolvimento contínuo da capacidade adaptativa, há maior flexibilidade para aprender e aplicar novos conhecimentos.

Gerenciamento da volatilidade financeira / Reservas financeiras

Para aumentar a sua capacidade de resiliência, as empresas precisam investir em processos e práticas gerenciais, que detectam e corrigem tendências

disfuncionais, assim como desenvolver recursos que contribuem para lidar com as circunstâncias inesperadas (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016). Um destes recursos diz respeito a reservas financeiras por parte das empresas, assim como um modelo de negócios viável antes de uma crise, que auxiliem na manutenção dos relacionamentos com funcionários e fornecedores, possibilitando que o retorno aos níveis de desempenho pré-crise seja mais rápido (Gittell, Cameron, Lim, & Rivas, 2006). Pal, Torstensson, & Mattila (2014) afirmam que uma “base de capital alargada” age como “amortecedor de choque” (p.412), prevenindo os impactos de uma crise.

Além disso, alguns autores afirmam que manter relações sustentáveis com as partes interessadas de uma organização pode contribuir para o “acúmulo de recursos e capacidades intangíveis” (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016, p.1616), a exemplo da reputação e satisfação dos clientes, que ajudam a diminuir a volatilidade financeira e a gerar maior crescimento em longo prazo. Um alto nível de trabalho colaborativo entre cadeias de suprimento, por exemplo, e a troca de informações entre os seus membros podem ajudar na mitigação de riscos e diminuir incertezas (Christopher & Peck, 2004). O aumento do relacionamento interorganizacional pode possibilitar, inclusive, relacionamento de confiança com instituições financeiras (Pal *et al.*, 2014).

Capacidade de resposta

Envolve o aprimoramento da capacidade atual de uma organização, a partir da detecção rápida de problemas, de mobilização de recursos (monetário, físico, tecnológico e informativo) e de priorização de funções para atingir metas em um período muito curto de tempo (Bruneau *et al.*, 2003). Estes fatores contribuem para a agilidade das tomadas de decisão perante uma crise e aprendizagens futuras (Vogus & Sutcliffe, 2007).

A resposta de uma organização a uma interrupção dependerá de uma variedade de “fatores endógenos e exógenos” (Burnard *et al.*, 2018, p.3). Isto é, algumas estão mais preparadas para responder a eventos de grande escala do que outras. O gerenciamento eficaz das consequências de uma adversidade pode catalisar aprendizagem, fornecendo uma “vantagem competitiva significativa” (Burnard *et al.*, 2018, p.3).

A capacidade de resposta está diretamente correlacionada à capacidade adaptativa. Esta última envolve, dentre outras ações, a alocação, de forma flexível, dos recursos para responder a uma interrupção. Um comportamento reativo pode indicar que a empresa carece de flexibilidade, não tem recursos disponíveis ou suas políticas e processos internos limitam a reconfiguração de seus recursos. Já o comportamento ágil pode indicar além de flexibilidade, uma capacidade de improvisação, por parte da empresa, para responder às adversidades (Burnard *et al.*, 2018).

Os conceitos referentes às oito dimensões de gestão trabalhadas pelos autores pesquisados e adotadas no *framework* GERO são apresentados na Tabela 2:

Tabela 2: Dimensões da Gestão: Conceitos

Dimensão	Conceituação
Gestão de risco	Identificação sistemática de possíveis fatores que podem parar um negócio e adoção de práticas que contribuem para proteger o ambiente atual, “preservando o status quo” (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016, p.1619).
Gestão da vulnerabilidade	Adoção de práticas que visem diminuir possíveis falhas e perdas, quando surge um determinado risco. Identificação de processos suscetíveis a danos e/ou com “potencial para uma mudança ou transformação do sistema, quando confrontado com uma perturbação” (Gallopín, 2006, p. 294).
Capacidade de aprendizagem	Aquisição de conhecimento, a partir de lições anteriores, utilizando os aprendizados em projetos futuros (Lee et al., 2013).
Gestão da mudança / reinvenção / improvisação	Capacidade de reinvenção, visando se adaptar às mudanças externas (Wicker, 2013), além da capacidade de improvisação com a criação de soluções a partir do ferramental disponível (Mallak, 1998).
Capacidade de antecipação / Busca proativa de recursos	Implementação de processos e procedimentos incorporados às estratégias organizacionais, que contribuem para uma melhor preparação de resposta a situações específicas, mas de forma flexível (Burnard <i>et al.</i> , 2018). Capacidade de antecipar interrupções, analisando de forma sistemática a situação atual e um futuro próximo, investigando o que pode acontecer a médio e longo prazo (Hollnagel, 2008).
Capacidade de adaptação	Capacidade de responder às mudanças nas condições ambientais atuais, aprendendo e reconfigurando recursos. As competências adquiridas em lições anteriores possibilitam um monitoramento proativo, que ajuda a “transferir, com flexibilidade, conhecimentos e recursos para lidar com as situações, à medida que surgem” (Sutcliffe & Vogus, 2003, p.14).
Gerenciamento da volatilidade financeira	Manutenção de reservas financeiras que possibilitem o retorno aos níveis de desempenho pré-crise, de forma mais rápida. As organizações são mais capazes de lidar com uma crise quando “mantêm fortes reservas relacionais e financeiras e quando têm modelos de negócios que se adaptam às necessidades do ambiente competitivo existente” (Gittell <i>et al.</i> , 2006, p.301).
Capacidade de resposta	Detecção rápida de problemas, mobilização de recursos (monetário, físico, tecnológico e informativo) e capacidade de priorizar funções para responder à uma interrupção. As tomadas de decisões durante a crise pode ser baseada na “capacidade dos gerentes de interpretar efetivamente as demandas da situação e equilibrá-las com as capacidades e recursos disponíveis” (Burnard <i>et al.</i> , 2018, p.17).

Fonte: elaborada pela autora

2.3

Modelos teóricos e empíricos de resiliência organizacional

Organizações resilientes apresentam capacidade de enfrentamento, absorção de mudanças e recuperação (Sutcliffe & Vogus, 2003), sendo capazes de dar respostas rápidas em momentos de crise. Redes relacionais, que envolvem parcerias com fornecedores e com outros membros da cadeia produtiva, também são fatores capazes de influenciar o desempenho econômico de uma organização em momentos de crises (Pal, Torstensson & Mattila, 2014).

Algumas vertentes de pesquisa preconizam que uma gestão estratégica de recursos humanos pode contribuir com a resiliência organizacional. Lengnick-Hall *et al.* (2011) propuseram um modelo que faz associação de capacidades cognitivas, comportamentais e contextuais e que podem contribuir com a capacidade de resiliência. Este modelo é resumido na Tabela 3:

Tabela 3: HR system components for developing a capacity for resilience

Dimensão da Resiliência Organizacional	Contribuições esperadas dos funcionários	Princípios de RH	Políticas de RH
Dimensão Cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criatividade ▪ Especialização ▪ Questionamentos status quo ▪ Soluções novas ▪ Tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parceria com os funcionários ▪ Identificação do poder de tomada de decisão ▪ Relacionamentos relacionais em vez de transacionais ▪ Minimização de regras e procedimentos ▪ Valorização do pluralismo e das diferenças individuais ▪ Desenvolver uma cultura de ambidestria organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segurança no trabalho ▪ Atribuições de trabalho multifuncionais ▪ Amplas fontes de recrutamento ▪ Oportunidades contínuas de desenvolvimento ▪ Incentivos baseados em grupo ▪ Socialização contínua
Dimensão Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar respostas não convencionais a desafios sem precedentes ▪ Combinar originalidade e iniciativa ▪ Praticar rotinas repetidas para uma primeira resposta a uma ameaça ▪ Fazer investimentos antes que sejam necessários 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar um clima de comunicação e colaboração abertas ▪ Incentivar processos de solução de problemas vinculados ao aprendizado organizacional ▪ Incentivar o compartilhamento de conhecimento ▪ Permitir implantação rápida de recursos humanos ▪ Enfatizar a flexibilidade do trabalhador 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lições aprendidas ▪ Recursos humanos e flexibilidade de coordenação ▪ Ampla descrição de tarefas ▪ Sugestões de funcionários ▪ Forças-tarefa interdepartamentais

Dimensão Contextual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver conexões interpessoais ▪ Aprimorar linhas de suprimento de recursos ▪ Compartilhar informações e conhecimentos amplamente ▪ Compartilhar poder e responsabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar interações sociais, dentro e fora da organização ▪ Criar um clima de confiança ▪ Desenvolver estruturas de comunicação facilitadoras ▪ Enfatizar contribuições e resultados, em vez de tarefas ▪ Reforçar o poder com base no conhecimento e não na posição hierárquica ▪ Criar amplas redes de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipes e redes conjuntas de funcionários e clientes ▪ Empoderamento ▪ Comunicação aberta ▪ Avaliações baseadas em resultados ▪ Sistemas de informação integrados e acessíveis

Fonte: Lengnick-Hall *et al.* (2011, p.249, tradução nossa).

Este modelo mostra que uma empresa pode desenvolver a resiliência organizacional a partir do gerenciamento estratégico de Recursos Humanos. Pessoas essenciais na organização, com competências individuais específicas, atuando em um cenário propício à resiliência, conseguem contribuir de forma mais efetiva em uma situação adversa, lidando com as incertezas e desenvolvendo respostas rápidas aos obstáculos que se apresentam. As contribuições desejadas dos funcionários e os princípios de RH determinam as políticas de RH apropriadas (Lengnick-Hall *et al.*, 2011).

Com relação às dimensões de resiliência organizacional propostas pelos autores, a Cognitiva diz respeito a uma compreensão clara da realidade e um comportamento de questionamento sobre o funcionamento atual de uma organização. Isto pode ser facilitado por um claro senso de propósito, valores fundamentais e a “criação de sentido construtiva” (Lengnick-Hall *et al.*, 2011, p.246), que permite que empresas e funcionários interpretem e confirmem significados a situações sem precedentes.

Quanto a dimensão Comportamental, Lengnick-Hall *et al.* (2011) afirmam ser necessário aprimorar capacidades de aprender e agilidade contraintuitiva, isto é, desenvolver valores que levam a hábitos de investigação em vez de suposições, e uma maior flexibilidade em vez de rigidez, o que possibilita respostas robustas e mais efetivas perante crises. Esta flexibilidade está diretamente voltada a comportamentos que permitem desenvolver novas competências, capitalizando mudanças tecnológicas e/ou de mercado.

No que tange a dimensão Contextual, Lengnick-Hall *et al.* (2011) afirmam que os relacionamentos dentro e fora de uma organização podem facilitar as respostas às complexidades, contribuindo para a resiliência organizacional. Internamente, os profissionais precisam se sentir seguros para assumir riscos e, cada membro da organização tem a responsabilidade de garantir que os interesses da organização sejam atendidos – o que eles denominam de “responsabilidade compartilhada” (Lengnick-Hall *et al.*, 2011, p.247). Externamente, o acesso a amplas redes de recursos contribui para o desenvolvimento da resiliência, a

exemplo de relacionamentos com fornecedores e alianças estratégicas, para garantir os recursos necessários, sobretudo em situações de adaptação a novos cenários.

As contribuições esperadas dos funcionários como criatividade e saber tomar decisões em cenários de incertezas, podem ser desenvolvidas a partir de ações estratégicas de RH, como treinamentos específicos que apresentem aos funcionários problemas desconhecidos, e não rotineiros, que eles precisarão resolver. Ao conceber respostas não convencionais, mas robustas às adversidades e desafios, eles desenvolvem competências comportamentais que contribuem para o desenvolvimento da resiliência organizacional (Lengnick-Hall *et al.*, 2011).

Os princípios de RH como relacionamentos relacionais e valorização do pluralismo, por exemplo, buscam criar um local de trabalho com valores que orientem o comportamento dos funcionários, sobretudo em cenários não previstos. Ao se sentirem confiantes em suas capacidades de explorar novas ações e compartilhar informações, os funcionários se preparam para lidar com situações que esperam respostas rápidas e específicas (Lengnick-Hall *et al.*, 2011).

As políticas de RH, a exemplo da socialização contínua, reforçam um clima de colaboração entre os funcionários, que contribui para lidar com incertezas geradas por crises. A liberdade de falhar, assim como forças-tarefa interdepartamentais, permite equilibrar movimentos não convencionais e pensamentos divergentes com as rotinas e hábitos necessários e úteis. A comunicação aberta e as redes conjuntas entre funcionários e clientes podem possibilitar a obtenção de uma rica variedade de recursos dentro e fora dos limites da organização. Todas essas ações estratégicas visam influenciar as atitudes e comportamentos individuais, com vistas a desenvolver ou ampliar a capacidade de resiliência de uma empresa (Lengnick-Hall *et al.*, 2011).

Ho *et al.* (2014) conduziram estudos utilizando a análise de conteúdo, que visava examinar como a gestão de recursos humanos está correlacionada com a resiliência organizacional. No primeiro momento, eles identificaram que a resiliência organizacional é enfatizada como uma capacidade estratégica – o que raramente é visto nas literaturas sobre o tema. Posteriormente, investigaram componentes das organizações que acreditam influenciar e fundamentar a resiliência organizacional como: capital humano, caracterizado como os conhecimentos, habilidades e atitudes individuais dos profissionais atuantes na organização (resiliência individual); capacidades organizacionais, como flexibilidade, adaptabilidade e agilidade; e outros fatores como estratégia, liderança e aprendizagem organizacional. Ao fazer uma análise de forma conjunta, os autores sugerem que a resiliência organizacional pode ser desenvolvida ao longo do tempo e “está enraizada nas organizações antes que a necessidade surja” (Ho, Teo, Bentley, Verreyne, & Galvin, 2014, p.5). Assim, eles sugerem relacioná-la não à preparação, mas às inúmeras capacidades que a empresa desenvolve ao longo de seu ciclo de vida, a partir de suas rotinas de trabalho, que ajudarão no momento da crise instaurada.

Ao abordar a resiliência organizacional com a gestão de recursos humanos, foi consenso de que estas duas temáticas são pouco mencionadas juntas e, quando

ocorre, tem foco na gestão de habilidades, comportamentos e capacidades que consigam mitigar crises. Entretanto, a gestão de recursos humanos tem papel importante na gestão de riscos e ameaças à organização, sobretudo porque a resiliência organizacional pode ser vista como uma “mudança cultural” (Ho *et al.*, 2014, p.6) e, neste sentido, a área de recursos humanos pode contribuir para apoiar as mudanças, tanto de comportamentos como de estrutura.

Os dois modelos mencionados contribuíram para a elaboração do *framework* teórico GERO apresentado nesta tese, mas outros modelos têm sido desenvolvidos visando trazer entendimento sobre como as organizações podem desenvolver e/ou aprimorar sua capacidade de resiliência, sobretudo em momentos de crise.

McManus (2008) trabalhou individualmente um grupo de dez organizações através de entrevistas e estudos de caso, identificando os principais problemas de resiliência presentes nestas organizações. Posteriormente foram investigados os problemas comuns e que se repetiam em todas estas empresas e, a partir daí, foram criados 3 fatores e 15 indicadores de resiliência com base nestas questões.

A consciência da situação é o primeiro fator e refere-se a um entendimento pleno das organizações sobre todo o seu ambiente operacional, incluindo ameaças e oportunidades, conectividade e partes interessadas internas e externas. O segundo diz respeito ao gerenciamento das vulnerabilidades, situação que têm potencial de causar o maior impacto negativo. Envolve o planejamento estratégico, capacidade interna e externa de recursos e relacionamento com outras organizações. O terceiro envolve a capacidade de adaptação da empresa e inclui análise dos elementos que compõem a cultura de uma organização e que permitem que ela tome decisões de maneira oportuna e apropriada em uma crise, visando maximizar as oportunidades.

O instrumento de McManus (2008) possibilitou algumas análises importantes como a necessidade de consciência de papéis e responsabilidades por parte dos funcionários dentro de uma organização. O conhecimento sobre seus deveres tem um impacto significativo na eficácia das comunicações e dos relacionamentos que, por sua vez, afeta o sucesso de estratégias de aquisição, transferência e retenção de informação e conhecimento, sobretudo em momentos de crise. Além disso, a consciência das organizações sobre o alcance e os impactos dos eventos de risco tende a influenciar sobremaneira na definição de prioridades quanto às decisões a serem tomadas perante uma crise.

Lee et al. (2013) ajustaram o modelo de McManus (2008) e apresentaram 4 fatores e 23 indicadores testados através de pesquisa em organizações já trabalhadas por McManus. Alguns pontos importantes sobressaem nos indicadores de Lee et al. (2003) e dizem respeito a quanto as organizações estão preparadas para lidar com intempéries e vulnerabilidades, tomando como foco uma cultura de aprendizagem com vulnerabilidades vivenciadas anteriormente; se as empresas participam ativamente de discussão com outras empresas do mesmo ramo; se têm um espírito colaborativo para gerenciar da melhor forma os desafios inesperados e o tempo médio de resposta entre o momento em que o risco é identificado até a sua recuperação.

O modelo original de McManus (2008) mencionado na parte introdutória desta tese e ajustado por Lee *et al.* (2013) também aborda, dentre outros fatores, a importância que deve ser dada às capacidades dos indivíduos, dentro das organizações, para lidar com uma crise. O modelo de Lee *et al.* (2013) possui quatro fatores e 23 indicadores testados através de pesquisa, com utilização da escala psicométrica Likert, variando de concordo fortemente a discordo fortemente. Após a elaboração do instrumento foi feito um teste piloto em quatro organizações já trabalhadas por McManus (2008), visando verificar a usabilidade da ferramenta, assim como a sua validade. Gerentes seniores e equipes de cada organização responderam à pesquisa e o intuito era que o maior número de pessoas respondesse ao questionário porque, de acordo com os pesquisadores, a medida da resiliência representa o conhecimento e a experiência de pessoas de todos os níveis e funções de uma organização e, respostas múltiplas, permitem mostrar um retrato mais fidedigno da organização por parte dos respondentes.

O modelo adaptado sugere a medição do constructo resiliência a partir de quatro fatores: ethos de resiliência, consciência da situação, gestão de vulnerabilidades e capacidade de adaptação. O fator ethos de resiliência é medido usando dois indicadores, e os outros três fatores são medidos usando sete indicadores cada.

A capacidade de adaptação envolve alguns fatores como a análise dos recursos internos, assim como a gestão e o poder de mobilização destes recursos que fortalecem a capacidade da empresa em operar, sobretudo durante uma crise; o envolvimento da equipe e o quanto eles estão habilitados e usam suas competências para resolver problemas; a forma como as informações críticas são armazenadas, como elas são compartilhadas e o acesso a elas quando necessário; o papel da liderança no processo de tomada de decisões durante uma crise e o quanto o líder estimula sua equipe a ser inovadora e criativa no processo de resolução de problemas, trazendo novas soluções para as questões; a delegação e o quanto a equipe tem autoridade para tomar decisões perante uma crise; o reconhecimento e recompensa dos funcionários por relatar e compartilhar situações que venham a causar danos à organização; o planejamento de estratégias para gerenciar vulnerabilidades e o quanto as pessoas participam de simulações ou cenários, visando a prática da melhor resposta em momentos de crise; a posição proativa da empresa para responder aos sinais de alerta de acordo com mudanças ambientais internas e externas que podem catalisar a crises; o acesso a outras organizações durante uma crise, assim como o planejamento e gerenciamento destas relações e recursos externos; a ampla conscientização sobre as prioridades a serem seguidas durante uma crise, assim como os requisitos operacionais mínimos a serem cumpridos pela organização.

As questões para identificação do ethos de resiliência buscavam compreender a percepção dos respondentes sobre o quanto a organização estava focada em responder a situações inesperadas; se existia equilíbrio entre as prioridades de curto, médio e longo prazos; se havia uma cultura de aprendizagem; se a empresa participava ativamente de grupos de discussão com outras empresas do mesmo

ramo; se a empresa tinha um espírito colaborativo para gerenciar da melhor forma os desafios inesperados e se empresa era vista como líder em seu negócio.

No que tange à consciência da situação, as questões versavam sobre se as pessoas têm uma visão clara de suas funções em momentos de crise; se a empresa consegue mudar rapidamente o rumo do seu papel em momentos de vulnerabilidades; se as pessoas chave para tratar um problema, quando não disponíveis na organização, tinham um substituto para preencher o seu papel; o nível de interação médio entre as pessoas a ponto de saberem o que está acontecendo na organização; a capacidade dos gestores de escutarem ativamente os problemas, visando a uma melhor preparação perante uma crise; a identificação do tipo de risco que as pessoas percebem existir em suas organizações; a compreensão da organização sobre o risco identificado e o período de tempo que a empresa seria capaz de se recuperar desta adversidade; o conhecimento sobre como as áreas são interdependentes e que o sucesso de uma impacta no sucesso da outra; a consciência da empresa sobre o quanto será afetada caso um dos maiores clientes saiam do negócio; o entendimento sobre os principais processos que seriam afetados durante uma crise; o nível de segurança em que a empresa se encontra, caso precise parar suas operações por um período de três meses, assim como se possuem fundos suficientes para reinicializar suas operações; o conhecimento por parte de todos sobre as prioridades durante e após uma crise e se estas seriam suficientes para orientar toda a equipe; os recursos mínimos disponíveis para operar com sucesso uma crise; o processo de aprendizagem por parte da organização, após o enfretamento de uma crise e o quanto ela é bem sucedida em aprender lições para novas atitudes futuras; a atitude proativa da empresa em compreender os problemas emergentes; e o grau de liberdade para levantar problemas junto à gerência sênior.

E por último, ao que se refere ao gerenciamento das vulnerabilidades, são levantadas questões ligadas às estratégias de planejamento quanto ao gerenciamento de risco, gestão de crise, gestão de emergências e gestão de continuidade de negócios; a formalização de um plano de emergência; planejamento de crise; preparação das pessoas para o gerenciamento de crise; e o investimento em recursos por parte da empresa para se preparar e responder a emergência de qualquer tipo. O foco da resiliência está na capacidade adaptativa e no planejamento, isto é, as organizações devem identificar suas forças e fraquezas, para desenvolver uma estratégia mais robusta, mas os autores alertam que a Nova Zelândia, onde ocorreu o estudo, apresenta uma cultura adaptativa e positiva, o que pode impactar nos resultados finais, sendo necessário um estudo multicultural para verificar a eficácia da ferramenta.

O *Organizational Resilience Index* criado pela *British Standards Institution* (BSI) consegue se adaptar a organizações de diversos portes e com aspectos culturais diferentes. Ele possui 16 elementos principais categorizados em quatro áreas: Liderança, Pessoas, Processo e Produto.

No bloco Liderança há a identificação dos principais papéis e responsabilidades dos líderes, divididos em cinco elementos (Liderança: cultura, visibilidade e desempenho dos líderes sêniores; Visão e propósito: como o

propósito é definido, comunicado e relacionado à alocação estratégica de recursos; Risco de Reputação: a abordagem da empresa para gerenciar e limitar riscos de reputação; Aspectos financeiros: a qualidade da gestão financeira; Gerenciamento de Recursos: a forma como os recursos como pessoas e tecnologia são geridos efetivamente). No bloco Pessoas é analisada a interação da empresa com o meio ambiente, a sociedade civil e os *stakeholders* sobre questões de responsabilidade ética e social e está dividido em quatro elementos (Cultura: como os valores e comportamentos são compartilhados, a confiança é estabelecida e os funcionários são engajados; Compromisso da comunidade: as relações com a comunidade empresarial e responsabilidade social; Conscientização, Treinamento e Testes: os níveis de conscientização, treinamento e teste de Resiliência organizacional; Alinhamento: como todos os aspectos da organização, incluindo qualidade, segurança, saúde e segurança das informações estão alinhados à realização da sua estratégia). O bloco Processo, que aborda hábitos de excelência no desenvolvimento de produtos e serviços e como eles são trazidos para o mercado, apresenta quatro elementos (Governança e Responsabilidade: como as políticas de governança são claras e como os líderes são responsáveis por todas as partes interessadas; Continuidade do Negócio: a qualidade do quadro de continuidade do negócio, assim como políticas e procedimentos; Cadeia de abastecimento: qualidade da governança da cadeia de suprimentos, a segurança e o gerenciamento; Gestão da Informação e do Conhecimento: qualidade dos ativos de informação e compartilhamento de conhecimento). E o último bloco Produtos, foca em como as organizações atendem as necessidades de seus clientes. Os três elementos desta seção requerem uma abordagem voltada para o futuro: negócios verdadeiramente resilientes, com inovação de novos produtos e mercados que os deixe frente aos concorrentes. São eles: Exploração do horizonte: a medida que o negócio sistematicamente examina informações para identificar mudanças, ameaças riscos e oportunidades; Inovação: a medida que a cultura do negócio incentiva e promove a inovação; Capacidade adaptativa: a capacidade de identificar mudanças e incertezas, tomando medidas rápidas e eficazes.

A amostra consistiu de empresas localizadas em uma variedade de países, incluindo Austrália, China, Índia, Japão, Reino Unido e Irlanda, EUA; vários setores - de aeroespacial a serviços; com receitas variando de menos de US\$ 99 milhões por ano a US\$ 1 bilhão por ano e de menos de cinco anos no mercado há mais de 20 anos.

Como resultado desta pesquisa, os estudiosos chegaram a conclusão que todos os 16 elementos de resiliência organizacional são importantes, mas o risco de reputação foi percebido como o mais importante, com 43% dos líderes empresariais afirmando eles são fortemente suscetíveis ao risco de reputação, priorizando o urgente sobre o importante. Um terço acredita que suas organizações são médias a pobre na varredura do horizonte, o que significa que eles não conseguem identificar potenciais oportunidades e ameaças. O seu principal objetivo é melhorar e incorporar uma cultura de melhoria contínua nas empresas, alcançando o domínio da Resiliência Organizacional. Isso requer líderes seniores para refletir e desafiar

os pressupostos, uma vez que “prosperidade passada não é garantia de sucesso futuro” (BSI, 2017, p.3), assim como inflexibilidade e introspecção podem levar ao fracasso de uma organização.

Corroborando com o índice criado pela BSI (2017) que foca na flexibilidade e agilidade, a matriz de configurações proposta por Burnard *et al.* (2018) toma como base alguns fatores como Detecção (os impactos de um evento são reconhecidos e este fator é *sine qua non* para uma capacidade rápida de resposta); Avaliação de impacto (avaliar rapidamente o impacto inicial e futuras implicações de um incidente conforme políticas e procedimentos organizacionais, decidindo sobre os principais recursos que serão necessários para implementar o plano de resposta); Ativação (estágios iniciais de resposta e protocolos utilizados que estão disponíveis na organização); Ajuste (mudança nas funções ou processos organizacionais em resposta a um evento ou ameaça); Resposta (comportamento perante os estímulos internos e externos e possíveis mitigações dos impactos de um evento); Avaliação (os resultados das respostas e dos ajustes); Desenvolvimento Organizacional (a implementação de aprendizagem e melhoria a partir da resposta da organização); Monitoramento ambiental (processo pelo qual uma organização monitora o ambiente interno e externo). A partir destes fatores, os autores propuseram uma matriz composta por 4 quadrantes de comportamentos (rígido, ágil, reativo e proativo) e 2 variáveis (adaptação e preparação). Organizações com adaptação rígida e preparação reativa demonstram pouco planejamento e flexibilidade, assim como só conseguem dar respostas em curto prazo. Encontram-se vulneráveis a maioria das interrupções e dependem da capacidade das pessoas em responder e improvisar formas para mitigar os incidentes; Organizações com adaptação ágil, mas preparação reativa têm flexibilidade para lidar com interrupções inesperadas e respondam de forma apropriada, mas por meio da improvisação. Elas ficam dependentes de recursos e das habilidades dos indivíduos e têm baixa capacidade de aprendizagem a partir dos incidentes. Por outro lado, organizações que são proativas na preparação, mas rígidas na adaptação conseguem colocar esforços em planos rigorosos para diferentes interrupções e apresentam alta capacidade de aprendizagem. Entretanto são vulneráveis com algo imprevisível e na realocação de recursos quando necessário. E, por fim, organizações com adaptação ágil e preparação proativa podem ser consideradas resilientes. Sua estratégia é de longo prazo, se concentram no planejamento detalhados de interrupções previstas, assim como na alocação de recursos e conseguem aprender com cenários de vulnerabilidades. Um ponto de atenção destas organizações é que requerem um “envolvimento contínuo com as partes interessadas” (Burnard *et al.*, 2018, p.18).

Com foco em uma visão externa, o trabalho seminal de Christopher & Peck (2004) definiu critérios-chave para se criar uma cadeia de suprimentos resiliente. Entendendo que essas cadeias se estendem por diversas entidades corporativas, será fundamental um “alto nível de trabalho colaborativo para que o risco seja identificado e gerenciado” (p.13). Além disso, reagir rapidamente a cenários imprevisíveis trará uma vantagem competitiva em ambientes incertos, assim como criar uma cultura de gestão de risco na organização, isto é, todos precisam ter

clareza que o maior risco para a continuidade dos negócios pode vir da cadeia de suprimentos e não de dentro da empresa.

Sheffi & Rice (2005) também analisaram a resiliência das cadeias de suprimento, tomando como base o cenário os ataques terroristas do 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos. Com o fechamento das fronteiras e os cancelamentos de todos os voos, os gestores de muitas empresas tiveram que lidar com fortes interrupções em seus abastecimentos (equipamentos e peças, por exemplo), não conseguindo dar continuidade aos seus negócios. Neste sentido, os autores trabalharam a natureza das interrupções e a dinâmica da resposta, apresentando 8 fases descritas a seguir: i) Preparação (prever e se preparar para possíveis interrupções com vistas a minimizar seus efeitos. Em alguns momentos questões de dias, horas ou minutos podem ajudar nesta preparação); ii) Identificação do evento perturbador; iii) Primeira resposta para controlar inicialmente a situação; iv) Impacto inicial que pode ser mais ou menos sentido dependendo da magnitude da interrupção, redundância disponível, resiliência inerente a organização e cadeia de abastecimento; v) Análises constantes do desempenho que costuma cair vertiginosamente durante as interrupções; vi) Preparação de recuperação que envolve busca de outros fornecedores e redirecionamento de recursos; vii) Recuperação caracterizada em operar em um nível acima do normal, contratando novos fornecedores afim de compensar a perda de produção; e viii) Impacto de longo prazo: se os relacionamentos com clientes forem prejudicados os impactos de uma crise podem ser duradouros, pois os clientes podem nunca mais voltar porque ou buscaram outros fornecedores ou mudaram hábitos e comportamentos. Os autores então elaboraram um *framework* de vulnerabilidade com base na probabilidade e impacto da interrupção: eventos raros e de baixa consequência têm nível baixo de vulnerabilidade, requerendo poucas ações. Interrupções de alta probabilidade e baixas consequências devem estar no escopo da gestão de operações diárias no fluxo normal dos negócios. Por outro lado, aqueles caracterizados por baixa probabilidade, mas alto impacto irão exigir planejamento e uma resposta que está fora do âmbito da atividade diária. Os mapas de vulnerabilidades elaborados pelos autores podem ser utilizados por organizações diversas que devem atualizá-los constantemente e não devem contemplar apenas fatores de risco familiar a exemplo de viabilidade financeira de fornecedores, disponibilidade de suprimentos ou probabilidade de desastres naturais. Os autores são enfáticos ao afirmar que eles devem contemplar vulnerabilidades globais e complexas a exemplo de terrorismo e surto de uma doença. O planejamento abrangente ajuda na resposta rápida e pode contribuir para a construção da resiliência.

Quanto à gestão de risco, Gibon & Tarrant (2010) desenvolveram modelos conceituais de resiliência organizacional para demonstrar os inúmeros fatores interdependentes que precisam ser considerados na gestão de um risco. Eles acreditam que algumas características de fato ajudam a criar um estado resiliente, contribuindo para que todos dentro de uma organização operem de forma efetiva em um ambiente não previsto. São elas: Acuidade (consciência situacional –

capacidade de entender o que ocorreu no passado, o que está acontecendo agora para uma previsão mais acurada no futuro, criando indicadores de alerta precoce em caso de mudanças drásticas); Tolerância à ambiguidade (capacidade de continuar tomando decisões e agindo em momentos de alta incerteza); Criatividade e agilidade (capacidade para operar de diferentes formas, contornando problemas “em uma velocidade que corresponde à volatilidade”) (p.11); Lidar com o estresse (pessoas, processos e infraestrutura continuem a operar em cenários de crescentes incertezas); Aprendizagem (capacidade da organização de usar as suas próprias lições e as experiências dos outros para gerenciar melhor cenários de incertezas à medida que surjam).

Seville, Opstal & Vargo (2015) corroboram com os estudos de Gibon & Tarrant (2010) ao afirmarem que resiliência não se trata apenas de minimizar e gerenciar o impacto dos desastres naturais, mas criar “agilidade necessária para se adaptar a desafios inesperados” (p.6), aproveitando as oportunidades de aprender com as adversidades. Neste sentido eles propuseram 7 princípios de resiliência: i) Capacidade de adaptação que permite às organizações gerenciar os impactos da interrupção e aproveitar novas oportunidades em um mercado global volátil; ii) Desenvolva líderes confiáveis que as pessoas queiram seguir, que tenham a capacidade de tomar ações decisivas em uma crise, unindo e inspirando equipes a trabalharem em prol de um propósito comum; iii) Torne-se uma organização que aprende, com capacidade de evoluir constantemente, criando sistematicamente soluções para resolver problemas complexos e compartilhando conhecimentos em ambientes que as pessoas possam falar e propor novas ideias; iv) Construa capital social, entendida pelos autores como “resiliência relacional” (p.11) construindo redes e conexões internas e externas; v) Pratique a resiliência como um esporte de equipe, promovendo treinamentos constantes, facilitando discussões, engajando pontos de vistas diversos, fazendo parcerias com outras organizações e instituições o que contribui com a vitalidade financeira; vi) Projete resiliência em excelência operacional através de “disciplinas operacionais simples, padronizadas e sustentáveis” (p.13), o que aumenta as chances de sobreviver e prosperar em tempos de interrupção; vii) Olhe além dos riscos para ver as oportunidades, pois as organizações que gerenciam ativamente sua capacidade de lidar com interrupções se preparam para o futuro. “Os mesmos sistemas que permitem às organizações se flexibilizarem em tempos de crise para enfrentar interrupções inesperadas também permitem que assumam novos riscos deliberadamente” (p.14), aumentando sua capacidade de gestão de riscos e de criação de novas oportunidades de negócios.

Especificamente quanto à pandemia da COVID-19, Klein & Todesco (2021) propuseram um modelo conceitual para exemplificar as primeiras respostas das pequenas e médias empresas brasileiras diante da pandemia da COVID-19 e como poderiam se tornar mais resilientes. Como resposta ao cenário de extrema vulnerabilidade, de uma forma geral estas empresas demitiram em massa e fecharam temporariamente ou de forma permanente seus negócios, por outro lado, outras iniciaram um processo de digitalização de processos como as vendas online e fizeram alianças estratégicas, o que contribuiu para aumentar a resiliência. Um

ponto de atenção mencionado pelos autores diz respeito à gestão do conhecimento, isto é, muitas pequenas e médias empresas não possuem métodos e procedimentos formalizados, o que aumenta a dependência do conhecimento tácito de uma pessoa específica e, se esta sai da empresa por algum motivo, pode colocar em risco a sobrevivência da organização.

Khanzad & Gooyabadi (2021) apresentaram um modelo conceitual de resiliência organizacional também para pequenas e médias empresas tendo como cenário os inúmeros desafios enfrentados com a pandemia da COVID-19. Este modelo se dividiu em: i) Cultura da resiliência (confiança, inovação, criatividade, consciência sobre os riscos, aprendizado contínuo, trabalho em equipe, flexibilidade e adaptabilidade); ii) Estratégia organizacional (responsabilidade social corporativa, jogos estratégicos, planejamento de cenários, monitoramento contínuo dos riscos e revisões estratégicas cíclicas a fim de diminuir o pensamento grupal); iii) Estrutura (estrutura de decisão baseada em TI, compartilhamento de conhecimento, equilíbrio na distribuição de poder, adaptabilidade às novas necessidades e planejamento de sucessão integrado); iv) Operações (controles normativos, comunicações responsáveis, treinamento em resiliência, evitar e se recuperar de crises, atenção plena e robustez).

Percebe-se que há muitos estudos sobre possíveis competências e capacidades de resiliência que organizações diversas podem aprimorar para se tornarem mais resilientes perante crises e vulnerabilidades, mas poucas trabalham com temporalidade (antes, durante e depois de uma crise), assim como trazem exemplos práticos sobre o que as organizações fizeram para enfrentar crises de amplo espectro como a pandemia da COVID-19.

O *framework* GERO utilizará muitas das competências já debatidas e difundidas na literatura, mas focará na temporalidade de uma crise (antes, durante e depois), buscando esclarecer quais práticas organizacionais, ligadas a resiliência organizacional, contribuíram para uma melhor gestão da crise da pandemia da COVID-19 por empresas diversas.

2.4

Conceitos de Gestão Estratégica com foco em resiliência organizacional

Pearson & Mitroff (1993) afirmam que as organizações são vulneráveis a tipos ilimitados de crises e, como estas são intermináveis, por mais que uma empresa esteja saudável financeiramente, dificilmente conseguirá planejar todas as possíveis contingências. Desta forma, os autores sugerem inicialmente uma compreensão aprofundada da natureza da crise e suas principais características. Este processo pode fortalecer a capacidade de uma organização de gerenciar outras crises dentro do mesmo tipo, isto é, a aprendizagem organizacional para uma crise específica pode ser transferível para outras crises similares, sobretudo porque a tomada de decisão e os planos de ação são semelhantes dentro de cada tipo. Assim,

o entendimento sobre como as organizações aumentam a sua capacidade de recuperação perante uma crise torna-se essencial.

Hamel & Välikangas (2003) argumentam que a resiliência estratégica não se refere a responder a uma crise no passado, tão pouco recuperar-se de uma adversidade. Trata-se de antecipar e ajustar-se continuamente a tendências que podem prejudicar de forma permanente uma organização. Refere-se à capacidade de mudar antes que a mudança se torne óbvia. Para os autores é fundamental que as empresas entendam a natureza dinâmica de seus ambientes de negócios, sendo capazes de se adaptarem a grandes e não esperadas mudanças no ambiente.

Fiksel *et al.* (2015) afirmam que nas últimas décadas, a maioria das grandes empresas privadas adotou processos regulares para gerenciar seus riscos, a partir de seguros e mitigação dos mesmos. Uma abordagem mais integrada do gerenciamento de riscos chamada *enterprise risk management* (ERM), tornou-se popular em meados da década de 1990 e tem sido vastamente adotada por grandes corporações. Ela tem por finalidade oferecer aos diretores das empresas uma visão detalhada e abrangente dos riscos associados a diferentes atividades de negócios, permitindo que eles tomem decisões mais assertivas sobre como gerenciar portfólios de risco. Outro processo de gerenciamento de riscos conhecido como *business continuity management* (BCM), trabalha elementos do planejamento de recuperação de desastres e gerenciamento de crises, incluindo respostas a interrupções e manutenção da capacidade de *backup* dos sistemas operacionais.

Entretanto, os autores mencionam haver sérias limitações nestes dois processos, sobretudo pela forte confiança na identificação dos riscos que eles proporcionam. Muitos dos riscos que uma empresa enfrenta são imprevisíveis e desencadeados por eventos improváveis, cujas causas não são compreendidas, e seus potenciais efeitos difíceis de compreensão *a priori*. Além disso, o ERM e o BCM dependem de informações estatísticas que podem não ser fidedignas, sobretudo porque os gerentes podem subestimar as probabilidades desses eventos ou a magnitude de suas consequências, em virtude de nunca os ter experimentado. Outro ponto levantado pelos autores é que o processo tradicional de ERM de identificação, avaliação, mitigação e monitoramento de riscos é baseado em uma visão “reducionista”, pois cada risco é identificado e tratado de forma independente. E por fim, os autores afirmam que o gerenciamento tradicional de riscos toma como pressuposto o retorno a uma condição operacional estável e que esses riscos representam desvios deste estado “normal”. Porém, é sabido que cada crise possibilita uma oportunidade de aprendizado que pode propiciar mudanças para um estado diferente de operações.

No que tange à resiliência, os autores afirmam que as organizações tendem a se tornar menos resilientes à medida que seus processos se tornam mais complexos. Para isso, eles sugerem às empresas que se cultive a resiliência a partir da compreensão das suas vulnerabilidades e no desenvolvimento de capacidades específicas para lidar com as interrupções, como por exemplo, tentar copiar alguns dos comportamentos vistos nos sistemas naturais – condescendência à variabilidade, adaptação contínua e investigação de oportunidades criadas por

forças disruptivas. Sistemas resilientes não param diante de crises, mas se adaptam de forma rápida ou gradual dependendo do tipo da adversidade. Para isso, adquirir capacidades dinâmicas ajuda em uma atuação mais estratégica por parte das empresas.

Teece & Pisano (1994, p.541) abordam capacidades dinâmicas como o “subconjunto das competências / capacidades que permitem à empresa criar novos produtos e processos, e responder às mudanças nas circunstâncias do mercado”. Os autores afirmam que obter vantagem competitiva requer a exploração de capacidades internas e externas, assim como o desenvolvimento de novas capacidades específicas. Entretanto, eles citam outros estudos que abordam com maior profundidade como algumas empresas desenvolvem seus recursos e conseguem aprimorar competências para responder a mudanças rápidas, isto é, elas vão além da capacidade de adaptação e conseguem capitalizar em ambientes que mudam rapidamente.

Neste sentido, os autores mencionam que em ambientes de rápidas mudanças, as empresas precisam desenvolver a capacidade de reconfigurar sua estrutura de ativos e realizar transformações internas e externas. Isto exige constante atenção aos mercados e tecnologias, e flexibilidade para a adoção de melhores práticas. Esta capacidade de reconfigurar / transformar é uma habilidade de aprendizado organizacional (Teece & Pisano, 1994).

Eisenhardt & Martin (2000, p.1105) definem capacidades dinâmicas como um “conjunto de processos específicos e identificáveis, como o desenvolvimento de produtos, tomada de decisões estratégicas e alianças”. Eles argumentam que, como as capacidades dinâmicas podem ser replicadas entre as empresas, seu valor para a vantagem competitiva não está nestas capacidades, mas nos recursos que elas criam. “Capacidades dinâmicas são condições necessárias, mas não suficientes, de vantagem competitiva” (p.1106). Assim, os autores citam a lógica de alavancagem da VBR (Visão baseada em recursos) que visa aprimorar as configurações de recursos existentes na busca de vantagem competitiva de longo prazo, mas alertam que o que se consegue muitas vezes são vantagens temporárias. Desta forma, eles sugerem que em mercados moderadamente dinâmicos, a ênfase deve estar na variação, isto é, nas tentativas de mudanças perante um estímulo externo. E nos mercados de alta velocidade, a ênfase deve ser dada à seleção racional a partir das análises do ambiente.

Em suma, a resiliência organizacional trabalhada de forma estratégica envolve uma visão holística por parte das empresas, isto é, clareza do seu ambiente externo (oportunidades, ameaças, concorrentes), do seu ambiente interno (forças e fraquezas), comportamentos proativos, flexíveis e adaptáveis por parte das pessoas e uma capacidade de aprendizagem que as possibilite extrair lições de crises passadas, utilizando-as em crises posteriores. No cenário atual de constantes mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e políticas, somada a pandemia da COVID-19, a resiliência vista como a capacidade de retornar ao estado anterior não se encaixa nas pesquisas sobre resiliência organizacional.

3

Procedimentos Metodológicos

Além da revisão da literatura sobre resiliência organizacional apresentada no Capítulo 2 desta tese, que contribuiu para a elaboração do *framework* GERO discutido no Capítulo 4, foi elaborado um roteiro de entrevistas com base na literatura que foi respondido pelos diretores de cinco empresas localizadas no território nacional de diferentes portes e setores. A linha e tipo de pesquisa, a coleta e o tratamento dos dados são explicitados a seguir:

3.1

Linha de pesquisa

Esta pesquisa é classificada como descritiva, pois mapeou e descreveu as características e ações gerenciais das empresas selecionadas, antes durante e após a pandemia da COVID-19 com vistas a estabelecer relações com o *framework* proposto GERO.

A revisão da literatura se baseou na análise aprofundada de artigos teóricos e empíricos publicados entre os anos de 2000 a 2020, na base de dados *Web of Science* sobre a temática Resiliência Organizacional e as dimensões ligadas a ela, conforme descrita no Capítulo 2 desta tese.

3.2

Tipo de pesquisa

Quanto ao método de pesquisa, ela é classificada como qualitativa. Os cientistas sociais, no papel de observador, podem capturar com precisão o comportamento social de um grupo, desde que mantendo a objetividade e seguindo procedimentos técnicos específicos (Welcha & Piekkari, 2017):

- Padronização entre as entrevistas, caracterizada pela utilização de uma mesma diretriz de entrevista e ordem das perguntas em todas as entrevistas (Welcha & Piekkari, 2017). Para esta tese, o roteiro foi aplicado de forma semelhante aos cinco diretores;
- Utilização de estudo de múltiplos casos, ao invés de um, pois gera uma teoria mais rica ao fazer comparação entre eles (Welcha & Piekkari, 2017).

No caso da tese, foram selecionadas cinco empresas de porte e setores diferentes, visando trazer robustez às análises;

- Escolha correta das citações conforme critérios estabelecidos de importância das transcrições das entrevistas (Welcha & Piekkari, 2017). As citações diretas selecionadas visavam identificar ações concretas realizadas pelas organizações entrevistadas, que contribuíram para uma efetiva gestão da crise, caracterizada aqui como a pandemia da COVID-19;
- Cuidado não apenas na produção das entrevistas, mas, sobretudo na posterior análise das mesmas. “A entrevista narrativa não é apenas ‘coleta de dados’ sobre ‘o que realmente aconteceu’, mas envolve um processo de construção mútua de material empírico através dos entrevistados” (Welcha & Piekkari, 2017, p.721).

Para a análise dos pontos extraídos das entrevistas com os cinco diretores, foi utilizada a Análise de Conteúdo e as falas dos entrevistados foram analisadas com a literatura pesquisada.

3.2.1

Análise de Conteúdo

Bardin (2011) afirma que a técnica análise de conteúdo deve seguir “três polos cronológicos” (p.125): pré-análise, exploração do material e tratamento/interpretação dos resultados.

A pré-análise envolve a escolha dos documentos que serão analisados, formulação dos objetivos, elaboração de indicadores que contribuam para uma correta interpretação dos dados e escolhas e seleção de regras. Para esta tese, as seguintes regras foram seguidas:

- Regra da exaustividade: caracterizada pela exigência de não deixar de fora qualquer elemento que não possa ser justificável;
- Regra da homogeneidade: os documentos devem ser homogêneos e não apresentar “demasiada singularidade” (Bardin, 2011, p. 128);
- Regra da pertinência: os documentos analisados correspondem aos objetivos diretamente ligados às análises.

A exploração do material envolve a “aplicação sistemática das decisões tomadas” (Bardin, 2011, p. 131) com base nas regras estipuladas anteriormente que pode ser feita por codificação, decomposição ou enumeração.

O tratamento e interpretação dos dados podem ser feito por operações estatísticas simples (percentagens), estabelecidas a partir de diagramas, figuras, propondo inferências e interpretações a partir dos objetivos definidos.

Para esta tese foi definido o seguinte objetivo com base no *framework* GERO: identificar as práticas de gestão realizadas pelas cinco empresas entrevistadas antes, durante e após a crise que contribuíram para aprimorar a resiliência organizacional, caracterizada aqui por três etapas fundamentais: preparação para um cenário de crise; flexibilidade e adaptabilidade durante a crise; e capacidade de aprendizagem para crises futuras. O pano de fundo é a pandemia da COVID-19.

3.3 Coleta de dados

Para coletar os dados primários da pesquisa, visando responder aos objetivos desta tese que é a elaboração de um *framework* teórico de Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional e validação qualitativa em cinco empresas, foi elaborado um roteiro de entrevista (Tabela 4) com perguntas ligadas diretamente à literatura pesquisada.

Tabela 4: Roteiro entrevista

Proposição teórica	Referências principais	Dimensão GERO a ser analisado	Questões da entrevista
1. Análise sistemática de cenários e métricas como processos para detectar problemas.	Su & Linderman (2016); (Andrew, Arlikatti, Siebeneck, Pongponrat, & Jaikampan (2016); Burnard <i>et al.</i> (2018); Cotta & Salvador (2020);	Dimensão Ambiental antes da crise	Vocês fazem análise sistemática de cenários? Caso positivo, como ela é feita? De que forma vocês monitoram o ambiente interno e externo de riscos?
2. Desenvolvimento de uma perspectiva proativa, a partir de: aprendizados passados, inovação, flexibilidade, reservas financeiras e relacionais.	Păunescu & Mátyus (2020); Sawalha (2015); Hollnagel (2008); Sutcliffe (2011).		Este monitoramento ajudou na pandemia da COVID-19? Há reservas financeiras para situações de crise? Caso positivo como elas ajudaram na pandemia da COVID-19?
3. Papel das Redes relacionais e parcerias com membros da cadeia produtiva podem influenciar o desempenho de uma organização.	Pal, Torstensson & Mattila (2014); Seville, Opstal & Vargo (2015); Gibon & Tarrant (2010).	Dimensão Ambiental durante a crise	Vocês fizeram parcerias com <i>stakeholders</i> durante a pandemia da COVID-19? Como trabalharam a reputação e a imagem da empresa junto aos clientes,

4. A troca de experiências e a colaboração com empresas do mesmo ramo facilitam a aprendizagem organizacional e a capacidade de resposta.	(Lee <i>et al.</i> , 2013); Barasa <i>et al.</i> (2018).	Dimensão Ambiental após a crise	fornecedores, investidores? Houve troca de experiências com empresas do mesmo ramo de atuação após a crise?
5. A qualidade da resiliência refere-se a antecipação a pressões e interrupções.	Hollnagel (2008) e Sutcliffe (2011); Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, (1999); Weick <i>et al.</i> , (1999); Hamel & Välikangas (2003).	Dimensão Comportamental Organizacional antes da crise	Como você percebe a capacidade da empresa de se antecipar a crises de diferentes magnitudes? Poderia citar um exemplo? A empresa facilita a inovação e o empreendedorismo organizacional?
6. A resiliência estratégica refere-se a prevenção e previsão de potenciais adversidades.			De que forma vocês responderam aos primeiros "sintomas" da COVID-19? Qual foi o prazo de resposta junto aos funcionários, clientes, investidores e demais <i>stakeholders</i> ? Que aspectos poderiam ser mais efetivos? As pessoas dentro da organização sabiam exatamente suas funções durante a crise?
7. A rápida capacidade de resposta e de tomada de decisões em ambientes turbulentos possibilita a reconfiguração dos recursos operacionais, mobilização de recursos e capacidade adaptativa.	Pavlou & El Sawy (2011); Wicker, Filo, & Cuskelly, (2013); Bruneau <i>et al.</i> , (2003); Burnard <i>et al.</i> , (2018).	Dimensão Comportamental Organizacional durante a crise	Como foi o processo de comunicação? Vocês precisaram mobilizar recursos para outras áreas? O quanto a sua empresa pode ser considerada flexível?
8. O comportamento ágil, flexibilidade, e capacidade de improvisação ajudam na rápida resposta perante uma crise.			

<p>9. Compreensão clara do ambiente operacional contribui para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem.</p> <p>10. A capacidade de aprendizagem envolve aquisição de novos conhecimentos, facilitando uma ação antecipatória a problemas emergentes.</p>	<p>Lee <i>et al.</i> (2013); McManus (2008) Vogus & Sutcliffe (2007); Burnard <i>et al.</i> (2018); Hollnagel (2008); Sutcliffe (2011).</p>	<p>Dimensão Comportamental Organizacional após a crise</p>	<p>Como você percebe a capacidade da empresa de aprender com as adversidades? Alguma crise passada ajudou a lidar melhor com a pandemia da COVID-19? Quais aprendizados vocês tiveram da pandemia da COVID-19? Como estes aprendizados farão parte da estratégia da empresa, programas de capacitação, gestão de risco e planos de emergências a partir de agora?</p> <p>Quais competências vocês valorizam e capacitam os funcionários e que contribuem para se antecipar a uma crise?</p> <p>Quais competências vocês valorizam e capacitam os funcionários e que contribuíram para lidar da melhor forma com a pandemia da COVID-19?</p> <p>Quais competências vocês valorizam e capacitam os funcionários e que contribuem após uma crise como a da COVID-19? Estas competências foram utilizadas após o pico</p>
<p>11. Criatividade e capacidade para tomar decisões em cenários de incertezas e o comportamento de proatividade, agilidade na resposta perante uma crise, flexibilidade e adaptabilidade desenvolvem a resiliência organizacional.</p>	<p>Lengnick-Hall <i>et al.</i> (2011); Andrew <i>et al.</i> (2016); Burnard <i>et al.</i> (2018); Cotta & Salvador (2020); Păunescu & Mátyus (2020); Sawalha (2015); Su & Linderman, 2016). Vogus & Sutcliffe (2007); Ho <i>et al.</i> (2014).</p>	<p>Comportamental individual antes, durante e após a crise</p>	

12. A comunicação aberta e as redes conjuntas entre funcionários e clientes ampliam a capacidade de resiliência de uma empresa.	Lengnick-Hall <i>et al.</i> (2011); Burnard <i>et al.</i> (2018).	Práticas organizacionais antes da crise	<p>máximo da pandemia? De que forma?</p> <p>Vocês participam de comunidades de práticas? Montam grupos focais para debater constantemente forças e fraquezas internas, oportunidades e ameaças externas?</p> <p>Todos os funcionários têm clareza da visão da empresa? Como esta é comunicada?</p> <p>Os funcionários participam de simulações e planos de emergências?</p> <p>Vocês estimulam e apoiam um ambiente de debate e questionamento?</p>
13. As organizações com adaptação ágil e preparação proativa podem ser consideradas resilientes, pois se concentram no planejamento detalhado de interrupções previstas, assim como na alocação de recursos.	Khanzad & Gooyabadi (2021); Christopher & Peck (2004); Hamel & Välikangas (2003); McManus, 2008); Pal <i>et al.</i> (2014).	Práticas organizacionais durante a crise	<p>Como foi o processo de comunicação da direção da empresa com todos os <i>stakeholders</i> durante a crise? Os funcionários receberam treinamentos?</p> <p>Houve a necessidade de ajustes financeiros e realocação de recursos? Caso positivo como foi feito?</p>
14. Controles normativos, comunicações responsáveis e treinamentos em resiliência contribuem na recuperação de uma crise.			
15. Ter reservas financeiras, principalmente na forma de fluxo de caixa e liquidez contribui para ajudar as empresas em meio a cenários de crises globais.			
16. A cultura da resiliência envolve confiança, inovação, criatividade, consciência sobre os riscos, aprendizado contínuo, trabalho			

em equipe, flexibilidade e adaptabilidade.			
17. Competências individuais como a adaptabilidade e a aquisição de conhecimentos após crise facilitam a aprendizagem organizacional.	Gruber (2001); Karman (2019); Burnard <i>et al.</i> (2018); Lee <i>et al.</i> (2013).	Práticas organizacionais após a crise	Vocês fazem o compartilhamento de lições aprendidas? Como tem sido feito neste momento, passado dois anos da pandemia? Vocês utilizam técnicas de soluções de problemas? Quais são elas? Como tem sido o processo de gestão da mudança? Tiveram que fazer muitas alterações nos padrões e procedimentos? Como as pessoas reagiram?
18. A cultura da resiliência pode ser facilitada por um ambiente flexível de abertura e inovação.			
19. Aprendizado com crises passadas contribui para o monitoramento proativo do risco, facilitando uma ação antecipatória.			

Fonte: elaborada pela autora

Após a elaboração deste roteiro, o mesmo foi aplicado a cinco diretores de pequenas, médias e grandes empresas, de diferentes setores, localizadas no território nacional.

Estes diretores foram contatados por telefone, *whatsApp* e rede profissional (*LinkedIn*). Cada diretor, uma vez contatado, recebeu as devidas explicações sobre os objetivos do trabalho, o tipo de roteiro de entrevista que eles responderiam e, caso aceitassem participar da pesquisa, foi agendada uma data e horário da melhor conveniência deles. Não houve recusa de nenhum diretor contatado e o link do ZOOM foi encaminhado aos participantes de forma individual.

Importante frisar que, em nenhum momento os participantes tiveram acesso ao GERO, pois o objetivo é que, com as respostas, pudessem ser feitas comparações ou não com o *framework*, evitando possíveis vieses. As falas dos respondentes tinham que ocorrer de forma natural, mostrando suas práticas gerenciais realizadas antes, durante e após a pandemia. Acredita-se que, de posse do *framework*, eles acabariam usando palavras e expressões não comumente usadas em seu dia a dia.

3.4 Tratamento dos dados

As entrevistas tiveram em média 1h e 20min cada, foram gravadas com o total consentimento dos respondentes para a posterior transcrição de citações diretas, realização da análise de conteúdo e comparação das respostas com os pontos abordados no *framework* GERO. Foi também explicado aos participantes que no ‘após a crise’, eles deveriam considerar o dia atual (Janeiro de 2022) e futuro para responder às questões.

Após a realização de cada entrevista, foi solicitado aos participantes que encaminhassem para a pesquisadora deste estudo, materiais específicos como fotos, extratos de comunicação feitas junto às equipes durante a pandemia e/ou documentos institucionais, que foram utilizados para validar alguns exemplos que eles abordaram durante as entrevistas.

Todas as entrevistas foram transcritas e as citações diretas, expostas nesta pesquisa, visavam enfatizar e exemplificar as práticas de gestão implementadas pelos diretores entrevistados em suas empresas, antes, durante e após a pandemia.

Além das citações diretas transcritas, foi utilizada a análise de conteúdo, pesquisada por Bardin (2011) seguindo os três protocolos:

- Recorte (unidade de escolha): a unidade de registro desta tese foi a ‘palavra’ (substantivos e verbos) extraídas das falas dos entrevistados e que estavam presentes ou não no *framework* GERO, visando apresentar pontos comuns e divergentes;
- Regras de enumeração (modo de contagem): foi utilizado como modo de contagem a frequência, isto é, número de vezes (registros) que os entrevistados abordavam aquela palavra para a elaboração da nuvem de palavras, apresentada na Seção 6 desta tese. Como afirma Bardin (2011, p.139), “a regularidade quantitativa de aparição é, portanto, aquilo que se considera como significativo”.
- Categorização (reagrupamento seguindo determinados critérios): no caso desta tese, primeiramente foram escolhidas palavras contidas no *framework* GERO na temporalidade antes, durante e após a crise que constituíram as categorias *a priori*. Posteriormente, foram apresentadas as categorias *a posteriori*, o que possibilitou analisar os pontos presentes e ausentes nas dimensões do *framework* GERO.

Após a finalização da compilação de cada entrevista, os respondentes receberam este material (respectivos à sua empresa), juntamente com o Termo de Anuência (Apêndice 1) para assinatura do mesmo. Apenas duas empresas pediram para fazer alterações no formato e em algumas nomenclaturas e, após os ajustes, todas deram o devido aceite de que concordavam com a forma como suas falas e a sua empresa estavam sendo expostas e retratadas nesta tese.

3.5

Seleção dos sujeitos para coleta de dados: empresas e diretores

Foram escolhidas, por conveniência e de forma intencional, cinco empresas de diferentes setores, portes e áreas de atuação. Todos são conhecidos da autora deste trabalho e, mesmo ocupando cargo de direção das empresas (sendo caracterizados nesta tese como Diretor(a)), são fundadores de suas empresas ou participaram diretamente da construção das empresas, neste sentido conseguiram retratar de forma fidedigna a história da empresa, seus valores e princípios, apresentar as competências adquiridas ao longo do tempo, assim como abordar as práticas gerenciais implementadas durante a pandemia da COVID-19. As empresas foram escolhidas a critério da pesquisadora deste estudo, que conhecia a história e a gestão dos fundadores, sobretudo durante a pandemia da COVID-19, o que ajudaria a validar qualitativamente o *framework* GERO.

Para justificar a escolha deste público-alvo e, sobretudo dos seus cargos, vale citar Schein (2017) que enfatiza o papel do fundador de uma empresa de entender, gerenciar e trabalhar em cima da cultura da sua empresa, fortalecendo os valores organizacionais. Se a sobrevivência de uma equipe estiver ameaçada, a liderança precisa trabalhar os valores e os princípios constantemente. Além disso, Schein (1983) mostra a importância do fundador na construção da cultura de uma empresa e esta cultura não se desenvolve ou se fortalece até que eles tenham superado diversos cenários de crises de crescimento e sobrevivência, e implementado ações para solucionar seus problemas. “A cultura organizacional final sempre refletirá a interação complexa entre (1) as suposições e teorias que os fundadores trazem para o grupo inicialmente e (2) o que o grupo aprende posteriormente com suas próprias experiências” (p.14), neste sentido, as entrevistas realizadas com os fundadores das empresas ajudaram a contextualizar a história de suas organizações, como os valores têm sido trabalhados ao longo dos anos junto às suas equipes e como eles têm enfrentado crises de diferentes magnitudes.

Além disso, durante a pandemia da COVID-19 estas empresas se mostraram muito resilientes ao ajustar rapidamente seus processos e produtos; ao se comunicar constantemente e de forma muito transparente com todos os seus *stakeholders*; ao garantir a empregabilidade dos seus funcionários; e, após dois anos, se mostrarem bastante otimistas e mais fortalecidos para o futuro.

3.6

Características dos sujeitos entrevistados

As características de cada entrevistado e de suas empresas são apresentadas a seguir:

DIRETORA A:

- Formada em Administração com pós-graduação em Gestão de Negócios pela ESALQ/USP. Mais de 20 anos de experiência em grandes empresas, Diretora de Gestão e fundadora da EMPRESA A do ramo de alimentação empresarial, atuando com os serviços de gestão de restaurante, comida transportada ou marmitex, eventos e *coffee breaks*.
- Tempo da empresa: 10 anos
- Localidade: Capivari – SP
- Porte: Médio (até 99 funcionários)
- Palavras-chaves dos valores e missão da empresa: servir bem, parceria, alta tecnologia, qualidade, sabor caseiro, certificação, atuação sustentável e responsável, inovação, ética, valorização da competência e da contribuição dos colaboradores.

DIRETOR B:

- Formado em Engenharia Agrônômica, mestrado e doutorado em Ciências (economia aplicada) pela ESALQ/USP. Larga experiência na área de Economia de Recursos Pesqueiros e Sucroalcooleiro, Diretor na EMPRESA B do ramo de educação, atuando com cursos de MBA's, faculdade, treinamento corporativo, cursos *on demand*, consultorias no agronegócio e soluções de educação.
- Tempo da empresa: 19 anos
- Localidade: Sede em Piracicaba – SP
- Porte: Grande (cerca de 350 funcionários)
- Palavras-chaves dos valores e missão da empresa: democratizar o conhecimento de qualidade, contribuir com o desenvolvimento econômico, social e cultural, trazer soluções para áreas que movimentam a economia e a sociedade, ideias inovadoras que contribuam com pessoas ao redor do mundo, aproximar a academia e a pesquisa da sociedade, excelência de ensino, ética e igualdade na conduta profissional e pessoal, evolução e reinvenção constantes, transparência, empenho, proatividade e eficácia no trabalho em equipe, responsabilidades econômica, social e ambiental.

DIRETOR C:

- Engenheiro Agrônomo graduado pela Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” – ESALQ/USP. Idealizador e Fundador do grupo de estudos paisagísticos Plantarte – ESALQ/USP. Paisagista com vivências práticas em Londres. Sócio fundador /CEO da EMPRESA C, pioneira e líder em jardins verticais.
- Tempo da empresa: 9 anos

- Localidade: Sede em Piracicaba – SP
- Porte: pequeno (15 funcionários)
- Palavras-chaves dos valores e missão da empresa: trazer o campo para dentro das cidades; promoção de saúde e bem-estar a quem convive com a natureza; cuidado com a natureza; cuidado com as pessoas; inovação.

DIRETOR D:

- Oftalmologista, Mestrado pela Universidade Federal Fluminense, membro da Sociedade Brasileira de Retina e Vitreo (SBRV), American Society of Retina Specialists (ASRS) e European Society of Retina Specialists (EURETINA). Coordenador do Instituto Brasileiro de Assistência e Pesquisa e do Programa de Oftalmologia Brasil-Alemanha. Diretor da CLÍNICA D, a mais importante clínica oftalmológica da cidade e pioneira em trazer computadores oftalmológicos de última geração para a América Latina.
- Tempo da empresa: 49 anos
- Localidade: Niterói - RJ
- Porte: médio (52 funcionários).
- Palavras-chaves dos valores e missão da empresa: excelência em prestação de serviços, impecável atenção ao paciente, tecnologia de ponta e de precisão, qualidade.

DIRETOR E:

- Presidente e fundador da EMPRESA E, a quinta maior empresa do Brasil em software com mais de 1 milhão de usuários, 500 mil sistemas vendidos e 60 mil clientes ativos. A Empresa E tem recebido inúmeros prêmios e certificados ao longo dos anos, dentre eles o *Great Place to Work* (melhor empresa para trabalhar). O Diretor E recebeu o prêmio de empreendedor do ano de alguns institutos; é graduado em Direito e tem duas pós-graduações: gestão de empresas de TI e Direito Empresarial.
- Tempo da empresa: 32 anos
- Localidade: Teresópolis - RJ
- Porte: Grande – 2400 funcionários
- Palavras-chaves dos valores e missão da empresa: empreendedorismo, inteligência estratégica, melhor relacionamento com equipe e clientes, prosperidade da sociedade a partir da tecnologia, inovação, atitude de dono, diversidade, time.

4

Resultados

Nesta seção são apresentados o *framework* GERO, suas dimensões e os estudos aos quais ele foi balizado. Posteriormente são descritas as pesquisas realizadas com os cinco diretores.

4.1

Framework – Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional (GERO)

Tomando como base as capacidades cognitivas, comportamentais e contextuais desenvolvidas por Lengnick-Hall *et al.* (2011), o estudo de Ho *et al.* (2014) e as capacidades de resiliência mencionadas no referencial teórico foi elaborado o *framework* GERO apresentado na Figura 1.

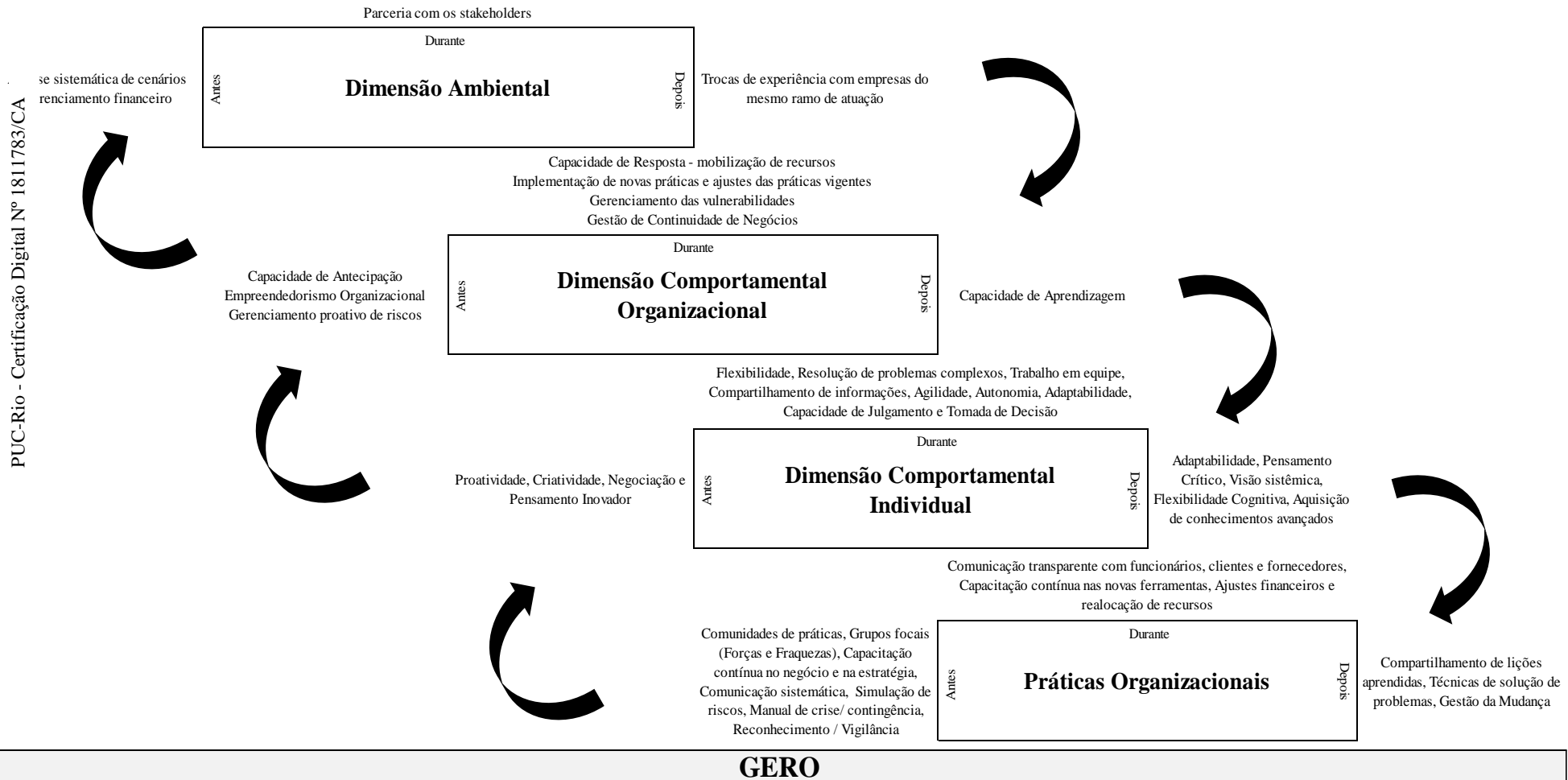


Figura 1: Framework GERO
Fonte: elaborada pela autora

Diferentemente do modelo de Lengnick-Hall *et al.* (2011) que representa um sistema de RH projetado para desenvolver a capacidade de resiliência organizacional, o GERO não tem como premissa principal que práticas e políticas de RH possam catalisar a resiliência organizacional, embora aborde comportamentos e atitudes dos funcionários que contribuem com este processo. Além disso, sugere-se que as práticas organizacionais que sustentam as dimensões do GERO devam ser realizadas com a assessoria da área de recursos humanos.

O GERO parte do pressuposto que algumas organizações enfrentam com mais assertividade as adversidades e variabilidades ambientais porque são mais resilientes, e esta resiliência organizacional é decorrente de práticas organizacionais e de outras capacidades amplamente discutidas na literatura, como a capacidade de antecipação, de resposta e de aprendizagem e estas estão diretamente ligadas à gestão de risco, gestão de continuidade de negócios, gestão da vulnerabilidade, gestão da mudança e gestão das reservas financeiras.

Assim, para que a resiliência organizacional seja trabalhada de forma estratégica, foi proposta a associação entre três dimensões específicas: Ambiental, Comportamental Organizacional e Comportamental Individual, sustentadas por práticas organizacionais. As dimensões do GERO sugerem ações temporais, antes, durante e após uma crise ou adversidade.

O GERO apresenta semelhanças e diferenças do modelo proposto por Lengnick-Hall *et al.* (2011), assim como traz um caráter estratégico à resiliência organizacional, mencionado por Ho *et al.* (2014), conforme descritos na Tabela 5 a seguir:

Tabela 5: Semelhanças e diferenças entre o framework GERO e o modelo HR system components for developing a capacity for resilience / ações estratégicas de Ho et al. (2014)

Modelo Lengnick-Hall <i>et al.</i> (2011)	Framework GERO	Ações estratégicas de Resiliência Organizacional (Ho <i>et al.</i> , 2014)
<u>Dimensão Cognitiva</u> Contribuições desejadas dos funcionários, Princípios de RH e Políticas de RH que possibilitam a uma empresa diagnosticar, de forma precisa as condições ambientais e decidir por uma postura estratégica mais eficaz. (Continuar por usufruir das fontes atuais ou criar outras diferentes.)	<u>Dimensão Ambiental</u> Ações implementadas pela organização com foco no ambiente externo, antes, durante e após a crise, sustentadas por práticas organizacionais	Prontidão estratégica ou dinâmica competitiva / ambiental (processos organizacionais necessários para efetivar as mudanças ou adaptações exigidas)
<u>Dimensão Comportamental</u> Contribuições desejadas dos funcionários, Princípios de RH e Políticas de RH ligadas a ações necessárias para	<u>Dimensão Comportamental Organizacional</u> Ações internas realizadas pela organização antes, durante e após uma crise	Flexibilidade, liderança e aprendizagem organizacional, agilidade, planejamento de

transformar o “potencial competitivo em estratégia realizada” (p.252)

Dimensão Contextual

Contribuições desejadas dos funcionários, Princípios de RH e Políticas de RH que contribuem para gerar condições contextuais que favorecem a resiliência, a partir do uso da capacidade estratégica da melhor forma (Ex.: segurança psicológica: percepção dos indivíduos quanto o seu ambiente de trabalho é propício para assumir riscos interpessoais)

(Capacidade de antecipação, resposta e aprendizagem), sustentadas por práticas organizacionais

Dimensão Comportamental Individual

Comportamentos individuais dos funcionários, sustentados por práticas organizacionais, antes, durante e após a crise

emergências para continuidade dos negócios

Conhecimentos, habilidades e atitudes individuais dos profissionais atuantes na organização: flexibilidade, adaptabilidade

Fonte: dados coletados pela autora

4.1.1

Dimensão Ambiental GERO

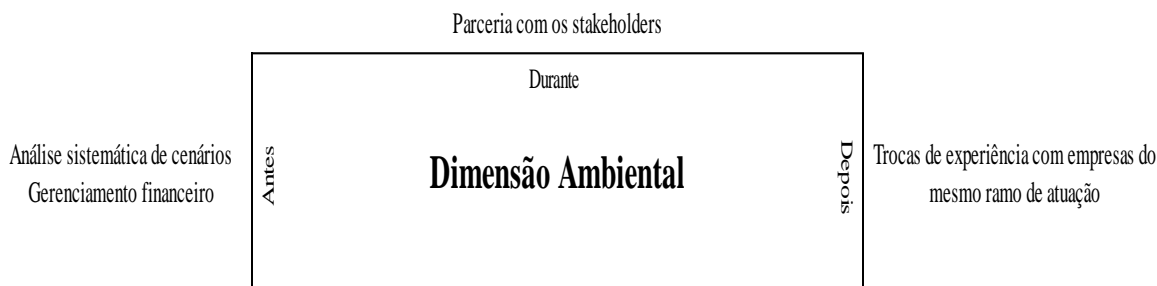


Figura 2: Dimensão Ambiental GERO

Fonte: Elaborada pela autora

A dimensão Ambiental apresenta ações específicas que as organizações deverão implementar com foco no ambiente externo, e que visem catalisar a RO. A análise sistemática de cenário antes de uma crise envolve o monitoramento do ambiente interno e externo (Burnard *et al.*, 2018) feito de forma contínua; e o gerenciamento financeiro envolve recursos financeiros, principalmente na forma de fluxo de caixa e liquidez, assim como o controle adequado do orçamento e fortes reservas financeiras, considerados fatores essenciais para ajudar as empresas em meio a cenários de crises globais (Pal *et al.*, 2014).

A parceria com *stakeholders* durante a crise se faz necessária e envolve manter a reputação da marca através de parcerias com clientes, fornecedores, banqueiros,

investidores, sendo estes pontos-chave que influenciam positivamente os negócios em momentos de cenários de alta vulnerabilidade (Pal *et al.*, 2014). A manutenção de redes de contato com todos os envolvidos na cadeia produtiva, assim como relações colaborativas e de apoio com outras organizações quando necessário (Wicker *et al.*, 2013) podem favorecer a uma capacidade de resposta mais rápida perante uma crise e a mobilização mais eficiente de recursos, quando da ameaça de interrupção de algum sistema.

E, após a crise, a troca de experiência com empresas do mesmo ramo facilita a aprendizagem organizacional caracterizada, aqui, como aprender a partir de situações anteriores, garantindo que estas lições estejam contempladas em projetos futuros (Lee *et al.*, 2013). Esta afirmativa é corroborada por Barasa *et al.* (2018) que afirmam que as redes relacionais possibilitam transferência de conhecimento, disseminação de novas ideias, “aumentando assim a resiliência geral dos sistemas (p.500). Além disso, os autores afirmam que a colaboração entre organizações em um ambiente de rede também “expande os recursos que podem ser utilizados” (p.500), assim como aumenta a capacidade de aprendizagem e de resposta.

As redes sociais oferecem caminhos para maior mobilização e transferência de conhecimento, disseminação de inovações, aumentando assim a resiliência geral dos sistemas.⁵⁴ A colaboração entre organizações em um ambiente de rede também expande os recursos que podem ser utilizados, a capacidade de aprender e sua capacidade de resposta

4.1.2

Dimensão Comportamental Organizacional GERO

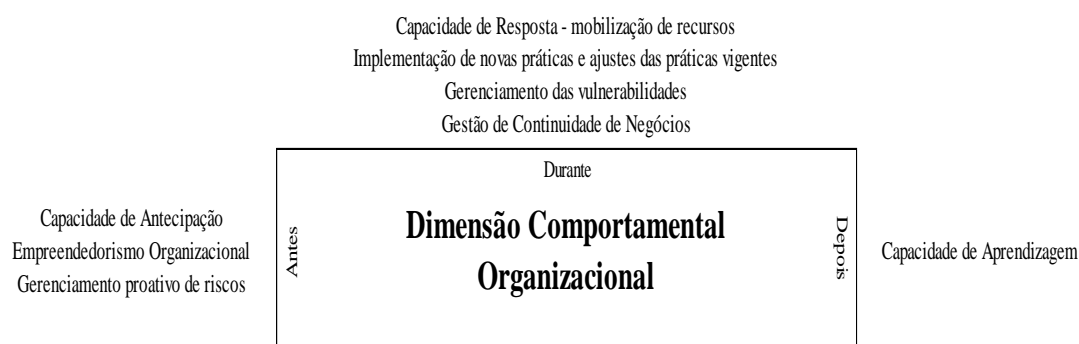


Figura 3: Dimensão Comportamental Organizacional GERO

Fonte: Elaborada pela autora

A dimensão Comportamental Organizacional está ligada às capacidades de antecipação, resposta e aprendizagem que as organizações precisarão desenvolver ou fortalecer e que estão diretamente relacionadas à resiliência organizacional.

Antes de uma possível crise torna-se necessário desenvolver ou aprimorar a capacidade de antecipação caracterizada como “uma abordagem sistemática para gerenciar riscos” (Burnard *et al.*, 2018). Esta pode ser reativa ou proativa. No primeiro caso a resposta vem através da alocação de recursos e improvisação. No segundo caso, a ênfase está no desenvolvimento de planos de gerenciamento de crises que visam preparar a organização para o máximo de eventualidades possíveis (outro ponto abordado nesta dimensão na temporalidade ‘antes da crise’). Além disso, outro item que aparece ainda nesta dimensão e antes da crise é o empreendedorismo organizacional, isto é, quando uma empresa consegue se adaptar a um ambiente de constantes mudanças através da construção e aprimoramento de estruturas e de uma cultura organizacional que apoiam o empreendedorismo e a inovação internamente, “estimulando o funcionário a se comportar como dono do negócio” (Hashimoto, 2006, p.13). O empreendedorismo ajuda a aumentar a capacidade de antecipação de uma organização.

Durante a crise, ter uma capacidade rápida de resposta contribui de forma direta para a gestão de continuidade dos negócios. Para que ela seja efetiva será necessário que as organizações tenham relações fortes e de confiança com seus *stakeholders* e que as respostas sejam coordenadas, pois irão requerer unificação dos protocolos de comunicação entre todos os envolvidos (Tasic *et al.*, 2020), isto é, todos precisam saber o que fazer e qual a sua responsabilidade durante um cenário de crise.

Outro ponto importante é a mobilização assertiva de recursos, o que exigirá das organizações uma desenvoltura / flexibilidade para estabelecer prioridades perante condições de perturbação de um sistema (Wicker *et al.*, 2013).

Além disso, torna-se fundamental a implementação de novas práticas e ajustes das práticas vigentes feitas de forma rápida, assim como o gerenciamento das vulnerabilidades decorrentes de uma crise sem precedentes, a exemplo da COVID-19, isto é, a identificação clara das possíveis perdas oriundas de uma crise desta magnitude e as ações a serem tomadas para que o sistema não entre em colapso.

Após a crise, a capacidade de aprendizagem de uma organização se faz necessária para que lições aprendidas sejam utilizadas constantemente em programas de capacitação, planos de emergências e nos protocolos de gestão de risco. Tirar lições de crises passadas ativa e aumenta as capacidades de uma organização de resposta a crises de maior escala que a anterior (Burnard *et al.*, 2018). Aprender com lições anteriores contribui para um monitoramento proativo, o que facilita a uma ação antecipatória sobre problemas emergentes (Lee *et al.*, 2013).

4.1.3

Dimensão Comportamental Individual GERO



Figura 4: Dimensão Comportamental Individual GERO

Fonte: Elaborada pela autora

Esta dimensão está ligada aos comportamentos que cada profissional precisará aprimorar e que contribuem para a resiliência de uma organização.

Antes da crise, as organizações devem propiciar um ambiente que incentive a criatividade e a proatividade por parte dos funcionários, além da capacidade de negociação e pensamento inovador, fazendo com que eles tenham liberdade para questionar a todo o momento o status quo, identificando possíveis questões internas ou externas que podem, porventura, parar um sistema.

Durante a crise tornam-se necessárias o desenvolvimento ou aprimoramento de algumas competências: (i) flexibilidade (Hollnagel, 2008) e resolução de problemas complexos demonstrados, sobretudo, pelas lideranças, além do trabalho em equipe (Lengnick-Hall *et al.*, 2011); (ii) compartilhamento de informações; (iii) agilidade e autonomia para tomada de decisões rápidas e assertivas em situações adversas; (iv) adaptabilidade; e (v) uma capacidade acurada de julgamento sobre a situação atual, para uma correta tomada de decisão.

Após a crise e visando facilitar a aprendizagem organizacional são necessárias algumas competências individuais como (i) adaptabilidade; (ii) pensamento crítico; (iii) visão sistêmica e flexibilidade cognitiva; e (iv) aquisição de conhecimentos avançados em cenários não estruturados (Gruber, 2001). A cultura da resiliência se manifesta como uma forma de “imunidade psicológica” (Karman, 2019, p. 278) e pode ser facilitada por um ambiente flexível de abertura e inovação. Para tal, os indivíduos precisam ter disposição e competências para “aceitar uma nova situação ou iniciar novos padrões de ação” (Karman, 2019, p. 278).

4.1.4

Práticas Organizacionais GERO

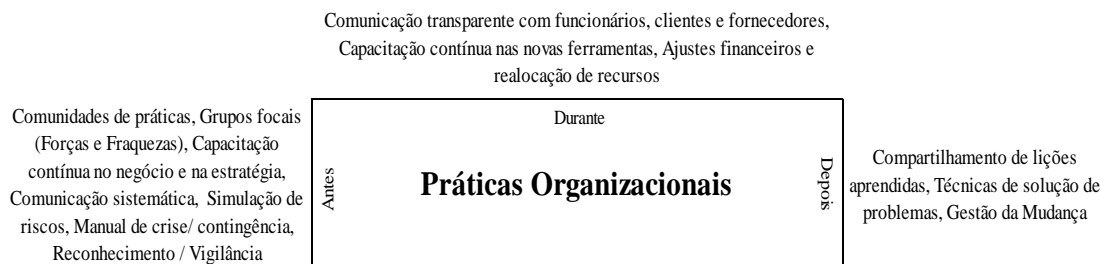


Figura 5: Práticas Organizacionais GERO

Fonte: Elaborada pela autora

Para gerenciar os riscos de uma forma mais holística e estratégica, devem ser observados não apenas os eventos passíveis de causar riscos, mas as principais vulnerabilidades que têm potencial para tal (McManus, 2008). Assim, serão necessárias práticas organizacionais que contribuam para uma visão mais sistêmica.

Antes da crise, a sistematização de comunidades de práticas, em que grupos que atuam em uma mesma função ou em diferentes setores de empresas do mesmo ramo de atuação, se reúnem periodicamente para compartilhar problemas, buscando soluções podem facilitar a capacidade de antecipação e a gestão proativa de riscos.

Os grupos focais que debatam periodicamente as Forças e Fraquezas internas, identificando novas formas de olhar os processos internos contribuem para uma análise sistemática de cenários.

Outras práticas organizacionais antes da crise podem contribuir para um ambiente flexível, inovador e preparado para vulnerabilidades. São elas: Capacitação contínua no negócio e na estratégia, para que os funcionários se sintam seguros em seus processos de trabalho e que consigam pensar além das suas rotinas; Comunicação sistemática com todos os envolvidos na cadeia produtiva, para que tenham clareza sobre a visão da empresa e os obstáculos impostos pelo mercado; Simulação de riscos / Manual de crise e contingência que contribui para dar uma maior clareza sobre os possíveis problemas futuros. Além disso, essas práticas envolvem os incentivos dados aos funcionários, para que estejam vigilantes sobre possíveis problemas que estão ocorrendo, questionem constantemente o status quo, sendo inclusive reconhecidos por compartilhar suas experiências e opiniões (Lee *et al.*, 2013).

As práticas organizacionais durante uma crise que são sugeridas no GERO, e que podem contribuir para resiliência organizacional, envolvem: (i) comunicação transparente com funcionários, clientes e fornecedores, que deve ser feita periodicamente, evitando especulações e o agravamento da crise; (ii) capacitação contínua nas novas ferramentas e processos que venham a surgir durante uma crise, e

que deve envolver todos da cadeia produtiva da organização; e (iii) ajustes financeiros e realocação de recursos, que visem equilibrar o fluxo de caixa, diminuir a volatilidade financeira, honrar compromissos e atender a novas demandas de clientes e parceiros, oriundos de uma crise sem precedentes.

As práticas organizacionais pós-crise que podem facilitar a capacidade de aprendizagem envolvem: (i) compartilhamento de lições aprendidas; (ii) técnicas de solução de problemas; e (iii) gestão da mudança. Estes processos visam a um ambiente de aprendizado flexível, possibilitando que conhecimentos específicos sejam apresentados e aprendidos de diferentes formas, facilitando, por exemplo, a flexibilidade cognitiva (Spiro, Feltovich, Jacobson, & Coulson, 1991).

Diversos autores têm enfatizado a importância da análise de resiliência em organizações de alta confiabilidade (*High Reliability Organizations*) (Sutcliffe, 2011). Nestas organizações mais complexas, a exemplo de tráfego aéreo e energia nuclear, suas operações ocorrem em ambientes desfavoráveis e as tecnologias empregadas em suas atividades têm grande potencial para o erro, assim como há pouca possibilidade de aprendizagem por meio da experimentação, em virtude da probabilidade de ocorrência simultânea de mais de um resultado crítico (Sutcliffe, 2011).

O desenvolvimento e aprimoramento tanto da competência de antecipação como a de resiliência, levando em consideração não apenas a adaptação às mudanças, aceitação da crise e persistência (Weick *et al.*, 1999), mas preparação e aprendizagem a partir do monitoramento e análise de cenários, detectando precocemente ameaças emergentes e potenciais problemas (Su & Linderman, 2016), assim como flexibilidade e recursos para dar respostas em tempo real, reorganizando processos para manter a operação mesmo diante de adversidades periféricas (Sutcliffe, 2011), são fundamentais para este tipo de organização, e estão contempladas no *framework* GERO.

Após a proposição do GERO, este foi analisado em cinco empresas localizadas no território nacional, conforme descritas nas seções a seguir.

4.2

Respostas por dimensão do GERO

Os resultados são apresentados de forma separada por empresa com uma análise aprofundada de todo o histórico da empresa, apresentação dos *posts* e mensagens disponibilizadas pelos diretores entrevistados, citações diretas e análise crítica das citações com os posts e os valores organizacionais. No final de cada análise, é apresentada uma tabela contendo um resumo das ações realizadas por estas empresas antes, durante e após a pandemia da COVID-19, analisando pontos em congruência com o *framework* GERO e aqueles que não foram abordados nele. Posteriormente, nas

discussões, são feitas a análise de conteúdo, com nuvens de palavras e categorias diretamente ligadas a resiliência organizacional.

4.2.1

Empresa A

A Empresa A, do ramo de alimentação empresarial, tinha uma perspectiva muito positiva de crescimento antes da crise, tanto que já havia organizado seus procedimentos internos com a implementação da ISO 9001:2008 em 2013, sendo todos os seus processos normatizados e padronizados, visando a um crescimento sustentável e de longo prazo com a elaboração de protocolos que ajudassem a gestão do negócio, tomando como base seus valores voltados a qualidade, inovação e cuidado.

A certificação da ISO contribuiu para que a Empresa A criasse uma Cozinha Inteligente, com equipamentos de ponta, o que exigiu de sua equipe capacitações contínuas no negócio, isto é, todos tinham e têm muita clareza sobre suas funções e atividades a serem desempenhadas, pois são treinados sistematicamente – preocupação esta da Diretora A que estimula o aprimoramento contínuo da sua equipe há muitos anos.

Um ponto importante disponibilizado pela ISO é um plano de contingência para os processos internos em caso de riscos e vulnerabilidades; neste sentido, a gestão de risco da Empresa A era feita com base neste processo. Entretanto, conforme afirma a Diretora A, a própria ISO 2015 não previa riscos e vulnerabilidades da magnitude da COVID-19. Havia protocolos claros de contingência em caso de cenários não previstos de riscos para os processos internos, mas não havia um plano de contingência macro, isto é, para crises que afetavam não apenas a empresa, mas todos os envolvidos na cadeia produtiva e de amplo espectro, atingindo setores diversos como indústria, comércio, saúde e afetando cenários econômicos e sociais.

A pandemia pegou todos os funcionários da Empresa A de surpresa e eles ficaram na expectativa de orientações *top down*, isto é, em nível Governo, sobre como iriam lidar com a situação, sabendo que não havia a possibilidade de trocar informações com parceiros porque todos estavam vivenciando os mesmos problemas que a pandemia trouxe: incertezas, ruídos de comunicação sobre os efeitos da COVID-19, medidas de segurança para evitar a proliferação dos vírus. As informações mundiais que se apresentavam vinham de encontro ao que o governo brasileiro pregava, de ser algo simples e de fácil resolução. Isto preocupou muito a direção da empresa, porque eles lidavam com segurança dos alimentos, higienização e saúde.

A Diretora A sentiu então a necessidade de explicar à equipe o que estava acontecendo até para tranquilizá-los, mas como havia muitas controversas sobre o real cenário, ela decidiu focar na parte da vigilância sanitária e em programas de higienização que era um *know how* que a empresa já tinha, até por estar focada na área

de alimentos e cujas ações pareciam coincidir com as ações mitigadoras de propagação do vírus abordadas por notícias mundiais: lavar as mãos, higienizar produtos e superfícies, evitar contato físico, usar máscaras. Sendo assim, eles buscaram seguir os protocolos existentes em situações de pandemia na área de alimentação, somado aos outros protocolos divulgados em notícias – isto trouxe certa segurança para a sua equipe e clientes: “seríamos a parte positiva do processo”, afirma a Diretora A.

Este comportamento com foco no que já conheciam facilitou a rápida tomada de decisão, porque as regras da vigilância sanitária eram claras para todos da Empresa A e acabaram sendo internalizadas como um protocolo padrão a ser seguido.

Interessante notar que esta velocidade na resposta acarretou vários elogios das multinacionais, clientes deles, pois conseguiram se adaptar imediatamente ao cenário que se apresentava de uma grave pandemia, assim como seguir as regras internas dos seus clientes: distanciamento das mesas, álcool em gel em todos os lugares, nenhum contato com os comensais, máscara e *face shield* para todos os funcionários.

O distanciamento social foi um ponto que a Empresa A focou, disponibilizando um local específico para receber os fornecedores, fora de suas dependências, e as entregas das mercadorias foram alteradas para um prazo maior (30 dias), evitando ao máximo o contato. Todos os funcionários ficaram cientes das medidas de prevenção, recebendo treinamentos constantes sobre segurança de alimentos e higienização e se mostraram muito flexíveis e adaptáveis a estas normas.

Mesmo com informações do *top down* em nível Governo diferentes das informações internacionais, a Empresa A, por seguir há anos protocolos de saúde, acreditou no poder da pandemia e em sua extensão, sendo muito rápida nos protocolos de segurança e higiene, o que deixou seus clientes muito tranquilos, fortalecendo a reputação e a imagem da empresa junto ao mercado. Havia uma conscientização clara da Diretora A sobre o cenário a qual teria que enfrentar e ela reconhece seu comportamento como positivo:

“A vida das pessoas é muito importante para mim. Como eu já estive em situação de vida e morte, tenho muita clareza disso [...] eu sei o valor da minha vida e eu sei o valor da vida do outro. Todos que passam por mim e pela minha empresa são importantes [...] quem passou por um respirador como eu passei e por protocolos de UTI não quer que o outro viva aquilo que você viveu. Isso é empatia pura” (Diretora A – Empresa A).

Embora a Empresa A tivesse internalizado vários comportamentos ligados à segurança de alimentos, e já aloca um orçamento específico para treinamentos nesta área, a pandemia impôs novos processos e demandou novos recursos conforme reforça o depoimento da Diretora A transcrito a seguir:

“Não estava no budget da empresa todos os gastos extras com os processos de segurança [...] ninguém tinha previsto uma pandemia como esta [...] mas nós não nos importamos... nós fomos eficientes, eficazes, assertivos nas decisões **desde o começo** (grifo nosso) [...] alguns protocolos que instituímos viraram modelos dentro de outras empresas [...] eles nos copiaram [...] tudo bem [...] para chegar onde chegamos nós tivemos que estudar

muito, pesquisar muito, buscar protocolos de ponta fora do país que deram muito certo” (DIRETORA A – EMPRESA A).

A clareza do cenário vigente e uma aceitação firme da realidade contribuíram sobremaneira para que a Empresa A tomasse decisões rápidas, independente se o Governo dava outras instruções. Muito mais do que por instinto, a Diretora A afirma que a rápida tomada de decisão e a flexibilidade / autonomia demonstradas pela equipe vieram de experiências passadas pelas quais as Empresa A já vivenciou.

Uma experiência muito marcante foram os momentos de UTI que a Diretora A vivenciou há dois anos. Ela diz que sua ausência na empresa por 5 meses sem saber se voltaria (ela foi desacreditada pelos médicos que não conseguiram trazer um diagnóstico do seu problema, ficando à beira da morte por diversas vezes nos meses em que esteve internada), deixou a equipe muito preparada e atenta. Eles aprenderam a gerir sozinhos por necessidade, embora fosse algo que ela já pregava: há 5 anos ela formou uma equipe de líderes em uma gestão horizontal focada na delegação e dizia às pessoas que um dia ela se aposentaria e eles teriam que gerir sozinhos o negócio que ela sonhou e toda a equipe concretizou. Ela inclusive passou a viajar mais, mostrando a eles a necessidade de conduzir os negócios com muita autonomia.

Quando ela adoeceu, repentinamente, sua equipe percebeu a urgência e a importância de dar continuidade ao negócio, mesmo com sua ausência e a Diretora A afirma:

“Nesta minha ausência eles já sabiam quais protocolos precisavam ser seguidos... eles foram incríveis, foram fofos, eles são geniais, então a pandemia da COVID-19 não causou tanto estresse interno porque eles já tinham passado por isso, sobretudo em termos de tomada de decisão e de cada um pensar o melhor [...] a contribuição de cada um para o todo foi impressionante [...] no período em que eu estive fora pela doença, eles foram obrigados a tomar decisões coletivas e individuais diante de cada situação [...] eles não podiam pedir benção diante de uma decisão a ser tomada. Quando veio a pandemia eles já tinham estas características de antecipação desenvolvida [...] então cada um quis trazer o que estava pesquisando sobre a pandemia, informação de pessoas que moravam fora, por exemplo. Houve uma mobilização da equipe em prol do mesmo objetivo e o foco era apenas um: ‘nós vamos sair desta’. Aqui existe realmente um sentimento de família, de pertencimento muito grande e isto faz muita diferença tanto nos momentos de alegria como nos momentos de crise, porque a gente pensa junto, a gente senta junto, a gente chora junto [...] é bacana demais” (DIRETORA A – EMPRESA A).

A Diretora A afirma que vê algumas competências importantes desenvolvidas na sua equipe: a resiliência, a empatia, o ato de praticar o amor ao próximo. São pilares que ela acredita que estão dentro da empresa por esta ser familiar. São valores e princípios que estão muito enraizados na equipe, o que faz com que o time fique muito unido. Eles vestem a camisa da empresa, mas mais do que vestir, eles têm amor pela empresa, eles têm o desejo de fazer a diferença porque gostam do ambiente de trabalho. Por outro lado, a Diretora A afirma que embora o clima seja de muita amizade e

descontração, todos têm clareza de que ela é muito firme e exigente e sabem até onde podem ir. Ela chama isso de maturidade profissional da equipe que tem sido trabalhada desde o início da empresa, há 10 anos.

Esta maturidade inclusive facilita o processo comunicativo. A Diretora A afirma que eles se reúnem periodicamente, buscando trazer soluções para problemas internos e as decisões são de muito consenso: “nós conseguimos construir uma aliança interna, sabe, de equipe. Ter um objetivo maior, sonhar junto, com uma liderança transparente”.

Esta transparência é exemplificada pela Diretora A quando há uma situação adversa. Ela menciona que chama toda a equipe em uma sala de reunião e aborda o problema a ser resolvido, afirmando que precisa de todos eles pensando juntos. Ela afirma que nunca omitiu nenhuma informação da sua equipe de líderes que hoje são um total de 17 que coordenam cerca de 70 pessoas – número este que aumentará para 100 até o primeiro semestre de 2022.

Mas o processo de enfrentamento efetivo da crise e a implementação de novas práticas também foram facilitados por uma boa gestão financeira. A Diretora A conta que tem um *budget* por unidade, isto é, cada cliente gera um recurso, tem um faturamento e uma despesa previstas. Parte de cada lucro mensal entra em um investimento, fazendo com que a empresa nunca fique e nunca tenha ficado desprovida de recurso próprio. Ela, como diretora, tem um prolabore fixo que, em alguns momentos foram sacrificados para pagar alguma prioridade da empresa sem alterar o fluxo de caixa. Ela prefere injetar capital próprio na empresa em caso de extrema necessidade, a pegar dinheiro em banco. No momento da pandemia o único recurso externo que ela utilizou foi alguns benefícios providos pelo governo, como por exemplo, deixar algum funcionário em casa por três meses. Fora isso não precisou solicitar nenhum empréstimo ou investimento para manter a continuidade dos negócios.

Quanto a realocação de recursos em outros produtos ou processos, durante a pandemia um projeto que estava no papel acabou acontecendo com a ajuda do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) – a “comida *fit* gourmet”.

Como o foco principal da Empresa A era o B2B (*Business to Business*) e a maioria das empresas que eles prestavam serviços estava indo para a modalidade *home office*, ela percebeu que seria um efeito dominó e que o seu produto de comida industrial poderia ficar ameaçada. Além disso, com a diminuição das demandas, ela colocou alguns funcionários em férias porque não fazia sentido eles ficarem dentro das cozinhas se estas não funcionavam ou não tinham demanda, mas havia um prazo de retorno e ela precisava pensar em algo rápido que ajudasse o negócio a continuar. Assim, este projeto ainda embrionário ganhou vida durante a pandemia, trazendo novos movimentos para a Empresa A.

O projeto embrionário se transformou em uma realidade e as marmitas congeladas funcionam muito bem hoje, mesmo em estágio inicial. O carro chefe da

Empresa A continua sendo o serviço de restaurantes industriais, mas para a Diretora As marmitas têm dado certo porque tem um apelo de comida caseira, o mesmo apelo que ela prega nos restaurantes industriais, o que fortaleça a imagem da empresa externamente e internamente:

“O amor das panelas foi levado para uma linha *fit* que muitas pessoas achavam sem graça. Quando provavam, logo pensavam: nossa essa comida é diferente [...] tenho muito orgulho deste produto [...] eu só vendo o que eu acredito [...] eu sou muito verdadeira, muito transparente [...] eu como a minha linha *fit* [...] talvez seja por isso que meus colaboradores comprem a minha ideia. É uma questão de responsabilidade social, responsabilidade ética” (DIRETORA A – EMPRESA A).

A fala da Diretora A vai ao encontro dos valores de sua empresa: ‘sabor caseiro’, ‘ética’ e ‘qualidade’ e ao enfatizar “eu sou muito verdadeira” ela reafirma suas falas anteriores quando aborda ser muito transparente com sua equipe, sobretudo quando há um problema específico.

As Figuras 6 a 13 apresentam os produtos que foram criados durante a pandemia:



Figura 6: Comida fit – embalagem sopas

Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa A (proibida a reprodução)



Figura 7: Comida fit – sopas

Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa A (proibida a reprodução)



Figura 8: Embalagens comidas fit – Prático e Sofisticado e Prático e Saudável
 Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa A (proibida a reprodução)



Figura 9: Tipo de comida fit

Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa A (proibida a reprodução)



Figura 10: Tipo de comida fit

Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa A (proibida a reprodução)



Figura 11: Tipo de comida fit

Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa A (proibida a reprodução)



Figura 12: Linha de produção comidas fit

Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa A (proibida a reprodução)



Figura 13: Linha de produção comidas fit

Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa A (proibida a reprodução)

O cuidado das embalagens, do acondicionamento das refeições nas marmitas e a mensagem “use luvas” para que o cliente não se queime quando retirar a embalagem

do micro-ondas são condizentes com as falas da Diretora A quando diz que ela só vende o que acredita, o cuidado em cada detalhe dos seus produtos e serviços e que hoje ela come a sua própria linha *fit*: pequenos detalhes que podem induzir discurso e prática muito coerentes.

Interessante que este novo produto lançado na pandemia motivou ainda mais a Diretora A que, até então, administrava a sua empresa com os conhecimentos adquiridos ao longo dos seus cursos de graduação e pós-graduação na área de gestão e com toda a sua experiência anterior em grandes empresas. Ela menciona que seus conhecimentos na área de alimentação eram empíricos, do dia a dia, sentindo a necessidade de uma capacitação mais técnica. Foi então que se inscreveu no curso de nutrição e hoje, no quinto período do curso, ela afirma que os conhecimentos adquiridos nesta nova graduação têm trazido mais informações aprofundadas, permitindo a ela conversar com propriedade com seus clientes e seus funcionários sobre temas ligados a validade, armazenamento e descarte correto de alimentos. Ela passa nas unidades com um olhar de nutricionista questionando, por exemplo, os motivos pelos quais um produto não está armazenado da melhor forma:

“Eu sei o que pode e não pode ser feito hoje [...] antes eu era só a dona da empresa com um olhar de administradora, hoje eu sou técnica no assunto, tenho expertise técnico do meu negócio” (DIRETORA A – EMPRESA A).

Esta fala da Diretora A está diretamente voltada ao valor ‘atuação sustentável’ da Empresa A e, assim como ela instiga seus funcionários a se capacitarem continuamente, ela também se mostra muito motivada a estudar e compreender os seus negócios de maneira sempre mais aprofundada. Além disso, ter voltado à sala de aula, mesmo após fazer uma pós-graduação em uma das universidades mais importantes da América Latina, inspirou parte da sua equipe:

“Eu ganhei um presente especial na véspera do Natal [...] uma chef de cozinha nossa, maravilhosa, quando começou na empresa, há 8 anos, tinha parado os estudos na quarta série. Eu vinha ao longo dos anos puxando a equipe [...] gente vocês têm que estudar [...] se capacitar [...] nestes últimos anos ela me viu no MBA, estudando todo final de semana, com empresa, filhos, casa, problemas de saúde, ingressando em outra universidade [...] quando foi a véspera de Natal [...] (pausa) fico emocionada [...] ela mandou para mim o certificado de conclusão do segundo grau dela e escreveu uma mensagem: ‘ensino médio concluído. Sei que você sempre quis que eu fizesse. Foi difícil, mas eu consegui. Muito obrigada. Você é especial. Tenho uma grande admiração por você’ [...] fico emocionada demais” (DIRETORA A, EMPRESA A).

A Diretora A diz que fica emocionada ao contar esta história porque percebe que conseguiu plantar uma semente e fazer a diferença. Essa cozinheira ficou tão motivada em se capacitar, que se inscreveu em outro curso de confeitaria profissional e, a cada

15 dias, viaja para participar deste treinamento. A empresa está ajudando no custeio e ela tem sido referência para o restante da equipe:

“Esta funcionária está se sentindo empoderada porque ela viu que é capaz. Ela virou modelo para outras funcionárias que diziam que não conseguiam [...] influenciar as pessoas desta forma é bom demais... é muito melhor que dinheiro” (DIRETORA A – EMPRESA A).

E não foi somente para esta chefe de cozinha que a Diretora A conseguiu influenciar quanto à capacitação e aprimoramento contínuo. Ela tem 12 funcionárias que ao longo dos anos concluíram seus cursos.

A ação da cozinheira em agradecer e mostrar a Diretora A que ela foi referência e influenciadora para que ela voltasse a estudar, reforça os valores da Empresa A de ‘valorização da competência dos colaboradores’, assim como vai ao encontro do discurso da Diretora A ao dizer que há anos vem tentando “catequisar” suas funcionárias a terminarem os estudos e a se capacitarem continuamente.

Com relação ao processo de comunicação, durante a pandemia, a Diretora A fez várias reuniões, algumas presenciais e a maioria *online* com sua equipe. Ela menciona a importância de ter sido a porta voz, trazendo informações sobre a vacina não só para eles, mas para seus filhos, além de orientá-los sobre processos de segurança e processos de trabalho.

Neste novo surto em janeiro de 2022 de uma nova variante do vírus, a Diretora A fez um comunicado para toda a sua equipe, com teor semelhante ao que ela prega em sua gestão: cuidado com as pessoas, cuidado com os alimentos, cuidados com a saúde. A Figura 14 mostra um tipo de comunicação feito a toda a sua equipe:

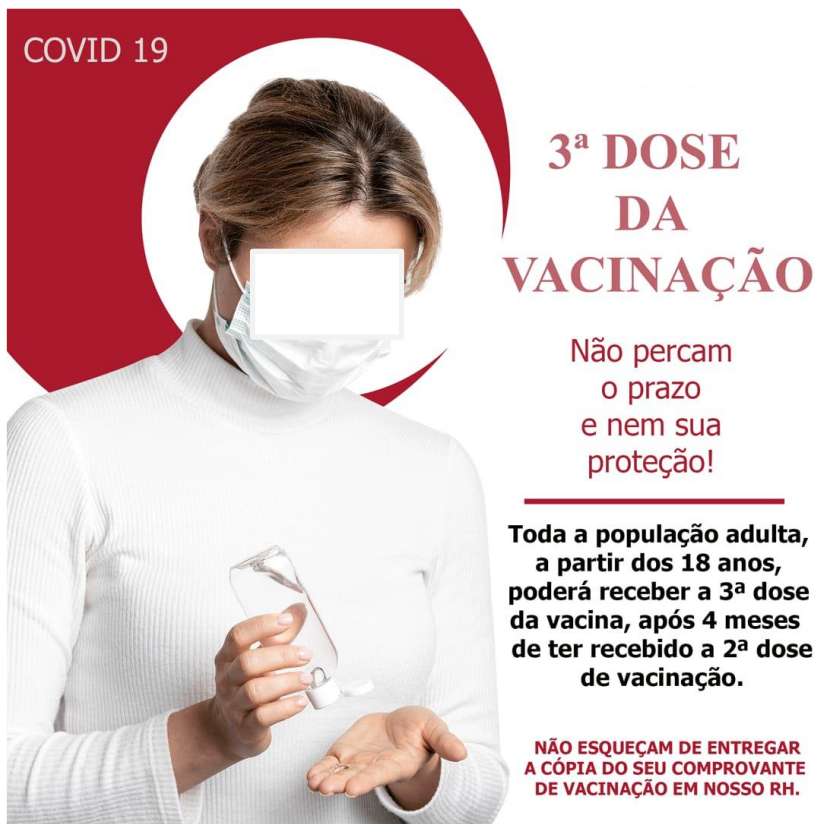


Figura 14: Comunicação à equipe sobre a COVID-19

Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa A (proibida a reprodução)

Esta comunicação foi enviada a todos os colaboradores e líderes da Empresa A pela área de recursos humanos, tendo uma grande interação / adesão da equipe e a Diretora A comenta sobre esta mensagem específica:

“Eu me sinto responsável politicamente e socialmente pelas pessoas da minha empresa. Muitas saem cedo de casa e retornam tarde. Elas não têm acesso a essas informações. A mensagem ‘trazer o comprovante’ não tem tom de cobrança, mas tom de participação e cuidado, de acolhimento [...] este é um diferencial que nós temos” (DIRETORA A – EMPRESA A).

As palavras ‘responsável politicamente e socialmente pelas pessoas da minha empresa’ condizem não apenas com os valores da Empresa A, mas com todo o discurso abordado por ela durante a entrevista de preocupação e cuidado genuíno com sua equipe.

Pensando agora pós pandemia com um olhar para o futuro, a Diretora A afirma que ficou um grande aprendizado com relação à higiene e protocolos de saúde – estes estarão nas estratégias da empresa e no procedimento operacional padrão (POP), se tornando uma rotina. Se lavar a mão a cada manuseio de um produto diferente era

“chato”, conforme algumas funcionárias comentavam, hoje ficou internalizado no comportamento de todos da Empresa A. Toda a equipe tem clareza e entende que é uma questão vital e estes protocolos de higiene e segurança alimentar viraram um valor. A Diretora A afirma que todos entendem sua responsabilidade nos riscos de contaminação e isto veio com a pandemia, mesmo já tendo protocolos internos neste sentido:

“Houve uma consciência coletiva muito maior do que existia no passado. Se tornou algo vital e não vai retroceder. O que aumentou muito também foi o cooperativismo, ajuda mútua, empatia pelo outro, pela família do outro, esse coleguismo profissional [...] nossa, isso uniu mais as pessoas [...] há pessoas que perderam familiares [...] as pessoas sentiam suas dores [...] o grupo está muito mais unido, coeso, há menos fofoca que é uma coisa natural deste meio [...] as pessoas estão mais práticas, objetivas e sérias” (DIRETORA A – EMPRESA A).

A fala da Diretora A “as pessoas estão mais sérias” condiz com a “maturidade profissional da equipe” que ela menciona em falas anteriores e que tem trabalhado com seus funcionários desde o início do surgimento da empresa, há 10 anos.

Em termos financeiros, a Diretora A acredita que em 2022 sua empresa vai passar por uma retomada positiva, tímida, mas constante, e mesmo perdendo receita durante a pandemia por ocasião de alguns clientes que quebraram, eles estão com novas estratégias de atuação: avançar mais no mercado da região que se mostrou bastante positivo com relação aos seus produtos e serviços durante a pandemia. Inclusive, ela já fez a contratação de um representante comercial – primeira vez desde o surgimento da empresa, idealizando novas conquistas na cidade onde a empresa atua. Com uma visão muito clara do futuro para daqui a dois anos, ela pretende montar uma sede na região atual – hoje a sede fica a 40km de onde eles atuam e, para “alargar fronteiras”, isto será necessário. A Empresa A está avançando com a pandemia e as pessoas estão muito mais preparadas, aptas e seguras para atender novos clientes e enfrentar novos desafios.

Mesmo com a pandemia, a Empresa A recebeu nota máxima nas avaliações de todos os seus clientes (avaliação aplicada quinzenalmente aos clientes em virtude de serem certificados pela ISO – o que ajuda na tomada de decisão rápida caso ocorra algum problema), diferentemente de muitos de seus concorrentes que não conseguiram se adaptar aos protocolos de saúde, higiene e segurança alimentar exigidos e reforçados durante a pandemia.

Quando se fala em contato com os concorrentes para troca de informações, a Diretora A afirma que não houve conversas ou parcerias com seus concorrentes durante a pandemia, sobretudo por ser um mercado muito fechado: “cada um lidou e tocou os

seus negócios à sua maneira” e, neste sentido, a Empresa A saiu na frente e continuará avançando conforme ela prevê:

“Em curto e médio prazo vão surgir oportunidades não apenas para nós, mas para qualquer empresa do ramo que queira trabalhar sério. O cliente agora está muito mais exigente [...] a questão de saúde está muito em evidência [...] hoje o cliente não está mais preocupado só com o sabor das refeições [...] ele quer saber da segurança alimentar, ele quer saber dos bastidores [...] se a empresa que fornece o serviço e o produto de fato está em conformidade e atende os requisitos de segurança e higiene. Ele quer saber a origem dos alimentos. Os clientes fazem rastreabilidade das refeições” (DIRETORA A – EMPRESA A).

Com relação a esta exigência dos seus clientes, além das notas máximas recebidas nas avaliações semanais e dos elogios escritos pelos seus clientes nestas avaliações, durante as visitas semanais feitas pelas nutricionistas da Empresa A, as visitas feitas pela coordenadora das nutricionistas (foco em qualidade) e as visitas esporádicas feitas pela Diretora A, há uma grande interação com seus clientes, validando e confirmando os dados que foram levantados nestes encontros. Estes feedbacks sempre fazem parte da pauta das reuniões feitas sistematicamente na Empresa A (mensal com as lideranças e semanal com a equipe operacional). Este contato de perto com o cliente facilita e contribui para os resultados operacionais, conforme menciona a Diretora A:

“Antes havia um problema de hierarquia, pois eu, por ser a dona da empresa é que ficava com esta responsabilidade, das visitas operacionais. A gestão horizontal e a autonomia fortalecidas durante o tempo em que eu fiquei internada mostrou à minha equipe a importância de estarem à frente com o cliente nestes processos. A minha ausência contribuiu [...] hoje eu foco em ações mais estratégicas como renovação de contrato, reformas nas cozinhas industriais, visando trazer uma maior padronização. Hoje eu não foco mais em assuntos operacionais – há uma equipe inteira por traz disso [...] hoje eu sou a cereja do bolo [...] visito os meus clientes, almoço com eles como uma família [...] eu tenho um case que gostaria de comentar: eu atendo uma empresa japonesa e eles costumam ser mais fechados quando comparados com os brasileiros [...] há alguns anos aconteceu algo extraordinário [...] esta empresa japonesa fez uma comemoração dos seus 5 anos de atuação e deu para todos os seus funcionários uma camisa comemorativa [...] eu também recebi das mãos dele esta camisa [...] (pausa) [...] isto dentro da cultura japonesa pode ser traduzido como: você faz parte da minha família [...] eles demoram muito para criar uma relação de confiança [...] quando eu ganhei aquela camisa [...] nossa, significou muito para mim e para a minha equipe [...] (emoção) [...] eu criei alianças que são impagáveis” (DIRETORA A – EMPRESA A).

O discurso emocionado da Diretora A retrata os valores da Empresa A de ‘servir bem’ e ‘parceria’ que são fundamentais para ela, além disso a gestão horizontal e o empoderamento para que a equipe tome decisões (comportamento este sempre estimulado por ela) foram pontos que contribuíram para uma rápida capacidade de resposta durante a pandemia da COVID-19.

Este ano a Empresa A completa 10 anos e todos receberão um livro comemorativo com diversas receitas que estão sendo escolhidas pela equipe e testadas pelas cozinheiras e pelo chef.

A Diretora A afirma que está muito otimista com relação ao futuro da empresa e que sua doença e as inúmeras adversidades pelas quais passou a transformou em uma pessoa melhor ainda:

“Eu só tinha dois caminhos [...] ou me revoltar ou me tornar uma pessoa melhor do que eu já era quando quase perdi a vida [...] hoje eu sou melhor [...] eu vejo isso nos meus filhos [...] estão maduros, felizes [...] todas as adversidades me ajudaram a ser melhor [...] considero todas as adversidades como presentes, ainda que a duras penas [...] tenho muito orgulho do que estamos fazendo” encerra a Diretora A da Empresa A.

Todo o discurso da Diretora A exposto na entrevista condiz com os valores da sua empresa e mostra uma preocupação genuína com as pessoas do seu time – o que é reconhecida pela equipe.

Quanto às práticas de gestão realizadas pela Empresa A e olhando o *framework* GERO é possível identificar pontos muito semelhantes que são descritos na Tabela 6:

Tabela 6: Análise Empresa A e framework GERO

Dimensões GERO	Temporalidade Crise		
	Antes	Durante	Após
Ambiental	A análise de cenários feita constantemente mostrou a necessidade de a empresa ser certificada pela ISO há alguns anos (fazer frente à concorrência) e a capacitação contínua exigida pela Certificadora trouxe mais segurança aos profissionais durante a pandemia.	Os protocolos de segurança e as comunicações constantes com os clientes e funcionários, assim como fornecedores, visando trazer os melhores protocolos de segurança alimentar ajudaram a fortalecer a reputação e a imagem da empresa, sendo reconhecida com nota máxima pelos seus clientes.	Não houve troca de experiência com empresas do mesmo ramo de atuação.

Práticas Organizacionais	Comportamental Organizacional	<p>As reservas financeiras são feitas mensalmente, quando parte das receitas são separadas para possíveis crises - o que ajudou a tirar novos produtos do papel durante a pandemia.</p> <p>A análise sistemática de cenários tem favorecido a uma gestão eficaz de riscos a exemplo da decisão de ter uma certificação ISO há alguns anos em virtude da necessidade de organização de procedimentos pelo rápido crescimento da empresa.</p> <p>A gestão horizontal, o empoderamento das equipes e a comunicação transparente das lideranças favorecem uma cultura que apoia o empreendedorismo, fazendo o funcionário se sentir dono do negócio e pensando estratégias para se antecipar a crises.</p>	<p>A comunicação sistemática com as equipes permitiu uma rápida capacidade de resposta em que todos pensaram formas de lidar com a pandemia, optando por seguir protocolos internacionais de segurança alimentar e de saúde.</p> <p>A implementação rápida de procedimento de segurança nos restaurantes deu segurança aos clientes.</p> <p>Como recebem capacitações contínuas as equipes sabiam exatamente o que fazer, mas os novos protocolos de segurança passaram a fazer parte da rotina operacional de todos.</p> <p>Houve muita flexibilidade da empresa que mobilizou recursos para tirar do papel um projeto embrionário de marmita <i>fit</i> que ajudou a dar continuidade dos negócios.</p>	<p>A crise passada (ausência da Diretora por 5 meses por problemas de saúde) trouxe aprendizados importantes de autonomia e empoderamento por parte das equipes e estas estavam mais preparadas quando a pandemia da COVID-19 chegou.</p> <p>A crise pandêmica gerou aprendizados importantes e alguns procedimentos de saúde e segurança alimentar se tornaram valores organizacionais.</p>
	Comportamental Individual	<p>Pensamento inovador, Criatividade, Proatividade, Resiliência e Empoderamento</p>	<p>Trabalho em equipe, Autonomia, Agilidade, Adaptabilidade e Capacidade de tomada de decisão</p>	<p>Adaptabilidade, Visão sistêmica</p>
		<p>Reuniões semanais e avaliações sistemáticas aos clientes para identificação de possíveis problemas.</p> <p>Ambiente que apoia a autonomia, o empoderamento, favorece o debate e o questionamento entre as pessoas.</p>	<p>Comunicação rápida e transparente com funcionários e clientes.</p> <p>Capacitação contínua nos novos protocolos de segurança alimentar.</p> <p>Criação de novos produtos e realocação de recursos.</p>	<p>Compartilhamento de lições aprendidas.</p> <p>Gestão da mudança - novos protocolos passaram a fazer parte da rotina operacional e dos valores organizacionais.</p>

As equipes têm sentimento de pertencimento e são estimuladas a darem a sua contribuição, além de se capacitarem continuamente. Fortalecimento contínuo dos valores organizacionais.

Fonte: elaborada pela autora

O único ponto mencionado no *framework* GERO e que não foi contemplado pela Empresa A foi a troca de experiências com empresas do mesmo ramo na temporalidade ‘depois da crise’ (dimensão Ambiental). Inclusive alguns concorrentes acabaram copiando boas práticas voltadas aos protocolos de segurança que eles realizaram durante a crise.

Quanto às reservas financeiras que estão na dimensão Ambiental ‘antes’ da crise no *framework* GERO, foi mencionado pela Diretora A como sendo um processo interno da empresa, o que neste caso específico ficaria mais bem posicionado na dimensão ‘Comportamental Organizacional’.

A gestão horizontal, o empoderamento da equipe e o fortalecimento contínuo dos valores organizacionais mencionados pela Diretora A e que se encaixam nas práticas organizacionais antes da crise, facilitando todo o processo de gestão durante a pandemia não foram contemplados no *framework* GERO.

Tomando como foco a literatura de resiliência organizacional pesquisada, a Empresa A faz continuamente uma gestão de risco; tem clara compreensão das vulnerabilidades que podem parar o seu sistema; aprendem com crises passadas; tem capacidade de se reinventar e fazem constantemente a gestão da mudança; se preparam e se antecipam a possíveis problemas; tem reservas financeiras para possíveis crises; e mostraram rápida capacidade de resposta durante a pandemia da COVID-19.

4.2.2

Empresa B

“Entendemos que a tecnologia é um excelente meio para difusão do conhecimento, aliada a um corpo docente talentoso. É essa fórmula que nos permite entregar o melhor ensino para muitos” (DIRETOR B, EMPRESA B – Relatório Institucional 2018).

Esta fala inicial do Diretor B em seu relatório institucional de 2018 retrata bem a Empresa B. O carro chefe atual são os cursos à distância, mas a empresa não nasceu com este intuito. Tudo começou em 2005, quando alguns dos seus clientes corporativos começaram a demandar cursos nesta modalidade, entretanto, em 2010 com o avanço das tecnologias é que eles começaram a entender, com maior profundidade, as

possibilidades desta metodologia – em 2005, para se ter uma ideia, a internet era ainda muito ruim para este tipo de transmissão, o que impactaria nos resultados e qualidade das aulas.

Nesta época, grande parte dos cursos da Empresa B estava voltado para o setor do agronegócio e muitos clientes não ficavam em Piracicaba (sede da empresa), mas nas regiões Norte e Centro-oeste e, com o aumento do volume dos cursos presenciais, eles se viram como uma agência de viagem e não como uma instituição de ensino, buscando o professor, colocando no avião, levando até o local de treinamento, agendando hotel, trazendo de volta, isto quando havia voos disponíveis no mesmo dia e assim por diante. Ao perceberem que com o aumento da demanda dos cursos, este processo começou a ficar complicado, eles pensaram: “a solução é à distância”. O que parece ter sido um comportamento “visionário”, para o Diretor B foi uma necessidade e a possibilidade de atender a uma nova demanda ainda muito retraída e que poucos conseguiam ver na época.

Em 2010, a Empresa B começou com os cursos à distância, em 2011 houve a implantação dos sistemas para garantir melhor qualidade das transmissões e em 2015 a operação deles passou a ser 100% pela internet, sobretudo porque neste período as tecnologias já estavam mais avançadas.

Em 2016, e visando proporcionar aos alunos estrangeiros um claro entendimento do conteúdo transmitido em português em tempo real, a Empresa B investe em sua primeira *startup*, responsável por um *software* que captura o som, transcreve, traduz (inglês e espanhol) e transforma em legenda, algo que naquela época era muito novo no mercado. Em 2018 esse *software* é lançado no MBA em Agronegócios, legendando o curso simultaneamente em português, inglês e espanhol.

Quando a pandemia chegou em 2020, eles já estavam operando à distância há 10 anos, enquanto outras empresas do mesmo ramo ainda estavam estudando o melhor modelo e paralisaram por meses suas operações durante o *lockdown*.

Entretanto, mesmo com todo o *know-how* de ensino a distância, eles ainda não conseguiam prever o que iria acontecer na pandemia.

O Diretor B afirma que todo o final de ano junta o time de gestão sênior e o conselho e juntos fazem um balanço, conversando sobre as perspectivas do próximo ano. Em dezembro de 2019 eles escutaram falar sobre uma doença ou vírus que apareceu na China e pensaram “até chegar aqui vai demorar”. Eles tinham ótimas perspectivas de crescimento para o primeiro semestre de 2020 com o carro chefe deles

que são os cursos à distância e cuja demanda estava crescendo, mas ficaram alertas sobre a velocidade da pandemia.

Em janeiro de 2020 eles pensaram: “o vírus chegou a Europa” e então começaram a se preocupar realmente. Quando os países europeus começaram o *lockdown*, eles tinham uma previsibilidade de que no Brasil iria parar em breve, sobretudo em virtude do cenário mundial que eles estavam acompanhando, e então começaram a preparar a estrutura à distância para uma parada mais longínqua.

Neste sentido, o Diretor B afirma que o início das paralizações, em março de 2020, foi muito tranquilo para eles, pois as atividades dos funcionários sempre foram ligadas a estarem conectados em um computador conversando com professores e alunos e, estando juntos na sede ou separados em *home office* as atividades não iriam parar e, neste sentido, no início da pandemia a maior adaptação que a equipe passou foi o processo de realizar reuniões virtuais que antes da pandemia eram sempre presenciais.

Em termos de negócios e resultados, o primeiro semestre de 2020 foi igual ao segundo semestre de 2019 e o segundo semestre de 2020 e primeiro semestre de 2021 foram bastante positivos. Além de não sentirem os efeitos da pandemia em nível de negócios, a partir do segundo semestre de 2020 as matrículas aumentaram significativamente e como eles estavam muito preparados, conseguiram atender plenamente os alunos e os professores.

No caso dos professores, muitos não estavam aptos para dar aulas de suas casas, mesmo com larga experiência no ensino à distância, sobretudo porque antes da pandemia eles iam para o estúdio da Empresa B que tem uma infraestrutura de ponta bem diferente de uma casa, cuja internet precisa ser estável, a luz adequada e o local silencioso. Com estas dificuldades identificadas, eles enviaram um kit para a residência de vários professores que continha um modem 4G, câmera, iluminação e microfone que pudessem ajudá-los em suas aulas. Além disso, assim como no estúdio, monitores e facilitadores sempre estiveram presentes virtualmente em todos os cursos da Empresa B, pois as aulas são ao vivo, mas gravadas para que os alunos que não possam assistir naquele momento, acessem posteriormente o sistema.

Durante a pandemia, estes profissionais monitores foram ainda mais necessários e agiam de forma muito rápida, resolvendo qualquer problema de tecnologia que os professores tinham durante as aulas, além de fazerem intervenções e dinâmicas durante os intervalos, para que os alunos ficassem estimulados a continuar assistindo a aula até o final. O papel principal destes monitores era deixar o professor o mais tranquilo

possível para que ele pudesse ministrar seu curso com excelência – um dos valores organizacionais da Empresa B.

Outro ponto que já vinha ocorrendo antes da crise e que aumentou durante a pandemia foram as instruções dadas aos professores sobre questões sensíveis debatidas em aula e que precisavam de atenção, assim como palavras e expressões que pudessem conotar, por exemplo, discriminação. Como todas as aulas são gravadas, esse cuidado foi essencial, sobretudo porque dar aulas em casa é totalmente diferente de estar dentro do estúdio da empresa.

Além das instruções dadas aos professores, estes precisaram adaptar o conteúdo das aulas presenciais para a modalidade *online*. O Diretor B conta um exemplo da faculdade que eles gerenciam: com o *lockdown* todos os alunos de graduação passaram a assistir a aula em suas casas de forma virtual, mas o professor ia para a faculdade e ministrava a disciplina na própria sala de aula. Uma câmera e equipamentos específicos faziam a transmissão para os alunos. Ele notou que o conteúdo da sua aula (ele é professor na faculdade) teve que ser totalmente revisto e adaptável. As interações que ele gerava em sala de aula presencial tiveram que ser adaptadas para uma nova realidade. Tudo funcionou com muita tranquilidade e ele percebe que esta adaptabilidade foi necessária tanto para o corpo de funcionários como para o corpo docente.

Com relação a reservas financeiras, o Diretor B afirma que ele e os outros diretores são muito precavidos e, por ser uma instituição sem fins lucrativos, conseguir investidores não é uma tarefa fácil. Neste sentido, eles têm reservas em caixa – reserva de contingência como chama o Diretor B – para o caso de algo dar errado. E ele é muito realista neste sentido:

“Se tudo der errado, as reservas financeiras são para pagar todo mundo, fechar as portas e encerrar as operações” (DIRETOR B – EMPRESA B).

“Quando estamos em crise, o dinheiro some e some para todo mundo [...] na hora que você precisa não tem [...] a sacada é ter quando você de fato precisa [...] isto vem muito da área agrícola [...] se você tem dois tratores, na verdade você tem um, se você tem um, você não tem nenhum porque geralmente o negócio quebra na hora que você mais precisa [...] então você sempre tem que ter um plano de contingência” (DIRETOR B – EMPRESA B).

As falas “as reservas financeiras são para pagar todo mundo” e “você sempre tem que ter um plano de contingência” vai ao encontro com o valor da Empresa B de “responsabilidade econômica”.

Além dos resultados terem sido muito satisfatórios para a Empresa B no início da pandemia, a adaptação dos seus funcionários ao modelo *home office* também foi bem tranquila. A equipe além de ter mostrado rápida adaptação a esta nova modalidade de trabalho, teve a sensação de que a produtividade aumentou. As pessoas rendiam mais em virtude de vários fatores: um deles era a não necessidade de se deslocarem para a empresa e o outro é que por sempre terem trabalhado em um ambiente informal, característico da Empresa B e cujas entregas sempre terem sido mais importantes do que as horas trabalhadas, o *home office* funcionou bem para as equipes.

Com relação ao processo de comunicação, o Diretor B afirma que as reuniões virtuais funcionaram bem, ocorreram com mais frequência e ele acabou vendo um ganho das pessoas ficarem em suas casas trabalhando:

“Eu, particularmente, percebi que a minha rotina ficou muito mais intensa, por outro lado os conflitos internos diminuíram bastante. Aquelas fofocas de corredor, que viravam um monstro, acabaram (risos). Nossa equipe tem muitos jovens universitários, alguns ainda imaturos. Cada um na sua casa acabou por mitigar muitos conflitos interpessoais” (DIRETOR B, EMPRESA B).

A crise exigiu uma comunicação à distância e a ferramenta ZOOM, por exemplo, foi fundamental para a Empresa B como um todo. O Diretor B afirma que se existisse o ZOOM em 2011 quando começaram, teriam alavancado o curso à distância ainda mais cedo.

Antes da pandemia sempre houve reuniões presenciais, sobretudo porque a Empresa B estava crescendo muito e eles sempre tiveram como ponto fundamental a “reconstrução”, isto é, quando se começa a crescer muito aparecem times que não conseguem “performar” e, então, é necessário reorganizar as equipes para que elas melhorem os seus resultados. O problema nestas reuniões, na visão do Diretor B é que havia muita assimetria de informação ou como ele diz, “telefone sem fio” e exemplifica:

“Eu passava uma diretriz para a gestão e a gestão distorcia esta informação para a base, segundo a visão deles [...] não havia maldade [...] era uma questão de interpretação [...] as coisas não faziam mais sentido, não funcionavam [...] havia retrabalhos” (DIRETOR B, EMPRESA B).

Com a pandemia, houve uma modificação no processo das reuniões. Toda terça-feira o Diretor B conseguia colocar todos os 350 funcionários *online* para uma reunião que ocorria das 10h às 11h. Tudo o que era comunicado saía do Diretor B para todos os funcionários em cargo ou não de gestão, o que diminuiu os ruídos de comunicação. Isto ajudou muito, sobretudo porque as pessoas estavam assustadas com a pandemia e

estas reuniões funcionavam como uma “gestão do pânico”, termo este mencionado pelo Diretor B. Esta gestão do pânico foi importante para que as pessoas ficassem tranquilas em suas casas, pois além das diretrizes das atividades laborais que eram passadas, eles também recebiam informações sobre o que o vírus poderia trazer e como se prevenir. Mesmo com estas reuniões para acalmar as equipes, três dos seus gestores tiveram problemas e o Diretor B precisou fazer mudanças, mas de forma geral como sua equipe é muito jovem e está acostumada a trabalhar de frente para o computador, a adaptabilidade ao *home office* foi muito tranquila.

Um ponto importante mencionado pelo Diretor B é que como ele presidia as reuniões, diversos números e resultados da empresa eram passados nestes encontros e a primeira coisa que ele pedia e orientava à sua equipe dizia respeito ao sigilo das informações e que estas não poderiam ser divulgadas externamente. Esta classificação das informações e mensagens de alerta com relação à segurança cibernética e confidencialidade foram essenciais durante a pandemia, sobretudo porque a maioria dos funcionários estava em trabalho remoto.

O número de reuniões aumentou consideravelmente, mas a duração ficou menor. Eles faziam encontros 3 vezes na semana de até 1h. A Figura 15 mostra um dos convites que os funcionários recebiam para estas reuniões:

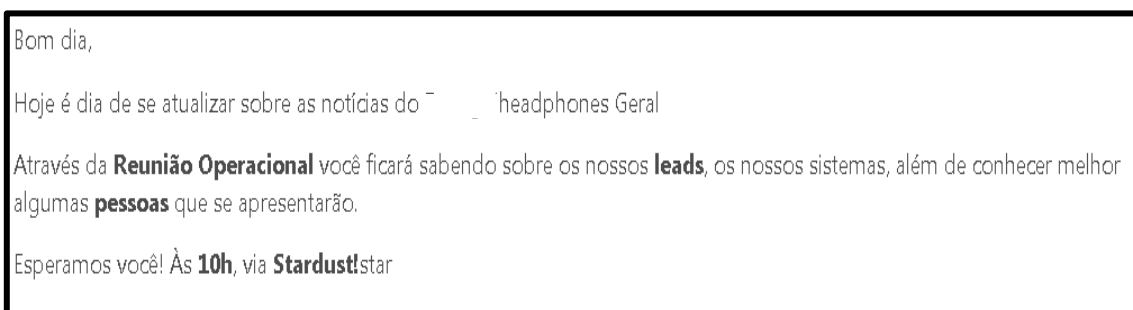


Figura 15: Exemplo de comunicação incentivando a participação nas reuniões
Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa B (proibida a reprodução)

Foi criado um grupo com todos os funcionários no *MS Teams* e no início da pandemia a gestão do pânico e os alinhamentos operacionais eram feitas via *Zoom*, mas divulgados pelo *Teams*. A área de recursos humanos ficou responsável por manter o *Teams* vivo e, para tal, trabalhou forte no endomarketing com diversas ações *online*, visando estimular a participação de todos a exemplo de palestras, incentivo a estudar na educação corporativa da instituição e programas de ginástica laboral, conforme apresentado nas Figuras 16, 17 e 18.



Figura 16: Exemplo de palestras promovidas pela Empresa B

Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa B (proibida a reprodução)

Apesar da maioria dos funcionários ter se adaptado bem a nova modalidade de trabalho, a Empresa B oferecia cursos com foco no autoconhecimento, neurociência, meditação, autocuidado, estudos de paz dentre outros, sobretudo para as pessoas que ainda estavam aprendendo a lidar com as atividades dentro de suas casas.



Figura 17: Exemplo de incentivo à participação nos cursos oferecidos pela Empresa B
Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa B (proibida a reprodução)

Interessante notar que um dos valores da Empresa B – ‘democratizar o conhecimento’ também é trabalhado internamente, pois todos têm acessos a cursos, palestras e MBAs custeados pela empresa, o que condiz com ‘evolução e reinvenção constantes’, outro valor da Empresa B.

Estamos voltando! Meditação e Funcional

Boa tarde, ! Geral

Não esqueça! A partir de 10/01 retornam os encontros de Meditação e Funcional

Se você ainda não está participando do Projeto de Autocuidado, estamos te esperando!

Os links, senha e horários estão abaixo:

Para entrar nas aulas será preciso uma senha, que será , essa senha não muda!

HORÁRIOS DE AULA: PROJETO AUTOCUIDADO

Hora	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex
Manhã	Funcional: 7:00h - 7:50h	Meditação: 7:00h - 7:40h	Funcional: 7:00h - 7:50h	Meditação: 7:00h - 7:40h	Funcional: 7:00h - 7:50h
Link	ZOOM	ZOOM	ZOOM	ZOOM	ZOOM
Tarde	Funcional: 17:30h - 18:20h	Funcional: 17:30h - 18:20h	Funcional: 17:30h - 18:20h	Funcional: 17:30h - 18:20h
Link	ZOOM	ZOOM	ZOOM		ZOOM

Figura 18: Exemplo de incentivo à participação no Projeto de Autocuidado
 Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa B (proibida a reprodução)

Estes exemplos mostram a preocupação da Empresa B em cuidar dos seus funcionários, sobretudo em um cenário de inúmeras vulnerabilidades. Era claro que algumas pessoas conseguiam se adaptar bem ao *homeoffice* e outras não, assim como algumas pessoas conseguiam lidar melhor com a pandemia do que outras, neste sentido este programas estimulavam cuidar da mente e do corpo.

Vale frisar ainda que como a maioria dos funcionários da Empresa B é composta por jovens, a linguagem das mensagens divulgadas condiz com esta geração: textos bem objetivos, diretos ao ponto e termos como “geral” para identificar que ela é destinada a todos, se enquadram bem aos jovens, profissionais desta empresa.

Para fortalecer a cultura da organização, sobretudo porque o sentimento de pertencimento a uma empresa tende a diminuir na modalidade remota de trabalho, eles enviaram várias mensagens sobre os valores da Empresa B, exemplificada na Figura 19:



Figura 19: Exemplo mensagens de reforço dos valores organizacionais
Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa B (proibida a reprodução)

Quando a Empresa completou 18 anos em 2021, eles fizeram um *happy hour* muito especial e o convite apresentado na Figura 20, mostra o lado jovem e descontraído do time:

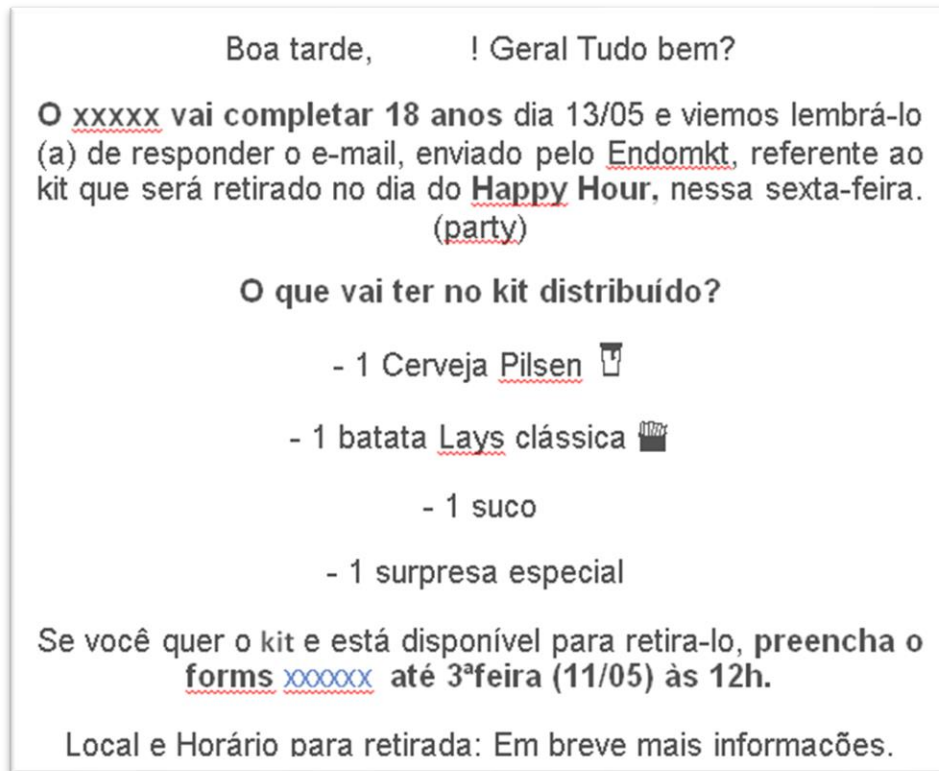


Figura 20: Convite Happy hour 18 anos da Empresa B
 Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa B (proibida a reprodução)

Outra iniciativa criada pelo grupo de endomarketing da empresa foram grupos de atividades por temas de interesse não relacionados ao trabalho, visando criar engajamento e incentivar os encontros das equipes. A Figura 21 mostra uma iniciativa específica para os funcionários interessados no tema ‘caridade’.

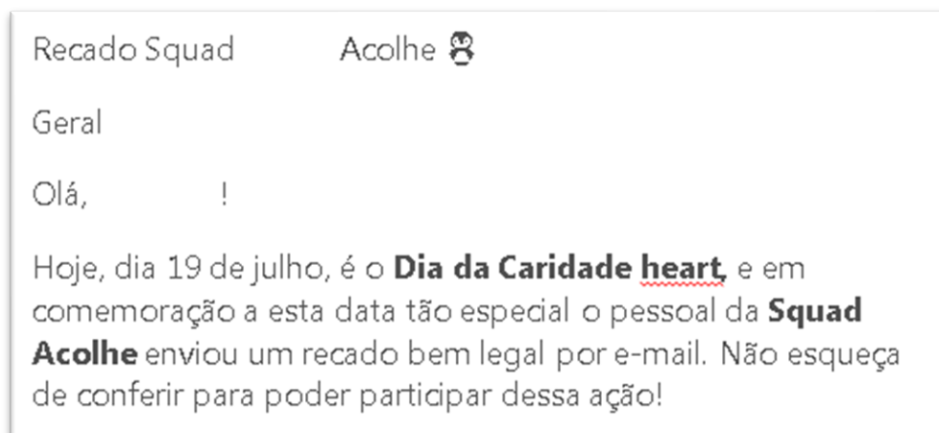


Figura 21: Exemplo de iniciativa da Empresa B para participação das equipes em atividades não ligadas ao trabalho
 Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa B (proibida a reprodução)

Todas estas iniciativas mostram a preocupação da Empresa B em manter uma comunicação e contato sistemático com suas equipes, mesmo todos trabalhando na modalidade remota.

E este contato constante com as equipes era importante porque com novas demandas e aumento no número de matrículas, eles precisaram contratar vários profissionais durante a pandemia e, diferentemente das outras vezes em que a contratação era de pessoas que morassem próximo a Sede, para que não precisassem se deslocar muito, desta vez eles contrataram pessoas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Grande São Paulo – cidades essas longes da sede, mas tal decisão foi possível, pois as atividades laborais estavam sendo feitas totalmente no modelo *homeoffice*.

Além de novas matrículas, as equipes de trabalho tiveram um novo desafio: fazer adaptações nos materiais dos professores para que os alunos portadores de alguma deficiência pudessem acompanhar as aulas da melhor forma. Houve um aumento considerável de alunos PcDs inscritos nos MBAs e um dos motivos, na visão do Diretor B é o próprio deslocamento, sobretudo para aqueles que têm deficiência visual, auditiva e autismo. Eles se sentiam mais a vontade fazendo cursos em suas casas e assim a Empresa B precisou fazer modificações para atendê-los.

Quanto a fazer benchmarking com outras empresas do mesmo setor durante a pandemia, o Diretor B menciona não ter feito, sobretudo porque eles têm particularidades e valores muito específicos: o foco está no ensino à distância, a gestão é muito horizontal, a sua equipe é muito jovem porque utilizam tecnologias avançadas de ensino à distância como inteligência artificial que traduz as aulas de forma simultânea em três línguas e o foco está no professor. Um dos diretores da Empresa B, em algumas de suas palestras, dizia que “o cliente não é o aluno”, “o cliente é o professor” e este precisa estar muito bem e ser muito bem atendido para dar o seu melhor em aula. Ao buscar sempre esta excelência na educação e em seus MBAs, eles conseguem atrair um grande número de alunos, muitos deles são indicados por outros ex-alunos que fizeram seus MBAs.

Olhando para o futuro, a Empresa B tem alguns planos importantes. Antes da pandemia, por volta de 2017, eles estavam pensando em construir uma sede, pois atualmente a empresa fica localizada em um prédio comercial com outros empreendimentos. Em 2019 eles iniciaram as negociações, em 2020 as obras se iniciaram e a sede deve ficar pronta em julho de 2022.

Com relação à modalidade de trabalho, ele acredita que passarão para o modelo híbrido, sobretudo porque muitos funcionários que moram em outras cidades foram contratados durante a crise, mas ter reuniões e encontros presenciais mesmo que esporádicos também são necessários para alguns alinhamentos. Fazer o networking entre as equipes é importante na visão do Diretor B e, neste sentido trabalhar algumas vezes em casa e outras no escritório devem ser o futuro da modalidade de trabalho da Empresa B.

“A gente não precisa ir para o escritório, a gente precisa cumprir as coisas que têm que ser feitas. Seguindo esta filosofia um pouco mais destravada e pensando numa Google, a maior empresa do mundo que tem funcionários de todos os países [...] se eles conseguem, nós também conseguimos. Então o que precisa é que cada gestor tenha bem objetivo as tarefas de cada um e metas e que cada um entregue [...] a legislação brasileira não está muito preparada para isso porque no fim das contas se o funcionário quer trabalhar das 8h às 17h ou se ele prefere das 14h a meia noite, não importa. Tá feito, ótimo. Às vezes ele é eficiente e faz o trabalho de oito horas em três horas [...] está ótimo [...] mas isso cria um risco, por isso criamos um ponto eletrônico, porque a legislação ainda não está adaptada... mas o nosso time trabalha exatamente com entregas” (DIRETOR B, EMPRESA B).

Com esta fala, o Diretor B exemplifica que hoje tem, em seu quadro de pessoal, funcionários brasileiros que moram em outro país, isto é, durante a pandemia decidiram se mudar para França, Espanha e Itália para acompanhar esposos e esposas. Os funcionários não se incomodam com o fuso horário do país em que estão e fazem horários alternativos de trabalho. Além disso, eles têm grande admiração pela Empresa B, se identificam com ela por ser muito flexível e estão muito satisfeitos por continuar na mesma empresa mesmo em outro país.

Quanto a gerenciar as equipes à distância, até mesmo fora do País, sobretudo durante a crise, o Diretor B afirma que não foi tarefa fácil, conforme exemplifica:

“Se acovardar durante a crise ajuda a espalhar catástrofe [...] botar medo, pânico, isso é fácil, é fácil minar o outro [...] difícil é as pessoas mostrarem e aproveitarem o que o outro tem de bom durante a crise [...] aquilo que ela consegue arriscar, consegue fazer, mostrar que ela tem um potencial [...] a minha grande preocupação é tirar as pessoas da zona de conforto, fazerem elas se arriscarem, mas se arriscarem para tomar decisões corretas [...] não adianta também ser muito ousado e só tomar decisões erradas [...] é necessário ser ousado assertivo [...] eu busco aquela pessoa que se arrisca e tem alto grau de assertividade [...] não é cassino, sorte. Se eu me arrisco eu tenho que me cercar para que aquilo realmente aconteça. Busco perfil de empreendedores de sucesso. Errar todo mundo erra, mas os riscos têm que ser assertivos” (DIRETOR B, EMPRESA B).

Além disso, ele é enfático ao afirmar que suas lideranças precisam ter uma “cabeça empreendedora, isto é, assumir riscos e não fugir deles”. Esta característica mencionada pelo Diretor B está em total conformidade quando ele menciona que durante a pandemia tiveram que virar “de cabeça para baixo” seus processos e produtos e no retorno pós-pandemia será necessário se adaptar a nova realidade, mas ele percebe que isso não será um problema, porque suas equipes estão sempre em constantes mudanças e são muito flexíveis e adaptáveis para cenários de incertezas. A fala do Diretor B condiz com o valor ‘ideias inovadoras que contribuam com pessoas ao redor do mundo’ da Empresa B e, neste sentido, procuram sempre capacitar suas equipes tanto em conhecimentos técnicos como nos comportamentais. Grande parte do *know how* que eles possuem hoje na área de tecnologia e marketing digital foi aprendido em

treinamentos específicos oferecidos pela Empresa B. E, por trabalharem com tecnologia de ponta, tem atraído os “olhares” de outras empresas. Durante a pandemia, por exemplo, ele percebeu o “assédio” e muitos bons funcionários acabaram pedindo demissão para trabalhar até mesmo em empresas fora do país com salários mais altos, uma realidade que o trabalho remoto propicia, mas nestes casos o Diretor B é muito realista:

“Nestas horas a gente percebe quem realmente acredita no negócio. Tem profissionais de TI que foram assediados por outras empresas, mas decidiram ficar e pensaram: aqui é mais do que dinheiro [...] é o que eu sempre digo para eles: você tem pressa, eu sei [...] o dinheiro vai vir, só que vocês têm fases para serem vencidas [...] ok, o cara vai pagar mais [...] se quiserem fazer um tiro de curto prazo eu não vejo problemas [...] o engraçado é que a gente percebe que o pessoal que sai só entende isso depois [...] a gente tem uma visão de construção, então nós vamos desenvolvendo as pessoas, aumentamos os desafios, capacitamos [...] esse pessoal de fora vê o meu funcionário aqui, cria uma expectativa e contrata o cara [...] quando o funcionário chega lá ele diz: meu, agora se vira [...] e é cobrança [...] suga a alma. O cara paga mais, mas só vai exigir. Aqui nós estamos investindo no desenvolvimento das pessoas com cursos, com tempo [...] as pessoas podem fazer coisas diferentes, mas claro que as pessoas têm que correr atrás dos seus sonhos e cada um tem suas necessidades [...]” (EMPRESA B, DIRETOR B).

Para um futuro próximo ele percebe que as aulas gravadas nos estúdios vão recomençar e eles se sentem muito mais fortalecidos e preparados. Além disso, com uma equipe mais diversa, sobretudo porque agora eles contratam profissionais de várias regiões do País, podem aprimorar e fortalecer outros projetos como a Educação Corporativa que são cursos elaborados pela Empresa B de acordo com os moldes desejados pelas empresas solicitantes, tanto na modalidade presencial quanto EAD.

Por trabalharem com pessoas muito jovens com pontos de vistas muito diferentes, eles têm como valores ‘ética e igualdade na conduta profissional e pessoal’ e ‘eficácia no trabalho em equipe’, conforme exemplifica:

“Incentivamos as relações interpessoais. Em nosso dia a dia profissional, essas relações acabaram se tornando uma cultura tão singular entre os nossos colaboradores, pertencentes as mais diferentes tribos [...]” (DIRETOR B, EMPRESA B, Relatório Institucional, 2018).

Além disso, vale frisar que a Empresa B, visando fortalecer seus valores organizacionais voltados à responsabilidade social, contribuindo com a sociedade como um todo, concede bolsas de estudo em seus cursos de MBA, privilegiando professores e funcionários das escolas com os menores índices de desenvolvimento da educação básica [Ideb] de todos os estados. A iniciativa que começou em 2018 foi um sucesso e, em um ano, conseguiram atingir quase todos os estados (com exceção de

Roraima), com cerca de 900 inscrições nessa modalidade e 362 bolsas concedidas. Os bolsistas professores já são 33% da base de bolsistas da Empresa B.

O discurso do Diretor B, exposto na entrevista, mostra congruência muito forte com os valores da sua empresa quanto a democratização do ensino de qualidade, excelência de ensino, atenção e cuidado com os professores, evolução e reinvenção constantes, transparência, empenho e responsabilidade social.

Quanto às práticas de gestão realizadas pela Empresa B e olhando o *framework* GERO é possível identificar pontos muito semelhantes que são descritos na Tabela 7:

Tabela 7: Análise Empresa B e framework GERO

Dimensões GERO		Temporalidade Crise		
		Antes	Durante	Após
Ambiental		As trocas constantes com seus clientes mostraram que se continuassem com os cursos presenciais não teriam êxito, sendo então pioneiros nos cursos à distância. Não houve análise de cenários de possíveis concorrentes por serem um dos primeiros a utilizarem tecnologia de ponta para transmissão dos cursos, além de inteligência artificial.	Comunicações constantes com funcionários, professores, alunos e investidores, feitas de forma muito transparente, além de uma marca já muito estabelecida no mercado e uma demanda latente ajudada pela pandemia contribuíram para o crescimento da empresa e fortalecimento da sua reputação.	Não houve troca de experiência com empresas do mesmo ramo de atuação.
		Fazem reservas financeiras e são muito precavidos quanto a possíveis crises, sobretudo para honrar seus compromissos com professores, funcionários e investidores. A visão empreendedora é muito forte na empresa, sobretudo por trabalharem com tecnologia e inovação no ensino,	Implementação rápida de novas práticas (ensino 100% online durante a pandemia). Ajuste das práticas vigentes (apoio para os professores, alteração do conteúdo e didática de ensino do presencial para à distância). Aumento do número de matrículas de alunos PcDs e alterações nos conteúdos para melhor atendê-los.	Cultura da aprendizagem (capacitação contínua da equipe, abertura ao diálogo, visão compartilhada - todos os setores intrinsecamente relacionados com foco no ensino de qualidade).

	estando muita a frente de outras instituições.	Comunicação horizontal com os 350 funcionários.	
Comportamental Individual	Pensamento inovador, Criatividade	Flexibilidade, Agilidade, Trabalho em equipe, Compartilhamento das informações, Adaptabilidade	Aquisição de conhecimentos avançados, Visão sistêmica
Práticas Organizacionais	Capacitação contínua no negócio e na estratégia. Ambiente que favorece o debate e o questionamento entre as pessoas. Gestão horizontal e comunicação transparente. Fortalecimento da atuação internacional (alunos estrangeiros) – aula facilitada por um <i>software</i> que captura o som, transcreve, traduz (inglês e espanhol) e transforma em legenda, tudo isso ao vivo. Fortalecimento constante dos valores e comportamentos da organização.	Comunicação horizontal com todos os funcionários (gestão do pânico). Capacitação contínua nas novas ferramentas (aulas 100% online).	Gestão da mudança - contratação de novos funcionários de outras regiões do Brasil.

Fonte: elaborada pela autora

O ponto mencionado no *framework* GERO e que não foi contemplado pela Empresa B foi a troca de experiências com empresas do mesmo ramo na temporalidade ‘depois da crise’ (dimensão Ambiental). Por serem pioneiros em tecnologias à distância e terem valores muito diferenciados esta questão não foi pensada.

As reservas financeiras também são trabalhadas internamente na temporalidade ‘antes da crise’, assim como na Empresa A.

A gestão da mudança que no *framework* GERO está na temporalidade ‘depois da crise’ tem sido implementada na temporalidade ‘antes da crise’ como uma ação antecipatória a cada novo cenário ou demanda que se apresenta.

A gestão horizontal da equipe entra nas práticas organizacionais antes da crise, o que facilitou todo o processo de gestão durante a pandemia, pois as pessoas se sentiram rapidamente adaptáveis ao trabalho remoto, dando resultados muito rápidos. Esta gestão não foi contemplada no *framework* GERO, assim como não foi contemplada o ‘fortalecimento constante dos valores e comportamentos organizacionais’.

Tomando como foco a literatura de resiliência organizacional pesquisada, a Empresa B faz continuamente a gestão da mudança, se reinventando, se antecipando e criando novos produtos e processos que atendam a novas demandas; tem grande capacidade de adaptação e flexibilidade diante de um novo cenário; tem reservas financeiras; e apresentaram uma rápida e assertiva capacidade de resposta durante a pandemia da COVID-19.

4.2.3

Empresa C

Para compreender o foco de atuação da Empresa C, o Diretor C conta uma história inicial sobre como tudo começou:

Em 2002, ele montou uma empresa ligada a plantas aquáticas com água de reuso e esperou por 10 anos o momento que este mercado fosse “aflorar”. Com o tempo eles perceberam que o mercado não estava preparado para receber este tipo de estrutura / produto / ideia, diferentemente de hoje que o mercado está começando a se abrir para esta ideia. O problema na época é que a empresa não estava “pagando as contas” e, então, “fecharam as portas” e no mesmo CNPJ montaram a EMPRESA C – de jardins verticais.

Como toda a experiência anterior, de erros e acertos, eles estudaram o mercado para entender por qual caminho seguir, mas com os mesmos valores da empresa anterior, ligados a natureza e meio ambiente que sempre foi o foco deles:

“Eu via ali um mercado de jardins verticais nascendo [...] dali sim eu tinha a certeza de que não iria ter volta” (DIRETOR C, EMPRESA C).

A Empresa C desenvolveu uma tecnologia de painéis eletrônicos que já estava surgindo na Europa e “tropicalizaram” a ideia:

“Nós pensamos [...] agora vamos navegar em um oceano azul [...] não tem concorrente [...] não tem ninguém [...] vamos beber esta água limpa” (DIRETOR C, EMPRESA C).

E, com estes painéis, começaram como prestadora de serviços para grandes clientes como hospitais, supermercados e redes de varejo de grande porte. Em 2012 poucas pessoas conheciam este tipo de tecnologia. Eles estavam sendo pioneiros com uma visão de futuro sobre a importância de trazer a natureza para os centros urbanos, utilizando o sistema purista de mantas hidropônicas – ideia essa surgida na França – que tem várias vantagens.

Após trabalharem intensamente por 5 anos, eles perceberam uma demanda crescendo de pessoas que queriam este tipo de tecnologia em suas casas, varandas, apartamentos, mas era algo inviável porque os custos para o B2C (consumidor final) eram enormes. Neste sentido e demonstrando um comportamento muito proativo, a Empresa C desenvolveu uma tecnologia chamada *home light*, com uma instalação mais simples que funciona muito bem em casas e apartamentos a um custo muito mais baixo e acessível. Porém, este fator acabou trazendo uma questão específica que eles não haviam percebido – os clientes começaram a aparecer de todos os lugares do país e o custo operacional para levar esta tecnologia à cidade do cliente era muito caro, isto é, o deslocamento até a cidade do cliente sairia mais caro que o próprio produto.

Neste momento o Diretor C teve a ideia de criar uma universidade interna com cursos para capacitar o mercado B2B, isto é, pessoas que já trabalham com jardinagem, paisagismo se inscrevem nos cursos, o que gera uma fonte de renda para a Empresa C e, após completar o curso este profissional fica apto a trabalhar com os produtos da Empresa C. Ele não se torna um representante ou associado, ele é o paisagista de uma cidade específica que fica apto para implementar jardins verticais com os produtos da Empresa C.

Este processo deu tão certo que, inicialmente, eles tiveram alunos até de outros países, a exemplo da Argentina e Paraguai. Porém, com o passar do tempo eles perceberam que muitas pessoas não participavam da universidade em virtude dos custos com passagem aérea (deslocamento para universidade que fica em Piracicaba) e, assim eles criaram uma universidade *online*, o que solucionou o problema e aumentou ainda mais o número de alunos que não apenas compravam o curso, mas compravam os seus produtos. Entretanto, eles precisavam entender ainda quem de fato eram esses alunos e, ao pesquisar de forma aprofundada o cliente da universidade, o Diretor C acabou encontrando um novo caminho: as franquias, como descreve a seguir:

“Nós criamos uma engrenagem, montando vídeos publicitários que chamavam as pessoas para a nossa universidade, aumentando o nosso B2C, e aqui na universidade eles compram os nossos produtos [...] show [...] e assim, com os avanços, nós identificamos três personas que faziam nossos cursos: o primeiro é o curioso, a dona de casa, o arquiteto que quer aprender a projetar melhor, é a pessoa que não traz renda [...] ela

finaliza na inscrição do curso [...] o outro é o cara que quer copiar o nosso produto [...] mas nós somos uma empresa de inovação, de inteligência, então quando o cara tenta chegar perto da gente, a gente já está lá na ponta [...] e a terceira persona é o cara que entendeu a entrega de valor do nosso negócio, ele entende a diferença de valor (aquilo que eu levo para casa) e preço (aquilo que eu pago) [...] esse cara tá voando, tá vendendo muito [...] esse nós precisamos fidelizar, colocar embaixo da nossa asa [...] como? criando as franquias” (DIRETOR C, EMPRESA C).

Atualmente eles têm 5 franquias e serão mais 4 em São Paulo. Quando a crise da pandemia começou, eles estavam no processo de estruturação destas franquias, mas seguraram por um ano pois sabiam, até por experiências passadas, que ninguém se interessaria por franquias de prestação de serviços em um cenário totalmente incerto onde para ir a casa do cliente era necessário colocar máscaras, luvas, seguindo protocolos de segurança de visitação. Interessante que ao segurar as franquias por um ano, eles conseguiram estruturar melhor este processo, assim como aumentaram consideravelmente o número de cursos *online* oferecidos – até então eles só tinham um, como descreve o Diretor C:

“Quando a pandemia veio, a gente pensou: agora é hora de fazer o cara aprender em casa e entrar com um marketing forte do tipo: esta pandemia está aí, em algum momento ela vai acabar [...] então a hora de você parar e aprender é agora [...] não consegue sair de casa? Está aqui o curso online na sua mão, basta acessar o link e venha aqui para dentro [...]” (DIRETOR C, EMPRESA C).

O processo de franquias tem um custo muito baixo para o investidor, uma margem de contribuição de quase 40% e eles têm recebido interesse de muitas mulheres, a exemplo de uma bailarina que é fisioterapeuta. Com seus filhos já grandes, ela viu na Empresa C uma forma de voltar ao mercado de trabalho com algo que ela acredita – ela já pagou o investimento, está tendo lucros e virou referência para outras franqueadas. A Figura 22 retrata a comunicação feita pela Empresa C, comemorando a vitória desta empreendedora:

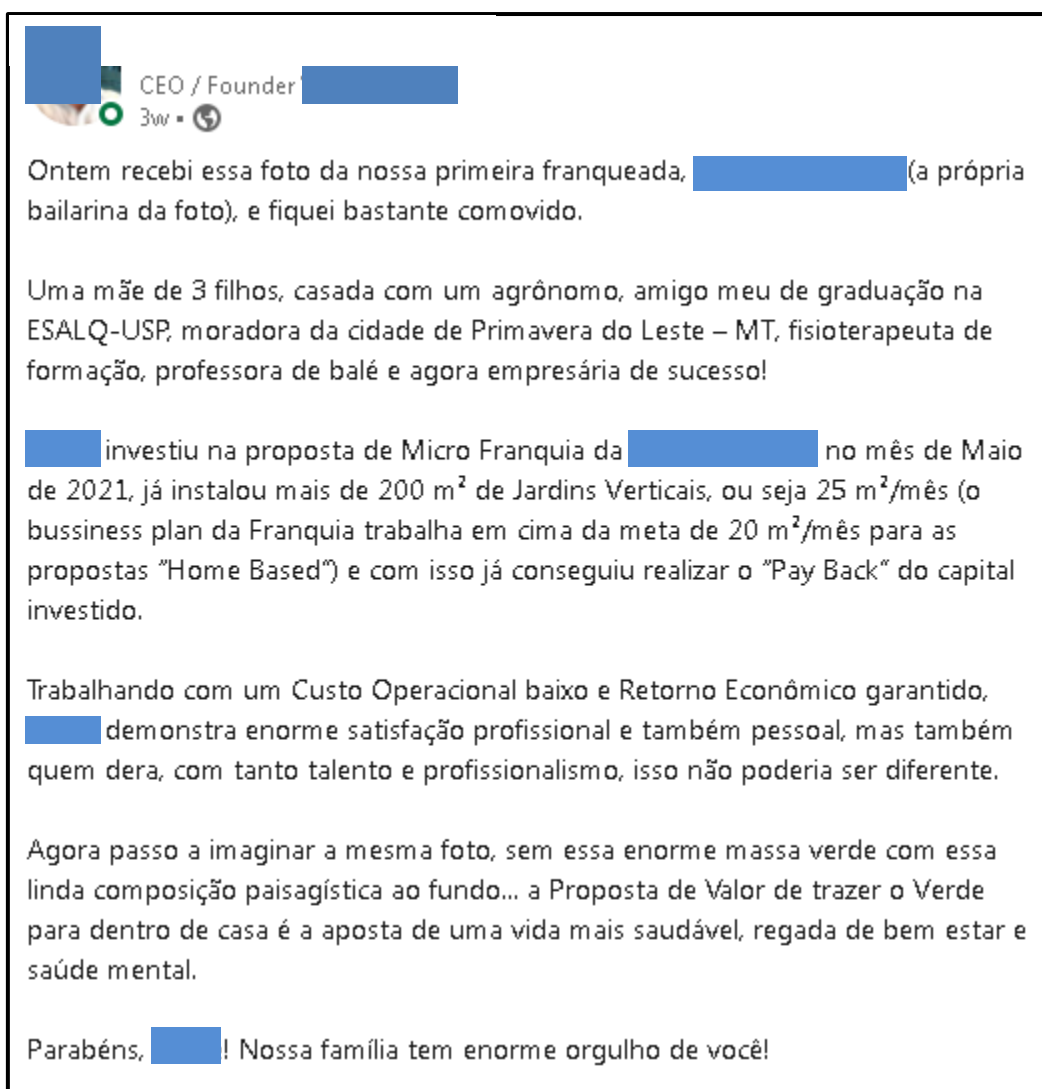


Figura 22: Mensagem comemorativa da primeira franqueadora

Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa C (proibida a reprodução)

As palavras do Diretor C “proposta de valor de trazer o verde para dentro de casa”, “vida saudável”, “bem estar e saúde mental” condizem fielmente aos valores da sua empresa de ‘trazer o campo para dentro das cidades’; ‘promoção de saúde e bem-estar a quem convive com a natureza; cuidado com a natureza’; ‘cuidado com as pessoas’.

O Diretor C fica extremamente feliz com as mulheres interessadas em serem suas franqueadas:

“A gente está vendo que a franquia está vestindo muito este papel feminino, das mães que criaram os filhos e estão querendo voltar para o mercado de trabalho [...] isto é muito legal [...] vamos acompanhar” (DIRETOR C, EMPRESA C).

Outro ponto fundamental do Diretor C com relação às franquias é deixar um legado para os franqueados e para toda a comunidade. As pessoas que os procuram compactuam dos mesmos valores da Empresa C e isto é fundamental para ele. A Figura 23 mostra uma postagem feita por ele no LinkedIn, mostrando exatamente o DNA da empresa:

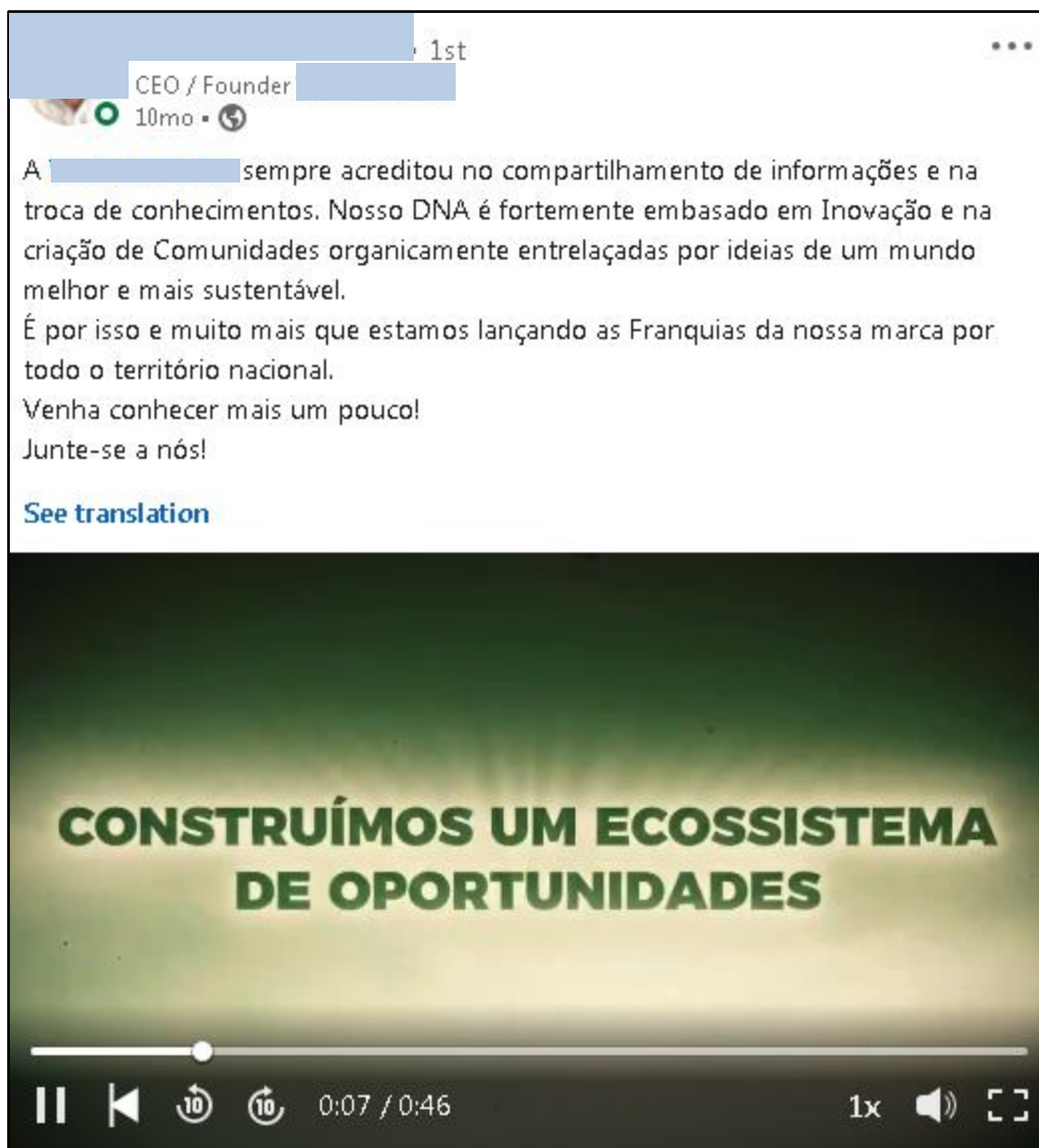


Figura 23: Mensagem do Diretor da Empresa C no *LinkedIn* sobre as franquias
Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa C (proibida a reprodução)

Ao falar do DNA da Empresa C nestes posts, ele busca franqueadores que compactuam com seus valores. Muito mais do que ganhar dinheiro, ele quer deixar um legado no mundo e quer que sua marca seja representada por pessoas que de fato acreditam na causa.

A Figura 24 mostra outra postagem do Diretor C na rede profissional LinkedIn reforçando a marca da empresa e os seus valores.

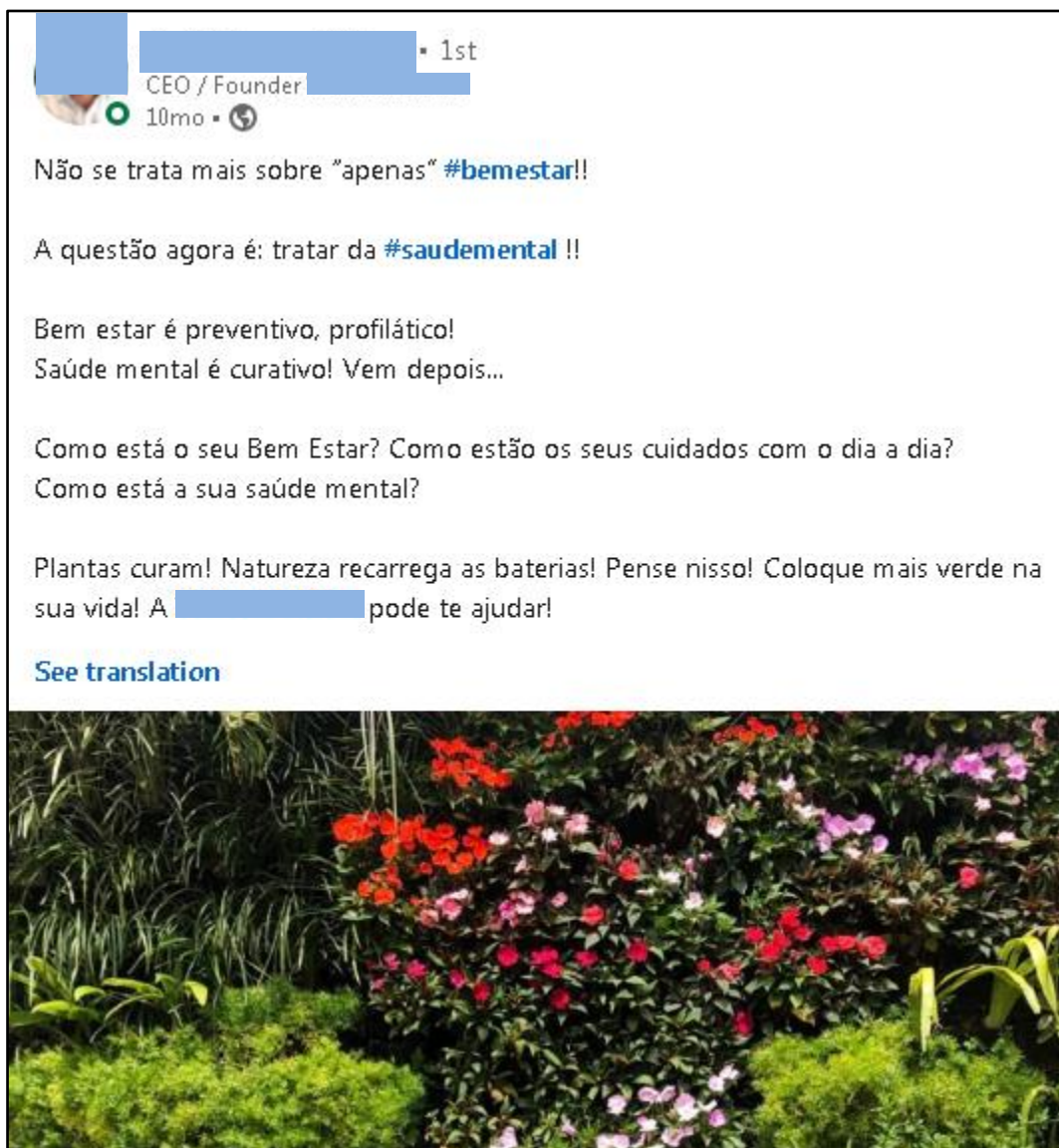


Figura 24: Mensagem do Diretor da Empresa C no LinkedIn reforçando a marca e os valores da Empresa C

Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa C (proibida a reprodução)

A maioria das postagens da Empresa C busca fazer correlações entre os valores organizacionais e o 'verde', foco de atuação dos seus negócios e as expressões 'saúde mental' e 'bem estar' são princípios que eles acreditam que o contato com a natureza ajuda a proporcionar.

A visão empreendedora em todas as fases dos processos organizacionais da Empresa C, na visão do Diretor C, vem dos altos e baixos e crises passadas já vivenciadas e aprendidas com elas.

Quanto a ter uma gestão de risco estruturada o Diretor C é muito enfático ao afirmar que eles não tinham nada estruturado ou, pelo menos, pensavam que não tinham, até vir a pandemia, conforme exemplifica:

“As pessoas só pensam na gestão de risco quando o risco bate na porta, principalmente em empresas menores como a minha. Quando a crise da pandemia chegou, percebemos que a nossa empresa estava se estruturando para possíveis crises, sem saber que isto ajudaria bastante durante crise [...] sempre fizemos análise de SWOT, identificando forças e fraquezas [...] fazíamos análise sistemática do mercado e dos concorrentes [...] utilizamos clientes ocultos para comparar nossos preços junto a concorrência [...] buscávamos sempre estar à frente a nível de inovação [...]” (DIRETOR C, EMPRESA C).

O Diretor C afirma que sempre teve o seu fluxo de caixa muito apertado, sobretudo porque eles nasceram do zero, as obras que realizam em algumas empresas são muito grandes e o ciclo de recebimento – comprar os materiais antes e receber após 60 dias da finalização do projeto – também não ajudava. Neste sentido, antes da pandemia eles ofertaram 10% das cotas da empresa e para surpresa deles, entraram 47 investidores aportando um montante necessário que ajudou no desenvolvimento das franquias com maior velocidade, dando inclusive uma margem de fluxo de caixa confortável. Quando a crise surgiu, eles tinham dinheiro em caixa e além de conseguir segurar todos os seus funcionários em casa (não houve nenhuma demissão), eles aumentaram a grade de cursos em sua universidade, que hoje traz à Empresa C uma renda mensal considerada satisfatória, batendo quase todos os custos fixos.

Um ponto considerado favorável da crise para os negócios da Empresa C foi que no *home office* todos começaram a querer, dentro de suas casas, desde um vasinho de planta até algo mais sofisticado como um jardim vertical e a demanda começou a aumentar consideravelmente. Além disso, eles viram crescer o mercado de *coworking* conforme menciona o Diretor C:

“Os espaços de *coworking* são espaços confinados em baias de vidro, com as janelas fechadas e um ar-condicionado torando numa síndrome do prédio doente, porque aquele ar não se recicla num tempo de pandemia [...] então se pensou [...] vamos mexer os *coworkings*!!! O cara do *coworking* tem que ter um teto que abra e de repente, por que não, uma sala de reunião com borboletário? [...] imagina o CEO está escrevendo e pouso uma borboleta em cima dele [...] (risos) [...] vamos vender este sonho!” (DIRETOR C, EMPRESA C).

O Diretor C afirma que se por um lado o mercado foi bastante negativo durante a pandemia quanto aos investimentos para os grandes clientes, porque todos trancaram seus investimentos e os negócios corporativos caíram muito, ele consegue ter uma

visão atual muito otimista em um futuro próximo, ao dizer que este mercado vai voltar com força total e agora com outra mentalidade: “trazer o verde para dentro”. Já os negócios B2C (clientes menores que querem o verde em suas casas, apartamentos, lojas, escritórios odontológicos, médicos) alavancaram e o Diretor C afirma ser bom e complicado ao mesmo tempo: bom, pelo aumento dos investimentos, complicado por “pulverizar” muito os negócios da Empresa C (mais equipes, mais ferramentas, distribuir pessoal entre as demandas) – totalmente diferente de ter toda uma equipe dentro de um shopping center fazendo o trabalho para um único cliente. Mas ele não vê nisso um problema, apenas a necessidade de se organizarem melhor internamente.

Inclusive o Diretor C afirma que a pandemia foi um bom momento para eles, explicando os motivos: o setor de reformas de casas e apartamentos aumentaram 60%; o setor de jardinagem cresceu cerca de 40%; e o setor de micro franquias cresceu 5%. Ele percebeu que a Empresa C está em vários setores e que todos tiveram crescimento durante a crise e isto poderia ser um sinal de que estavam no caminho certo – sempre olhando para o passado e aprendendo com os erros da empresa anterior que fechou.

Se para o Diretor C isto é chamado de “benção” como ele menciona, na literatura e conforme está citado no *framework* GERO, isto pode ser caracterizado como empreendedorismo organizacional: a Empresa C se adapta bem a um ambiente de constantes mudanças e buscam sempre aprimorar ou criar produtos e processos antes dos outros, pois têm uma cultura de inovação, criatividade e de capacidade de antecipação:

“Eu sou um cara forjado na crise. Em uma empresa pequena que não tem fluxo de caixa, ela tem crises a todo o momento, então nós temos que ter uma criatividade muito grande [...] eu sou muito sonhador [...] às vezes sonho demais [...] então a minha esposa que é minha sócia procura me “podar” [...] me segura [...] e sim, aprendi muito com as crises passadas, mas é isso que constrói a gente, o nosso caráter, comportamento [...] eu brinco aqui na empresa e digo que resiliência agora é para os fracos [...] já temos que inventar uma outra palavra” (DIRETOR C, EMPRESA C).

Com relação a sua equipe, o Diretor C menciona que a equipe é pequena e ele está formando os departamentos, processo este fundamental para a organização da Empresa C, pois antes ele era o responsável por tudo, conforme afirma:

“Antes era tudo eu [...] eu botava o bonezinho do entregador, o bonezinho do jardineiro, o bonezinho do motorista, o bonezinho do administrativo [...] eu que fazia tudo, então quando eu olho hoje e vejo que eu tenho uma pessoa para cada um destes setores [...] eu já me sinto muito realizado [...] é o que eu falo para todo mundo: gente aposta na empresa que a empresa vai apostar em vocês [...] nós temos um ponto de equilíbrio de salário para todo mundo [...] jogamos as metas [...] e aqui é muito aberto [...] a equipe sabe quanto é o custo fixo da empresa, quanto custa abrir a porta em um dia e trabalhar neste dia [...] nós temos um sino que fica aqui no salão principal: todo mundo que faz uma venda vem correndo e toca o sino [...] (risos) [...] o sino tá quebrado [...] eles quebraram

o sino porque eu disse: toca esse sino com vontade [...] vai lá e toca [...]” (DIRETOR C, EMPRESA C).

Este tipo de comemoração também ocorre nas redes sociais. A Figura 25 mostra uma postagem feita pela Empresa C em comemoração ao atingimento e superação das metas.

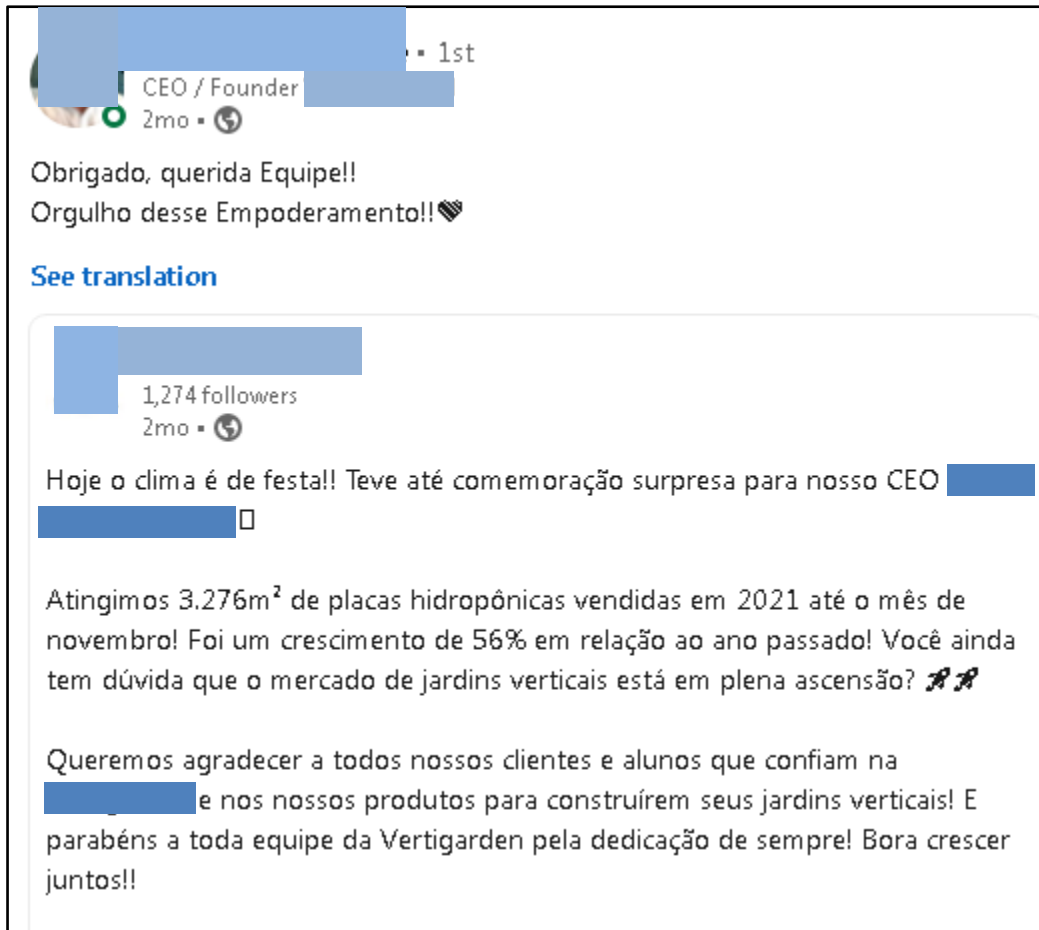


Figura 25: Mensagem divulgada no LinkedIn em comemoração ao atingimento das metas

Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa C (proibida a reprodução)

A palavra ‘empoderamento’ retrata bem um princípio que o Diretor C vem fazendo em sua empresa há anos. Ele afirma que autonomia constrói o sentimento de dono nas pessoas e ajuda no crescimento da Empresa C que, como mencionado em sua postagem, cresceu 56% durante a pandemia.

Mas ele também precisa administrar alguns conflitos da equipe:

“Eu me reúno com cada pessoa porque às vezes eles entram em conflitos. O mercado B2C quer vender o serviço e às vezes o serviço é no Rio de Janeiro [...] ficou caro pelos custos operacionais e então eu digo: você tem que passar isso para o B2B para ver se a pessoa não quer fazer o curso e ela mesma instalar ou ela não querendo isso, que a gente

consiga passar para algum instalador que se capacitou com a gente, dá a oportunidade para esta pessoa [...] a gente perde o serviço, mas a gente ganha na venda do produto [...] estou tentando fazer eles entenderem isso, pensar maior” (DIRETOR C, EMPRESA C).

E com esta visão, de mostrar para suas equipes qual é o melhor caminho, a Empresa C vem apresentando resultados muito positivos. Se o mercado de clientes corporativos teve uma queda muito grande durante a pandemia, o B2C com os jardins verticais nas residências foi uma grande surpresa e um grande presente. Além disso, para o Diretor C, a crise trouxe a oportunidade da Empresa C de dar uma atenção à sua região, de Piracicaba, onde eles não eram muito conhecidos:

“Na crise eu vi que pouca gente conhecia a nossa empresa na região, pois nós mirávamos os caras grandes, nacionais, eram as galinhas dos ovos de ouro e é muito mais fácil lidar com os clientes grandes, com relação aos custos, logística, do que lidar com vários pulverizadinhos [...] mudamos na crise [...] começamos a investir então em um marketing forte na cidade, dentro dos condomínios, nas revistas que vão para os consultórios médicos e aí as coisas começaram a surgir aqui na região que a gente não dava muita bola. Isso ajudou a gente a se segurar na crise: os cursos online, o mercado de prestação de serviços B2C [...] acabamos ficando empatados nos custos fixos [...] não sangrava mais até o momento que conseguimos voltar os cursos presenciais [...] tivemos que parar na segunda onda, pelo avanço novamente da pandemia [...] mas estou apostando que em abril de 2022 a pandemia seja como uma gripe, sobretudo com a vacinação” (DIRETOR C, EMPRESA C).

Para o futuro, o Diretor C acredita que o fortalecimento da Universidade é um ponto fundamental porque quanto mais pessoas participarem dos cursos, mais pessoas comprarão os produtos, trabalharão e a Empresa C criará multiplicadores, cujo aumento pode favorecer o aumento das franquias. Neste sentido, eles estão investindo forte em um plano de ação comercial, sobretudo porque uma das características que ele acredita da equipe é a criatividade que aflorou, sobretudo nas crises passadas:

“Temos muitos produtos sendo prototipados, sendo testados [...] eu estou do lado da USP [...] eu estou dentro do laboratório de horticultura da ESALQ onde tudo que a gente inventa vai para lá e os professores nos ajudam a cancelar esses produtos. Nós temos projetos que foram selecionados pela NASA [...] 10 empresas no mundo inteiro escolhidas [...] nós estávamos lá [...] mérito da ESALQ e do professor que está à frente do projeto, mas com muito orgulho demos o material e o apoio [...] isto é paixão [...] a paixão nos move [...] vai sair em breve o telhado verde [...] urban farms [...] sabe o que mais me deixa feliz? Escutar de um participante: eu vim fazer o seu curso porque eu quero ser igual a vocês [...] isso é muito legal [...] o importante é estarmos com a cabeça lá na frente. Eu vejo a Empresa C hoje em um tripé: inovação, educação e comunidade. Quando eu inovo eu tenho que educar este mercado para receber esta inovação; se eu educo o mercado B2B, estes caras me ajudam a educar o mercado B2C e quando o pessoal vem fazer o curso e no final tiramos uma foto, as pessoas dizem: nossa, eu me identifico com esta empresa [...] essa comunidade te leva para outros lugares no boca a boca [...] o que levou a gente para onde estamos hoje foi essa comunidade que estamos formando, de pessoas que vieram fazer o curso, de pessoas que nos pedem ajuda [...] eu

vejo isso como uma fortaleza [...] uma coisa é ter uma grande ideia, outra coisa é tirar a grande ideia do papel e nós fazemos isso” (DIRETOR C, EMPRESA C).

O Diretor C afirma ainda que muitas das conquistas da Empresa C estão na gestão horizontal. Na crise, por exemplo, não só da pandemia da COVID-19, mas todas as crises que já passaram, ele tem uma comunicação clara, avisando a todos e mostrando que precisará fazer algumas economias e tomar algumas medidas. Tudo é muito transparente, sobretudo a comunicação. Outro ponto que ele acredita ser um diferencial é por serem pequenos – enquanto a literatura aponta que uma empresa de pequeno porte pode ter dificuldades de lidar com crises, sobretudo pela gestão de riscos e gestão do conhecimento, para o Diretor C é exatamente o contrário. Por ser muito transparente com todos, oportunizar crescimento e desenvolvimento, ter uma visão clara de futuro, paixão pela empresa e acreditar muito no legado que está deixando, ele consegue mobilizar sua equipe para ir junto com ele, acreditando nos valores organizacionais que sempre pautaram suas ações:

“Nós não gostamos de jardins de plástico, plantas de plástico [...] é um mercado que dá muito dinheiro hoje: 80% deste mercado estão nas plantas artificiais [...] o pessoal tá ganhando muito dinheiro nas plantas preservadas que são as artificiais, mas nós não queremos entrar neste mercado [...] jogar mais plástico no mundo? [...] você vai ao shopping center onde o canudinho é o grande vilão da história e você olha para o lado e tem um jardim de 300m² de plástico, então você se pergunta: que mundo é este que eu estou vivendo que não tem valor nenhum? [...] os valores vão muito para o ralo [...] tem muita coisa vazia por aí [...] no começo de uma empresa, sobretudo a cultura está muito ligada ao gestor [...] ela tem que ser top down mesmo” (DIRETOR C, EMPRESA C).

Estes valores estão em total conformidade com suas postagens. A Figura 26 apresenta a preocupação da Empresa C com estes valores e o seu discurso mais uma vez mostra muito coerência com as atividades praticadas internamente.

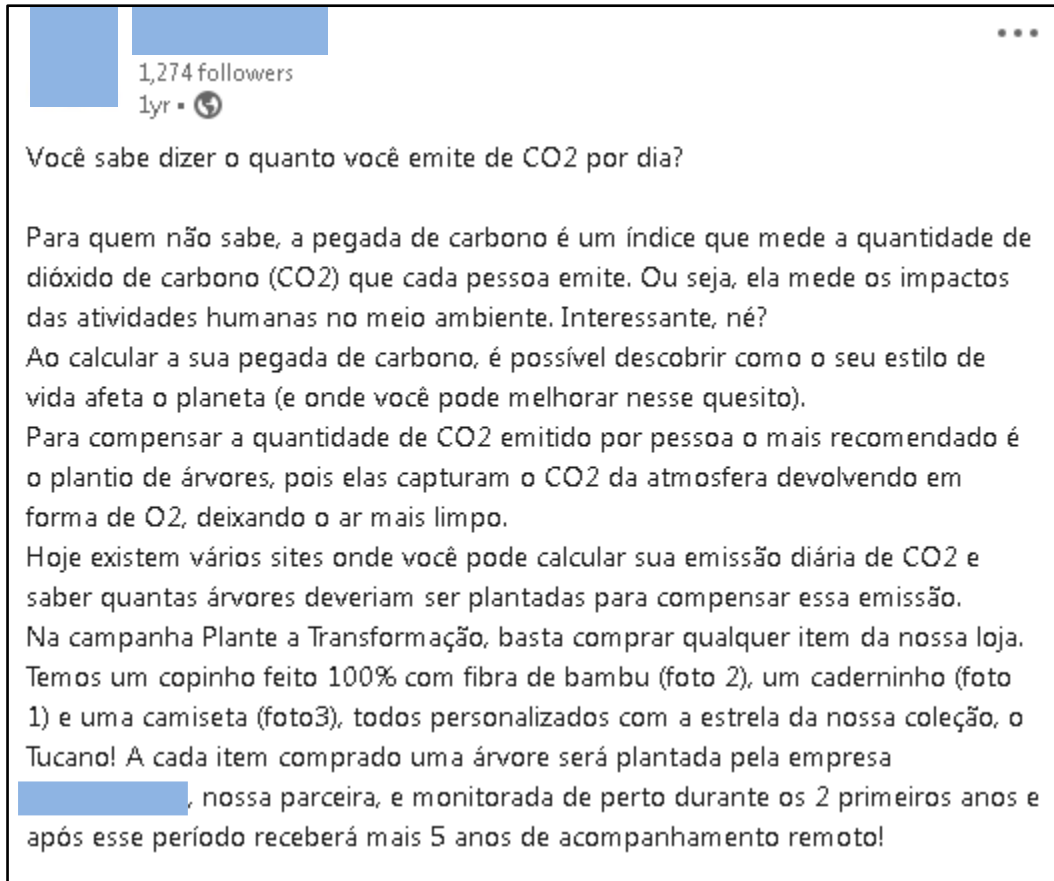


Figura 26: Mensagem divulgada no LinkedIn sobre a emissão de CO2

Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa C (proibida a reprodução)

Outro ponto que o Diretor C comenta é gostar de estar com pessoas mais jovens que ele, pois possibilita a ele abrir a cabeça, assim como gosta de acompanhar os seus “gurus” que são profissionais mais velhos de alto gabarito e que ensinam bastante.

Outro ponto fundamental do sucesso da Empresa C, na visão do diretor é o empoderamento das pessoas. Por exemplo, ele diz para a gestora de franquias de sua empresa: “eu quero cada pessoa aqui dentro empoderada do que faz [...] a franquia tem que ter a sua cara, pois você conhece muito bem a empresa, os valores [...] vai lá [...] mete a cara e vai [...] a gente vai se reunir semanalmente, vamos trocar algumas ideias, ajustando as velas, mas o projeto é seu [...] nossa, as pessoas, os clientes, todos amam esta profissional”.

Além desta profissional mencionada pelo Diretor C, ele aborda outras profissionais da sua equipe que são muito elogiadas pelos clientes, tudo isso porque cada pessoa coloca a sua cara nos projetos e tem autonomia e empoderamento para tocá-los.

Quando surge um novo projeto na empresa, ele chama uma pessoa de cada área (marketing, protótipo, vendas) para pensar uma melhor forma de tirar do papel. O mapa estratégico de cada projeto fica com o Diretor C, mas cada pessoa tem sua

responsabilidade. Um canal de comunicação que funciona muito bem entre eles é o WhatsApp. Ele faz poucas reuniões e estas quando acontecem são muito rápidas – eles usam a técnica da reunião em pé. Mas todo novo projeto funciona como uma *startup*, isto é, cada funcionário fica “dono” de cada etapa com autonomia para tomadas de decisão. O Diretor C é enfático ao afirmar que não faz nada sozinho e contrata pessoas com este espírito de “inovação, startup, tomar decisões”.

Este “sentimento de dono”, “sentimento de pertencimento” por parte da equipe é mostrado na postagem feita pela gerente de franquias da Empresa C apresentada na Figura 27 a seguir:

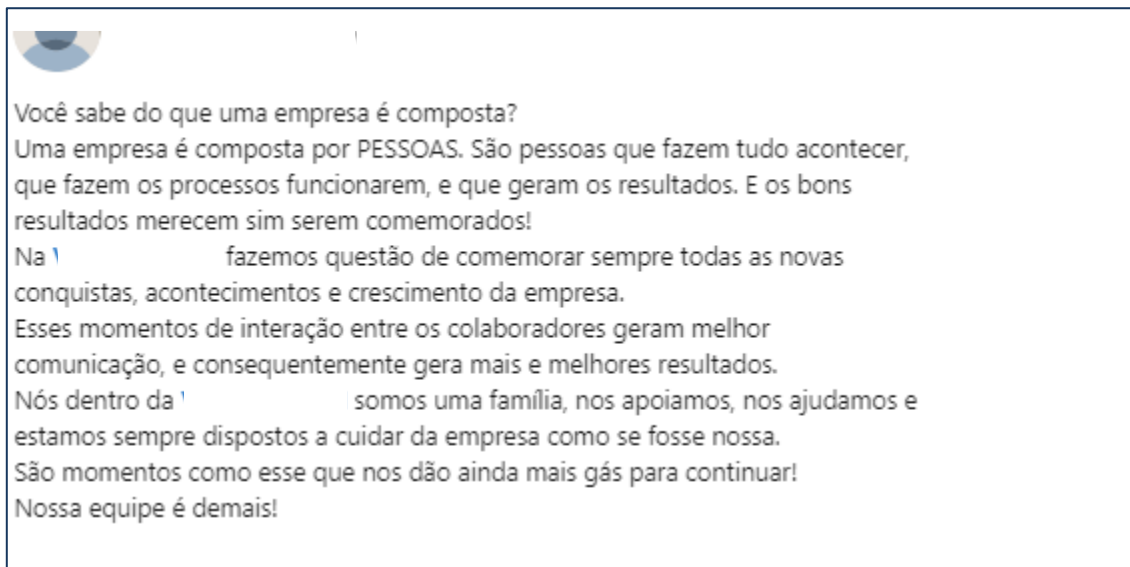


Figura 27: Mensagem divulgada no LinkedIn pela gerente de franquias
 Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa C (proibida a reprodução)

Analisando e comparando as postagens do Diretor C e o discurso da funcionária da Empresa C (Gerente de franquias) é possível verificar que o ‘empoderamento’ e o ‘sentimento de dono’, abordados várias vezes na entrevista, estão muito presentes na frase “estamos sempre dispostos a cuidar da empresa como se fosse nossa”.

A inquietude e motivação para inovar, criar, sair na frente, tendo sempre como foco os seus valores de sustentabilidade e cuidado com o meio ambiente é muito percebida nas postagens do Diretor C. A Figura 28 apresenta alguns insights e estímulos que ele costuma dar à comunidade que o acompanha:



Figura 28: Mensagem divulgada no LinkedIn sobre inovação
 Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa C (proibida a reprodução)

É notória a coerência entre discurso e prática demonstrados pelo Diretor C, além de valores muito fortes trabalhados constantemente junto a equipe de promoção de saúde e bem-estar a quem convive com a natureza, cuidado com as pessoas e inovação.

Quanto às práticas de gestão realizadas pela Empresa C e olhando o *framework* GERO é possível identificar pontos muito semelhantes que são descritos na Tabela 8:

Tabela 8: Análise Empresa C e framework GERO

Dimensões GERO	Temporalidade Crise		
	Antes	Durante	Após

<p>Ambiental</p> <p>Comportamental Organizacional</p> <p>Comportamental Individual</p> <p>Práticas Organizacionais</p>	<p>Análise de cenários: matriz SWOT, cliente oculto, concorrência de preços.</p> <p>Reservas financeiras: abertura da empresa e aporte de capital por 47 empresas.</p>	<p>Comunicações constantes e muito transparentes com todos os seus funcionários, clientes e investidores; postagens sistemáticas nas redes sociais fortalecendo a imagem e a reputação da marca com base nos valores pelos quais a empresa foi criada.</p>	<p>Não houve troca de experiência com empresas do mesmo ramo de atuação, mas eles trabalham juntamente com a ESALQ e com professores para troca de ideias e validação dos protótipos.</p> <p>A crise passada (descontinuação da primeira empresa) trouxe aprendizados importantes de gestão de risco, autonomia e empoderamento por parte das equipes. A pandemia da COVID-19 mostrou a importância de entrar com mais força na região onde fica a sede.</p> <p>Aquisição de conhecimentos avançados, Visão sistêmica, Pensamento crítico, Flexibilidade cognitiva</p> <p>Gestão da mudança - fortalecimento das franquias e expansão para outras regiões do país.</p> <p>Compartilhamento das lições aprendidas desde a primeira crise.</p>
	<p>Não fazia reservas financeiras por serem pequenos, mas criavam produtos e processos inovadores de forma muito rápida e esta diversificação ajuda no caixa da empresa.</p> <p>Fazem uma excelente gestão da mudança e são muito flexíveis.</p> <p>Visão empreendedora e criativa é muito forte na empresa e buscam sempre atender novas demandas.</p>	<p>Entraram no mercado B2C de forma rápida e criaram as franquias.</p> <p>Aumentaram o número de cursos na universidade interna.</p> <p>Gestão horizontal e comunicação periódica e transparente com todos da equipe.</p>	
	<p>Proatividade, Pensamento inovador, Criatividade</p>	<p>Flexibilidade, Agilidade, Trabalho em equipe, Autonomia, Capacidade de julgamento e tomada de decisão</p>	
	<p>Capacitação contínua no negócio e na estratégia.</p> <p>Comunicação sistemática.</p> <p>Empoderamento.</p> <p>Gestão horizontal.</p> <p>Trabalho constante dos valores organizacionais junto a clientes e parceiros.</p>	<p>Comunicação horizontal e transparente com todos os funcionários e clientes.</p> <p>Realocação de recursos do B2B para o B2C.</p>	

Fonte: elaborada pela autora

A Empresa C não trocou experiências com empresas do mesmo ramo após a crise, mas se capacitam continuamente e validam seus protótipos dentro da Esalq/USP.

A gestão da mudança que no *framework* GERO está na temporalidade ‘depois da crise’ tem sido implementada na temporalidade ‘antes da crise’ como uma ação antecipatória a cada novo cenário ou demanda que se apresenta, porém na Empresa C também apareceu nas ‘práticas organizacionais’ na temporalidade ‘depois da crise’.

A gestão horizontal, o empoderamento da equipe e o trabalho constante dos valores organizacionais junto a clientes e parceiros se encaixam bem nas ‘práticas organizacionais’ na temporalidade ‘antes da crise’, o que facilitou todo o processo de gestão, inovação e criatividade durante a pandemia. Tais ações não foram contempladas no *framework* GERO.

Tomando como foco a literatura de resiliência organizacional pesquisada, a Empresa C apresenta grande capacidade de aprendizagem a partir de crises passadas, levando as lições aprendidas para seus novos negócios; se reinventam constantemente para estarem sempre a frente dos seus concorrentes; mostram grande capacidade de adaptação perante cenários adversos; fazem constantemente a gestão da mudança; e mostraram uma rápida capacidade de resposta durante a pandemia da COVID-19.

4.2.4

Empresa D

A Empresa D é uma clínica de olhos localizada em Niterói, Rio de Janeiro e há mais de 49 anos atende pacientes, oferecendo procedimentos de alta complexidade, em um modelo inovador, focando na humanização dos atendimentos. A Clínica D e suas conveniadas fazem 2000 atendimentos por mês, 600 cirurgias/mês de catarata, assistindo 14 cidades.

O Diretor D é enfático ao afirmar que constantemente trabalha os valores organizacionais em sua Clínica que tem mais dois diretores: seu pai e seu irmão:

“Médico não lida com seu dinheiro. Lida com pessoas e suas fragilidades. O que eu entrego para o paciente é algo que não é palpável. Preciso que ele saia com uma visão acima da expectativa que ele entrou. Ele não vai levar nada palpável – diagnóstico, tratamento é *sine qua non* – básico, e todos deveriam partir do princípio de que isso é o feijão com o arroz [...] o que mais eu posso fazer? Essa é uma pergunta que todos fazem aqui com base nos nossos valores” (DIRETOR D, CLÍNICA D).

Para perpetuar a cultura e os valores para todos os funcionários de ‘excelência em prestação de serviços’ e ‘impecável atenção ao paciente’ eles trabalham com 12 médicos agregados que foram selecionados por ele e com perfis e valores iguais ao da

Clínica D. Além disso, todos passaram pela formação da Escola de Oftalmologia que eles coordenam, um instituto sem fins lucrativos que oferece cursos, residências médicas e tem 37 anos de existência.

A atenção ao paciente se tornou o principal valor da Clínica D e, para o Diretor D, não basta ser o melhor médico e o mais inteligente; se não for acessível ao paciente não se encaixa em sua Clínica. Ele costuma fazer uma analogia com o Dr. House, personagem de uma série americana muito famosa caracterizado por um médico muito eficiente, mas que não conseguia conviver de forma harmoniosa com pacientes e colegas de trabalho:

“Você contrataria do Dr. House para a sua empresa? Nós não” (DIRETOR D, CLÍNICA D).

E, neste sentido, eles fazem a gestão da clínica periodicamente para fortalecer o “quem somos”. Além das pesquisas de satisfação com o paciente existentes na recepção, eles têm um serviço de atendimento ao cliente (SAC) por e-mail e todas as reclamações que por ventura eles venham a receber são tratadas como insumos para melhorar seus processos, sendo respondidas rapidamente e com tratativas assertivas.

O Diretor D comenta que muitas vezes o paciente pode receber o melhor diagnóstico, mas nunca mais voltar à Clínica e isto pode ocorrer por vários motivos, até por ter sido mal atendido pela recepcionista. Os médicos muitas vezes não sabem onde erraram e o problema pode estar na entrada da Clínica (recepção). Sendo assim, todos, sem exceção precisam estar comprometidos com os valores organizacionais.

O Diretor D afirma que montar um time com sintonia não é difícil, mas é desafiador gerenciá-lo ao longo do tempo. Muitas vezes se perde um bom profissional para um concorrente maior e pior, se perde um ótimo médico porque o gestor não tratou um conflito específico. As lideranças precisam se atentar e tratar os conflitos que surgem, sobretudo neste setor, conforme exemplifica:

“Médico é muito paparicado, sobretudo pelos laboratórios e entram aqui achando que serão paparicados. Não serão. Terão que se enquadrar aos nossos valores. Procuramos médicos que saibam conduzir de forma humanizada e ética um procedimento, além disso, tem que ter poder de influência para influenciar as pessoas nos valores organizacionais – o discurso tem que ser igual a prática [...] tem que respeitar a enfermagem que está disposta a fazer o máximo ao paciente [...] o farmacêutico clínico também deve ser respeitado – este não é um estoquista ou separador de medicamento, ele é um consultor, um Business Partner que orienta os hospitais com medicamentos [...] ajudam inclusive no desempenho financeiro dos hospitais, dão suporte e orientação sobre os efeitos colaterais dos remédios [...] todos devem ser tratados com respeito” (DIRETOR D, CLÍNICA D).

Outro ponto mencionado pelo Diretor D quanto às responsabilidades da liderança, diz respeito à gestão de erros:

“Existe o responsável e existe o culpado [...] eu sou o responsável [...] não importa quem seja o culpado da minha empresa [...] eu posso ser muito bom no que eu faço, mas eu

preciso contar com outras pessoas e essas outras pessoas vão errar [...] eu sou o responsável por isso [...] se o meu cliente está insatisfeito, eu sou o responsável por algo que alguém tenha feito a ele e é comigo que ele vai reclamar [...] eu sou a pessoa que terei que alterar o processo [...] quando eu rodar o PDCA e identificar que houve um erro, sou eu que terei que alterar o processo, pois para o cliente a culpa de algum problema é minha [...] ele vai ficar chateado com o médico porque a consulta não é do hospital, a consulta é do médico e de todo o processo até a consulta – recepção, triagem, enfermagem, telefonista, limpeza – na visão do cliente é responsabilidade do médico. No nosso caso, o paciente não busca o hospital, ele busca a consulta médica, mas se ele tiver algum problema na clínica, ele vai culpar o médico [...] o paciente deixa de ir ao “médico” [...] então é nossa responsabilidade fazer os ajustes” (DIRETOR D, CLÍNICA D).

Esta preocupação genuína com os pacientes, buscando sempre a excelência no atendimento e informações atualizadas sobre procedimentos diversos é visto com constância em suas publicações nas redes sociais. A Figura 29 apresenta um depoimento que o Diretor D deu para o maior portal de atualização em medicina no Brasil:

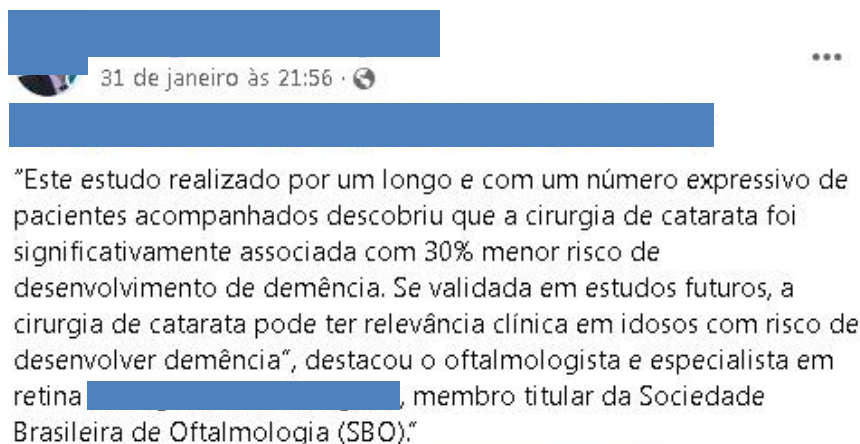


Figura 29: Mensagem divulgada no Facebook sobre um estudo que faz correlação entre catarata e demência

Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa D (proibida a reprodução)

Pensando na pandemia da COVID-19 e no gerenciamento dos riscos, antes da crise a Clínica D tinha um modelo de monitoramento com reuniões semanais sobre a evolução financeira da clínica e sobre alguns quesitos que eles entendiam como estratégicos para alcançar as metas e objetivos traçados. Eles estavam bastante otimistas e o cenário de futuro antes da pandemia era muito positivo, sobretudo quanto aos aspectos financeiros. Todas as informações eram acompanhadas por planilhas e por processos que faziam a avaliação e reavaliação de desempenho do planejamento estratégico com foco em alcançar 15% a mais do desempenho do ano anterior.

Antes da crise, a empresa estava alavancada financeiramente até pelo cenário positivo que ela vinha passando, mas não tinha recursos guardados. O Diretor D afirma que em seu setor, apenas 5% das empresas tinham recursos guardados para eventuais situações trágicas. Ele menciona que estava na “normalidade” representando as 95% das empresas de saúde que estavam alavancadas, preocupadas em investir para crescer e cientes que estes investimentos certamente trariam resultados positivos, tendo em vista a prosperidade do setor.

Neste sentido, o Diretor D afirma que antes da pandemia da COVID-19 eles não tinham nenhuma preparação para entrar em crise: o foco era crescimento e mesmo assim, ele entende que a rápida capacidade de resposta da Clínica veio porque eles tiveram informações da área médica em dezembro de 2019, antes de muitas pessoas e de muitas empresas no mundo e não negligenciaram ou negaram tal cenário, sobretudo porque a Clínica D é da área de oftalmologia e a denúncia do coronavírus veio da Sociedade de Oftalmologia da China que passou para a Sociedade Oftalmológica Internacional – neste sentido eles ficaram sabendo de uma forma muito rápida.

A clareza do que estava acontecendo para a Clínica D de uma pandemia a nível mundial era tão óbvia que, em 29 de janeiro de 2020, o Diretor D publicou em suas redes sociais um comunicado bastante preocupante, conforme apresentado na Figura 30:

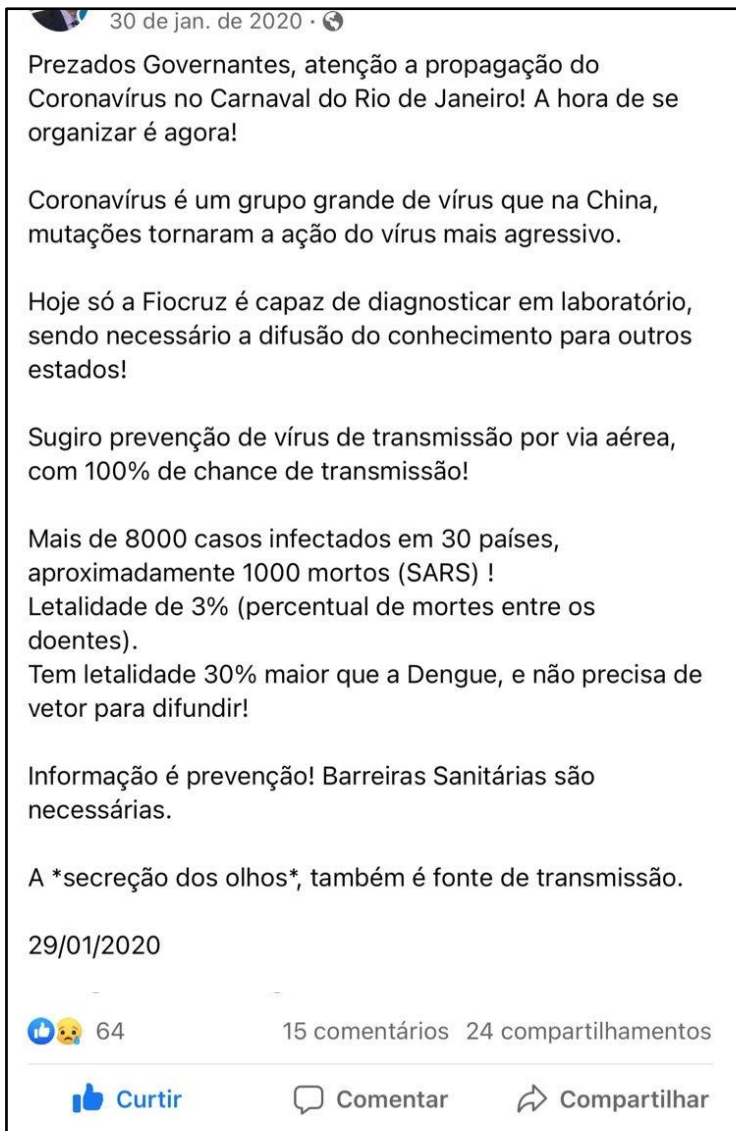


Figura 30: Mensagem divulgada no Facebook em 29/01/20 pelo Diretor D sobre a pandemia e sua rápida transmissão

Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa D (proibida a reprodução)

O alerta acima buscou mostrar a falta de preocupação ou até mesmo de descaso com uma pandemia a nível mundial que estava se alastrando rapidamente.

Um dos pontos apontados pela literatura de resiliência organizacional é que ter clareza do cenário de adversidade vivenciado é fundamental para aumentar a capacidade de resposta a esta adversidade. O Diretor D afirma ainda que em janeiro de 2020 escreveu uma carta para a Comunidade Médica Brasileira perguntando se haveria Carnaval e para a surpresa dele, a resposta de várias personalidades importantes (não sendo possível citar nesta pesquisa) era de um cenário brasileiro e carioca de normalidade e que o coronavírus não tinha nenhuma chance de chegar ao Brasil.

Independente da pouca importância que estava sendo dada à grave situação, sobretudo por parte das autoridades, o Diretor D fez uma grande compra e começou a equipar toda a sua Clínica com máscaras, seringas, luvas, insumos diversos para que não faltasse e eles não tivessem que parar suas operações.

Com a certeza de que a pandemia se alastraria muito rápido pelo Brasil, ele sabia que os insumos também acabariam de forma rápida, sobretudo no setor médico, e foi exatamente o que aconteceu, além de terem os seus preços aumentados de forma abusiva, conforme matéria de 25/05/20 apresentada na Figura 31:



Figura 31: Falta de insumos médicos e aumento dos preços

Fonte: <https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2020/05/25/alta-de-precos-pressiona-redes-de-saude-e-ameaca-acoes-contr-covid-no-pais.htm>

O Diretor D afirma que durante a pandemia, em virtude desta grande compra que foi feita com antecipação, ajudou na continuidade dos negócios porque eles não pararam nenhuma cirurgia que já estava agendada, tendo materiais suficientes para manter todo o funcionamento da Clínica.

O Diretor D enfatiza que eles não sofreram nenhuma falta de material e medicamentos e, antes da pandemia se alastrar pelo Brasil, em uma postura de antecipação, solicitou à farmácia da Clínica que fizesse compras a maior para uma projeção de 6 meses em caso de escassez. Muitas clínicas que ele conhece pararam suas operações por falta de materiais e insumos básicos e eles não pararam.

Para diminuir o pânico e trazer clareza sobre o que estava acontecendo, no início de fevereiro de 2020 eles montaram um planejamento para a crise dentro da Clínica, sobretudo porque sua própria equipe não acreditava no que estava acontecendo, em virtude das informações não estarem ainda amplamente divulgadas ou serem controversas. Eles trabalharam então com as informações internacionais que receberam, e se adequaram aos apoios governamentais dados para as empresas, quanto ao afastamento de funcionários para redução dos custos em virtude do baixo movimento que começaria a ocorrer porque as pessoas não sairiam mais de suas casas no auge da pandemia.

Infelizmente, nas redondezas onde fica a sede da Clínica, a realidade de preocupação e de informação era outra. O Diretor D comenta que na cidade onde estão instalados, o Prefeito fez uma reunião com as 100 lideranças de saúde em março de 2020 em que ele esteve presente e, para o seu espanto, todos sem exceção estavam sem máscaras nesta reunião. Ele ligou rapidamente para a Clínica e pediu que trouxessem 100 máscaras, solicitando gentilmente ao Prefeito da cidade que a colocasse, pois estavam no início de uma pandemia ainda sem precedentes.

Essa rápida capacidade de resposta e ações de antecipação não veio de nenhuma característica ou comportamento pessoal do Diretor D, conforme ele mesmo afirma. Veio de informações internacionais que eles receberam e que, ao invés de “esperar pra ver”, eles entraram rapidamente em ação conforme descreve:

“A diferença é que eu escutei o que estava acontecendo lá fora. Eu trabalhei com informações internacionais [...] o mundo está globalizado [...] teria sido importante se todos tivessem tido visão global” (DIRETOR D, CLÍNICA D).

Com relação à equipe e às principais competências durante a crise, o Diretor D menciona que o tempo de resposta e a agilidade nas tomadas de decisão sobressaíram, mas um ponto importante foi a sagacidade que ele explicita como:

“Percebemos que o nosso pessoal abraça a causa da empresa, seus valores, se preocupa mais com o que pode acontecer [...] acredito que por isso foram muito rápidos [...] essa é a sagacidade” (DIRETOR D, CLÍNICA D).

Para alcançar esta sagacidade, o Diretor menciona que se preocupa em deixar as pessoas nos setores em que se sintam felizes. Ele inclusive muda as pessoas de função para que fiquem mais satisfeitas. Além disso, como os médicos que trabalham com ele passaram por suas escolas de formação, geralmente costumam ter os valores e o perfil da Clínica enraizados neles, isto é, acreditam na Clínica e desejam fazer parte dela – o sentimento de pertencimento. Neste sentido, o Diretor D afirma que procura formar pensadores, críticos com opinião e, sobretudo, que acreditam nos valores de humanização.

Interessante que a sagacidade mencionada pelo Diretor D contribuiu sobremaneira para aumentar a flexibilidade e a adaptabilidade dos funcionários em um cenário que ainda era muito desconhecido – início da pandemia – e o “acreditar na empresa onde atua”, o “sentimento de pertencimento”, o “compactuar com os valores organizacionais” e a “autonomia para tomada de decisões” ajudaram tanto na rápida capacidade de resposta como em uma menor resistência a mudanças – ponto este que não foi presenciado na equipe pelo Diretor D.

Durante a pandemia, eles mantinham comunicação constante com o Sindicato dos Médicos, na verdade e como menciona o Diretor D, uma força tarefa para saber o número de infectados, o número de leitos disponíveis dentre outras informações, o que ajudou a ter noção sobre o cenário e atualizar a equipe com dados mais atualizados. Mesmo sendo uma Clínica de olhos e não lidar diretamente com este tipo de informação, para eles foi importante entender o caminho da pandemia, visando trazer clareza aos médicos, funcionários e pacientes.

Quanto a ter reservas financeiras, o Diretor D tem clareza que este ponto foi um verdadeiro aprendizado e uma lição tirada da crise, afirmando que qualquer empresa precisa ter caixa, sobretudo porque na hora do aperto e na ausência de cliente, muitos oportunistas aparecem, conforme seu depoimento:

“Na crise há apagão de clientes e uma empresa fica sem receitas [...] ela precisará viver com as reservas operacionais dela ou ir para o mercado, só que quando ela vai para o mercado, ela depende de relacionamento do mercado (um parêntesis aqui, a Clínica D, mesmo tendo um excelente relacionamento junto ao mercado não teve acesso ao Proger, um programa do Governo Federal que promove geração de renda a partir da oferta de linhas de crédito com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), até porque poucas empresas no Brasil foram beneficiadas [...] não tinha dinheiro para todo mundo [...] por exemplo, numa crise de oxigênio que não tem oxigênio para todo mundo, poucos terão acesso ao oxigênio e infelizmente foi o que aconteceu [...] imagine um médico ter que escolher quem vai receber um respirador e quem não vai [...] assim acontece com as empresas [...] minha empresa por exemplo, estava alavancada, mas em um momento perdemos clientes e oxigênio [...] aí você vai para o mercado e, sem acesso ao Proger, tem ofertas de bancos [...] mas com juros cinco, seis vezes maiores que antes da crise [...] e você é obrigado a pegar [...] você não tinha opção [...] ou pegava com aquele juros ou não sobrevivia [...] acredito que isto possa gerar, no futuro, muitas ações judiciais porque muitos bancos se aproveitaram da crise para vender produtos mais caros, isto é oportunismo [...] em crise quem ganha dinheiro é o oportunista [...] isto tem ocorrido em todo o tipo de crise, por isso ter reservas financeiras é fundamental” (DIRETOR D, CLÍNICA D).

Hoje a Clínica D está em crescimento novamente e, de acordo com o Diretor D, isto ocorre sobretudo em virtude da sua equipe: “as pessoas que gostam da empresa têm uma reação propositiva, elas abraçam a causa, elas melhoram o seu desempenho não apenas preocupadas com elas próprias, mas para evitar que a empresa quebre.

Houve um aumento de **desempenho de atitude** (grifo nosso a pedido do Diretor D) por parte da equipe

Um dos fatores para este aumento de comprometimento por parte da equipe, além de trabalhar constantemente os valores organizacionais, é a transparência da comunicação. Durante a crise, por exemplo, eles faziam reuniões semanais informando, inclusive, como seriam as operações e como funcionaria o fluxo de caixa da empresa sem as receitas anteriores e provisionadas antes da crise; assim como seria a aderência aos programas do Governo. Um destes programas que o Diretor D acredita ter sido fundamental para a sua clínica foi o afastamento dos funcionários de forma remunerada, assim como a desburocratização rápida destes programas para que sua equipe tivesse acesso a eles. Todo o processo ocorreu de forma transparente.

Em uma de suas reuniões internas com o jurídico, grupo da gestão e administração, no meio da pandemia, foi cogitado demitir alguns funcionários e o Diretor D foi enfático: “não vamos demitir nenhum funcionário”. E ele afirma que mesmo se não tivesse recebido ajuda do Governo não demitiria ninguém da sua equipe, e explica os motivos:

“Aquele capital humano que foi investido pela empresa, capacitado, treinado, se eu o coloco no mercado não é só o prejuízo da demissão, é a possibilidade de, em uma **retomada de crescimento** (grifo nosso), você não conseguir mais encontrar esse cara, você ter perdido esse cara para o mercado [...] nós preservamos o capital humano da nossa clínica [...] eu tenho funcionários de 15 anos que foram capacitados em nossas escolas [...] eu ensinei esse cara a trabalhar na minha Clínica” (DIRETOR D, CLÍNICA D).

O Diretor D reafirma que sem ter reservas financeiras para crises é quase impossível sobreviver quando a crise surge. A Clínica D, por exemplo, não consegue vender seus serviços via internet e até as tele consultas que acabaram funcionando muito bem para algumas especialidades, a exemplo dos atendimentos psicológicos e psiquiatria, para eles, o tele atendimento era algo inviável.

Para o futuro, mesmo tendo uma visão pessimista da economia brasileira, para sua Clínica o Diretor D acredita que está bem otimista, sobretudo em virtude de algumas mudanças estratégicas realizadas antes da pandemia e que ajudaram durante a crise.

Eles têm a Clínica escola que já existe há anos e atende diariamente muitos pacientes com convênios médicos e outra Clínica, aberta há três anos e que atende pacientes com um ticket mais elevado. Esta Clínica particular contribui para que eles não fiquem a mercê das oscilações do mercado e dos convênios – grande preocupação da Clínica D.

Como afirma o Diretor D, muitas clínicas, se perderem determinado convênio, fecham as portas, não é o caso deles que diversificaram seus atendimentos, o que tem trazido ótimos resultados conforme afirma:

“Hoje, para você ter uma ideia, e sem medo de errar, 30% das nossas receitas são provenientes de recurso privado [...] para grandes empresas de saúde, isto gira em torno de 5% a 8% no máximo, isto é, 92% da receita deles vêm de convênios [...] o problema é que convênio é repasse [...] hoje o meu maior convênio não passa de 15% do meu orçamento, então se eu perder 15% do meu orçamento eu não fecho as portas, diferentemente de várias outras clínicas que trabalham com convênios que correspondem a 50% do seu ganha pão [...] se o convênio quebrar, o hospital quebra junto [...] é um risco muito alto depender de convênio porque a empresa, para ter recursos financeiros, depende de empresas maiores como os convênios [...] você vira funcionário do convênio, mas você não tem direito a nada deste convênio. Nós, médicos, aprendemos muito sobre isso [...] trabalhamos em vários lugares porque aprendemos a ganhar na média [...] seu maior cliente não pode superar a 20% do seu ganho e se ele superar você entra no risco [...] você tem que ter pelo menos 5 clientes e cada um corresponder a 5% da sua receita [...] é assim que trabalhamos na nossa Clínica: hoje não temos nenhum cliente que supere 20% da nossa receita, assim nosso negócio não quebra” (DIRETOR D, CLÍNICA D).

Eles têm clareza que conseguiram sobreviver à pior parte da pandemia com dois modelos de negócios e estão buscando sua retomada: da receita que eles tinham em 2019, hoje eles já atingiram 90% desta receita e, mesmo não alcançando 100% ainda, o Diretor D acredita ter sido uma retomada importante e o cenário e previsão de futuro são muito otimistas.

O cuidado com o paciente, a humanização e excelência do atendimento e a busca constante de métodos inovadores para fazer um melhor diagnóstico são valores fundamentais da Clínica D e demonstrados na fala do Diretor D e em sua postagem, comemorando os 49 anos da Clínica em setembro de 2021 (Figura 32):

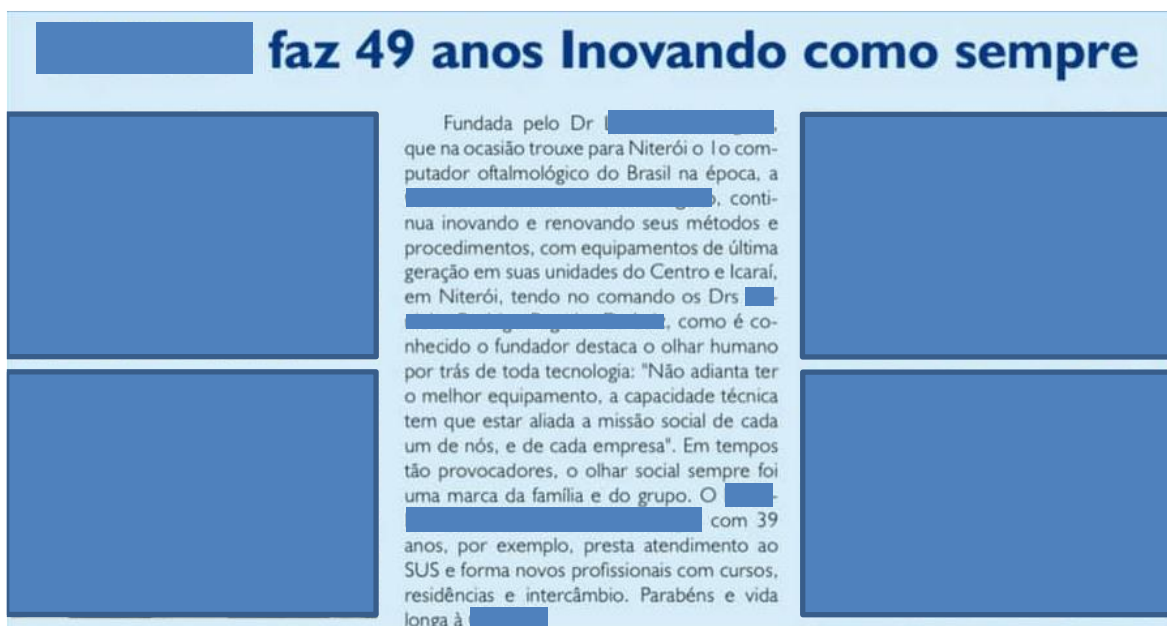


Figura 32: Mensagem divulgada no Facebook em comemoração aos 49 anos da Clínica D

Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa D (proibida a reprodução)

Quanto às práticas de gestão realizadas pela Clínica D e olhando o *framework* GERO é possível identificar pontos muito semelhantes que são descritos na Tabela 9:

Tabela 9: Análise Empresa D e framework GERO

Dimensões GERO	Temporalidade Crise		
	Antes	Durante	Após
Ambiental	<p>A busca constante por inovação, trazendo aparelhos de última geração para a Clínica, faz deles a maior da região onde estão sediados. Não faziam reservas financeiras para eventuais crises, mas trabalhavam com um modelo de monitoramento com reuniões semanais sobre a evolução financeira da clínica e sobre alguns quesitos que eles entendiam como estratégicos para alcançar as metas e objetivos traçados.</p>	<p>Comunicações constantes e muito transparentes com todos os seus funcionários, clientes, sociedade e governantes sobre os impactos graves que a pandemia estava trazendo para a saúde das pessoas. Postagens sistemáticas nas redes sociais mostrando a gravidade da pandemia e os cuidados a serem tomados.</p>	<p>Fazem trocas de experiência constantes com a Sociedade Brasileira de Oftalmologia.</p>
Comportamental Organizacional	<p>Grande capacidade de antecipação. Antes da pandemia chegar ao Brasil, a Clínica alertou a sociedade sobre o que estava acontecendo no mundo. Diversificação dos seus negócios. Pesquisas de satisfação e serviços de atendimento ao cliente para identificar e tratar proativamente algum problema. Comportamento altamente inovador, sendo líderes</p>	<p>Rápida capacidade de resposta com a compra de insumos, visando dar continuidade aos seus negócios.</p>	<p>Flexibilidade para aprender com a crise. No caso da pandemia da COVID-19 ficou clara a necessidade de ter reservas financeiras.</p>

em equipamentos de
última geração.

Comportamental Individual	Proatividade, Negociação	Sagacidade, Flexibilidade, Agilidade, Trabalho em equipe	Pensamento crítico, Flexibilidade cognitiva, Adaptabilidade
	Fortalecimento contínuo dos valores da Clínica junto a sua equipe. Capacitação sistemática no negócio por toda a equipe.	Comunicação transparente e sistemática com todos os funcionários, clientes e parceiros de negócio. Ajustes financeiros. Realocação de recursos.	Compartilhamento das lições aprendidas. Gestão da mudança - busca de recursos privados diminuindo dependência dos convênios.

Fonte: elaborada pela autora

Por serem da área médica, a Clínica D faz constantes trocas de experiência com a Sociedade Brasileira de Oftalmologia na qual ele é membro.

Não ter reservas financeiras foi um aprendizado importante para a Clínica D que hoje divide suas receitas entre convênios e recursos próprios.

Além de trabalharem constantemente a inovação, buscam fortalecer continuamente os seus valores de cuidado com o paciente e um atendimento humanizado – este ponto contribuiu sobremaneira durante a crise porque a equipe mostrou muita sagacidade e agilidade para lidar com as adversidades. O fortalecimento da cultura não foi contemplado no framework GERO, assim como a sagacidade mencionada pelo Diretor D.

Tomando como base a literatura de resiliência organizacional pesquisada, a Empresa D tem clara compreensão sobre as possíveis vulnerabilidades que podem parar o seu sistema; inovam e se reinventam constantemente, fazendo uma excelente gestão da mudança; apresentaram uma capacidade de antecipação e busca proativa de recursos antes da pandemia chegar efetivamente ao Brasil; se mostraram muito flexíveis e com grande capacidade de adaptação ao cenário de adversidade e responderam rapidamente tanto internamente como externamente à pandemia da

COVID-19. Além disso, acredita-se que a pandemia trouxe lições importantes para a Empresa D que já estão sendo utilizadas em suas tomadas de decisão.

4.2.5

Empresa E

A Empresa E oferece linhas diversificadas de *softwares* e serviços que são elaborados para segmentos específicos como o setor contábil, o empresarial, o imobiliário e o de gestão de pessoas – este último busca as melhores soluções para o gerenciamento de equipes nas empresas.

Desde a sua fundação, a Empresa E tem focado na análise de riscos e na previsão de ameaças ambientais. Esta ação é fundamental num setor dinâmico como o de tecnologia, onde as constantes transformações demandam monitoramento sistemático.

Olhando para um cenário antes da crise, o Diretor E afirma que a Empresa E tem um DNA de rapidez e esse comportamento vem desde o surgimento da empresa, quando ele falava aos seus diretores: “nossa empresa tem que crescer, mas não pode perder velocidade quando ela for grande”.

Para ele, empresas pequenas podem ter maior rapidez porque a comunicação da base até o topo da pirâmide é mais fácil – o caminho é mais curto, diferentemente de quando a empresa cresce e o processo fica mais complexo. Entretanto, entendendo que eles vêm trabalhando essa velocidade desde a fundação, quando eclodiu a pandemia essa velocidade deu uma turbinada. Enquanto outras empresas, até do mesmo porte da Empresa E, tiveram que aprender a serem rápidas na crise, eles conseguiram agir com muita assertividade e agilidade.

Essa rápida capacidade de resposta também foi ajudada por várias ações que a Empresa E vem implementando ao longo do tempo para acompanhar a evolução do mercado e que contribuíram durante a crise. O Diretor E elenca três ações estratégicas realizadas muito antes da pandemia que ajudaram significativamente em seus resultados positivos durante a crise.

A primeira ação foi a criação da Universidade Corporativa denominada UCA em 2012, para mitigar o risco da falta de profissional qualificado em médio prazo, conforme afirma o Diretor E: “A universidade corporativa foi criada a partir da identificação de uma possível ameaça ao nosso crescimento. A cidade sede da empresa não conseguiria suprir a mão de obra especializada que seria necessária para os próximos anos” (DIRETOR E, EMPRESA E).

A UCA foi fundamental para aumentar a capacidade de aprendizagem, pois possui uma estrutura de treinamento forte e estimula as pessoas a aprenderem continuamente. Nesta pandemia, a universidade foi bastante demandada com novos treinamentos técnicos, comportamentais e de negócios, e como instrumento de comunicação cultural.

Em tempos de crise, a insegurança e a ansiedade dos indivíduos variam de acordo com suas características comportamentais. Uma mensagem única, clareza e transparência das diretrizes e ações organizacionais, favorecem o clima organizacional e as resiliências individuais. Neste sentido os treinamentos, além de oportunizarem aprendizagem técnica e o desenvolvimento das “capacidades cognitivas coletivas” (Lengnick-Hall et al., 2011, p.249), também foram catalizadores de credibilidade, confiança e respeito na Empresa E, conforme ilustra o Diretor E:

“Durante a pandemia, tenho administrado treinamento para meus funcionários. Nestes encontros são discutidos temas ligados a comportamento, segurança, qualidade de trabalho. Eles precisam ter clareza do que está acontecendo e o que se espera deles neste momento [...] quando o presidente de uma empresa fala diretamente com seus funcionários, ele passa confiança, credibilidade, ganha admiração, respeito e as pessoas acreditam na mensagem (DIRETOR E, EMPRESA E).

Entretanto, mesmo com toda a comunicação, o Diretor E percebe que no início da pandemia quando todos começaram a trabalhar home office, a produtividade de fato aumentou. Tudo funcionava perfeitamente o que foi até um espanto para todos. Mas como ele mesmo afirma foi um momento de euforia. Com o passar do tempo, ficar em casa consumiu muito tempo não só de trabalho, mas de inúmeros afazeres domésticos das pessoas e conciliar casa e trabalho em um mesmo local foi muito complexo. Hoje, dois anos em trabalho home office, é possível perceber os profissionais que conseguem trabalhar nesta modalidade e outros que têm muitas dificuldades, conforme exemplifica o Diretor E:

“Alguns funcionários não se adequaram à nova forma de trabalho home office e os seus desempenhos estão muito aquém, quando comparados com aqueles apresentados nos escritórios. Alguns funcionários só conseguem dar resultados quando há um gestor por perto, que cobra constantemente. Para mitigar este risco, a minha equipe de recursos humanos tem aplicado pesquisas e conversado com os gestores para compreender o número de pessoas que está com dificuldades ou apresentando resultados negativos. E os treinamentos que estão sendo aplicados neste momento, buscam exatamente ajudá-los a entender o novo cenário, que possivelmente permanecerá após a pandemia, e que exigirá o desenvolvimento de competências como autogerenciamento e iniciativa, sobretudo por sermos uma empresa de tecnologia” (DIRETOR E, EMPRESA E).

Ainda com relação ao *home office* e olhando para o cenário atual, o Diretor E afirma ser “um jogo que eles ainda não estão sabendo jogar direito”. Há pessoas com produtividade baixa ou com quedas nos resultados e, neste sentido, eles hoje estão criando métricas e novos indicadores de performance para entender o que está acontecendo e ser justo na avaliação de desempenho, além de muito treinamento nos grupos que apresentam baixos desempenhos.

Os ajustes e adequações a esta modalidade de trabalho são necessários para a Empresa E que já contrata novos profissionais para trabalharem 100% home office

conforme mensagem (Figura 33) publicada pela *recruiter* da empresa na rede profissional LinkedIn:

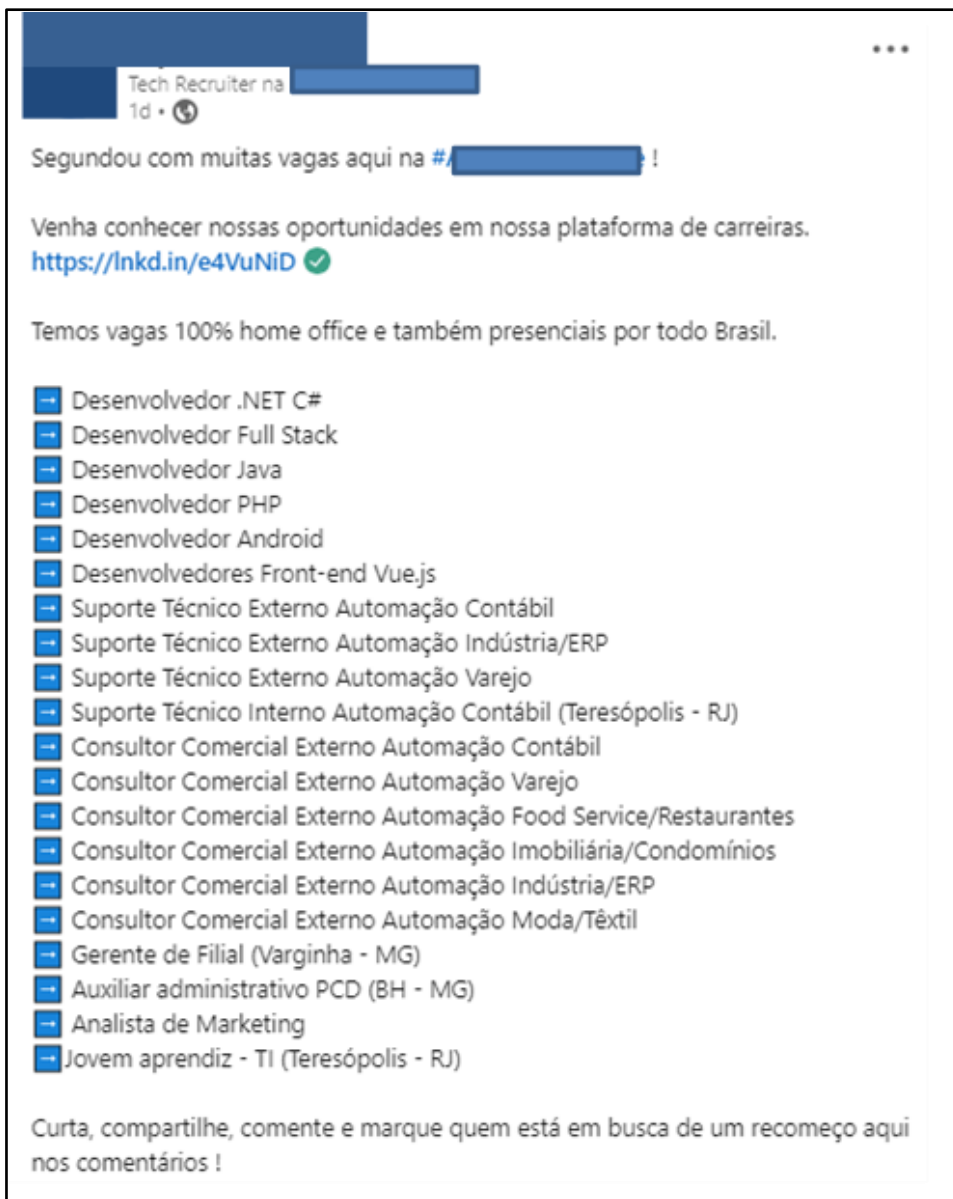


Figura 33: Mensagem divulgada no LinkedIn com vagas 100% home office
Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa E (proibida a reprodução)

O Diretor E menciona ainda que tem conversado com outras empresas para entender como fazer uma melhor gestão de *home office*, e todas com quem ele já conversou, inclusive empresas de fora do país, ainda encontram algumas dificuldades nesta modalidade, corrigindo diariamente pontos que se fazem necessários, a exemplo de profissionais que decidem, por si só, fazer o seu horário de trabalho, sem avisar ao

seu superior imediato. Por isso o Diretor E afirma que programas de capacitação, feedbacks e instruções claras são necessárias.

Com relação aos seus programas de capacitação, os treinamentos durante a pandemia tiveram uma adesão de 98% do time e a presença só foi obrigatória para os gestores, porque o Diretor E acredita que o discurso não pode ser diferente da prática, por parte de nenhum líder. Ele inclusive deu liberdade para que seus funcionários entrassem em contato direto com ele, caso alguma comunicação não estivesse alinhada com o que foi mencionado nestes treinamentos.

O segundo exemplo de ação realizada muito antes da pandemia e que contribuiu sobremaneira no momento da crise da pandemia foi a criação do Sistema de medição de Infelicidade do Cliente. Com a recessão econômica brasileira de 2015, e a eminente perda significativa de clientes, a Empresa E criou um modelo matemático de análise preditiva, que investiga diariamente 22 características comportamentais dos seus clientes para melhoria do atendimento. Este sistema de controle de riscos, tem uma taxa de eficácia de 94%, e, em 2018 evitou cerca de 37% de cancelamentos. Ele ranqueia os possíveis clientes mais insatisfeitos, enviando para os gerentes das filiais, informações importantes que os ajudam a tomar uma medida proativa.

Na crise atual da COVID-19, a empresa precisou enfrentar dois problemas sérios: a perda de clientes muito acima da média, que entraram em falência; e a inadimplência, que em abril de 2020 subiu de 2% para 21%.

A capacidade financeira da organização e seu histórico relacional com seus clientes favoreceram algumas ações emergenciais. A Empresa E montou um time de negociação com clientes, cujas decisões se baseavam ou na prorrogação de pagamentos, que só foi possível porque eles tinham um caixa emergencial, evitando uma possível evasão de clientes e, no futuro, poderão contar com estes pagamentos; ou, para os clientes mais recentes, na suspensão da cobrança dos pagamentos, porque a implantação dos sistemas em suas lojas não aconteceu. Eles serão cobrados assim que o comércio se reestabelecer.

Semanalmente, a evolução da estrutura financeira da empresa é analisada (números de cancelamentos / negociações feitas com clientes), o que ajuda a blindá-la, possibilitando que tenham caixa para passar por esta situação e ajudar outros clientes.

A terceira ação tomada muito antes da pandemia e que contribuiu quando a crise se instalou no Brasil foi a troca de infraestrutura de telefonia. Analisando o cenário da empresa em 2016, a Empresa E identificou que, com o rápido crescimento empresarial, seria necessário ter técnicos em diversas cidades brasileiras. Assim sendo, foi feita a troca da central telefônica da empresa por IP, possibilitando que um técnico utilizasse o telefone da empresa, remotamente, para falar com o seu cliente. Esta decisão permitiu que, em apenas três dias, logo no início da pandemia da COVID-19, 1800 funcionários realizassem ligações para os clientes com os números da empresa, diretamente de suas casas e hoje, eles têm contratado funcionários para trabalhar 100% *home office*.

O Diretor E sempre trabalhou junto aos seus outros diretores, gestores e equipes uma “cultura de inquietude”, o que tem favorecido à capacidade de antecipação da Empresa E. Há 15 anos, por exemplo, mesmo diante do sucesso econômico da empresa, a liderança começou a questionar sobre possíveis ameaças e vulnerabilidades que poderiam aparecer no futuro e que ninguém conseguia enxergar, dando liberdade para as pessoas questionarem a todo o momento o *status quo*, o que foi fundamental para o sucesso da organização diante da crise da COVID-19, conforme afirma o Diretor E:

“Muitas empresas quebram porque ficam empolgadas com os seus resultados. Esta empolgação faz com que você não perceba um problema. É fundamental ter muito pé no chão e clareza das fraquezas. Em nossas reuniões, discutimos muito sobre alguns pontos que somos muito ruins, e que precisamos melhorar. Além disso, nossos gerentes têm metas para mudar alguma coisa em suas áreas, mesmo que achem que nada precise mudar. Se você está achando que está tudo bem, alguma coisa está errada. A estagnação catalisa vulnerabilidades. Estamos em processo de evolução contínua e a pressão do líder sobre o time, impondo um ritmo faz com que, com o tempo, todos comecem a pensar e agir desta forma [...] reagir rapidamente a uma situação de crise deve estar no DNA de cada pessoa da nossa empresa” (DIRETOR E, EMPRESA E).

Essa “cultura da inquietude” está no próprio comportamento do Diretor E que a todo o momento analisa suas forças e fraquezas não apenas olhando o cenário interno e externo, mas trocando conhecimentos com outros empresários, professores, pesquisadores. Ele é claro ao dizer que essa busca constante de novos aprendizados é necessária justamente para estar mais preparado em ambientes adversos e desconhecidos:

“Quando eu sei que não sei é fácil. Se eu sei que tenho uma vulnerabilidade, eu me protejo, crio mecanismos, treino a minha equipe, eu chamo um parceiro. A minha maior preocupação é quando eu não sei que não sei. Quando eu não tenho conhecimento da realidade [...] quando eu não tenho conhecimento da complexidade [...] quando eu não tenho conhecimento do que eu preciso fazer, neste caso eu me preocupo, aí é grave (DIRETOR E, EMPRESA E).

Hoje, 2022, ainda na crise, e para exemplificar ainda mais essa “inquietude” do DNA da Empresa E, e questionamentos sistemáticos do *status quo*, o Diretor E aborda outro grupo que pretende trabalhar em curto prazo:

“Esses meninos que estão nascendo hoje vão comprar softwares daqui a 20 anos. O que nós estamos fazendo com isso? Hoje, nas nossas mesas de decisões estamos discutindo exatamente isso. E estamos discutindo também essa garotada que está saindo da escola e entrando no mercado profissional [...] que tipo de atendimento esse pessoal quer? Como eles se comportam? Em breve eles terão esse poder de decisão de compra [...] hoje nós estamos olhando para uma geração que um dia vai ser nosso consumidor, vai ser uma pessoa que eu vou precisar influenciar, que tem hábitos e valores diferentes” (DIRETOR E, EMPRESA E).

“Semana passada (jan/22) estive na maior feira de varejo do mundo em Nova York [...] eles falam em metaverso [...] cheguei aqui e estou mudando nosso setor comercial inteiro [...] a gente já está ultrapassado” (DIRETOR E, EMPRESA E).

Durante toda a feira, o Diretor E fez várias publicações sobre as novas tendências do varejo, buscando compartilhar o máximo de informação que podia com todos que o seguem nas redes sociais. A Figura 34 mostra sua percepção sobre as novas tendências, fazendo correlações sobre o que a sua empresa está fazendo:

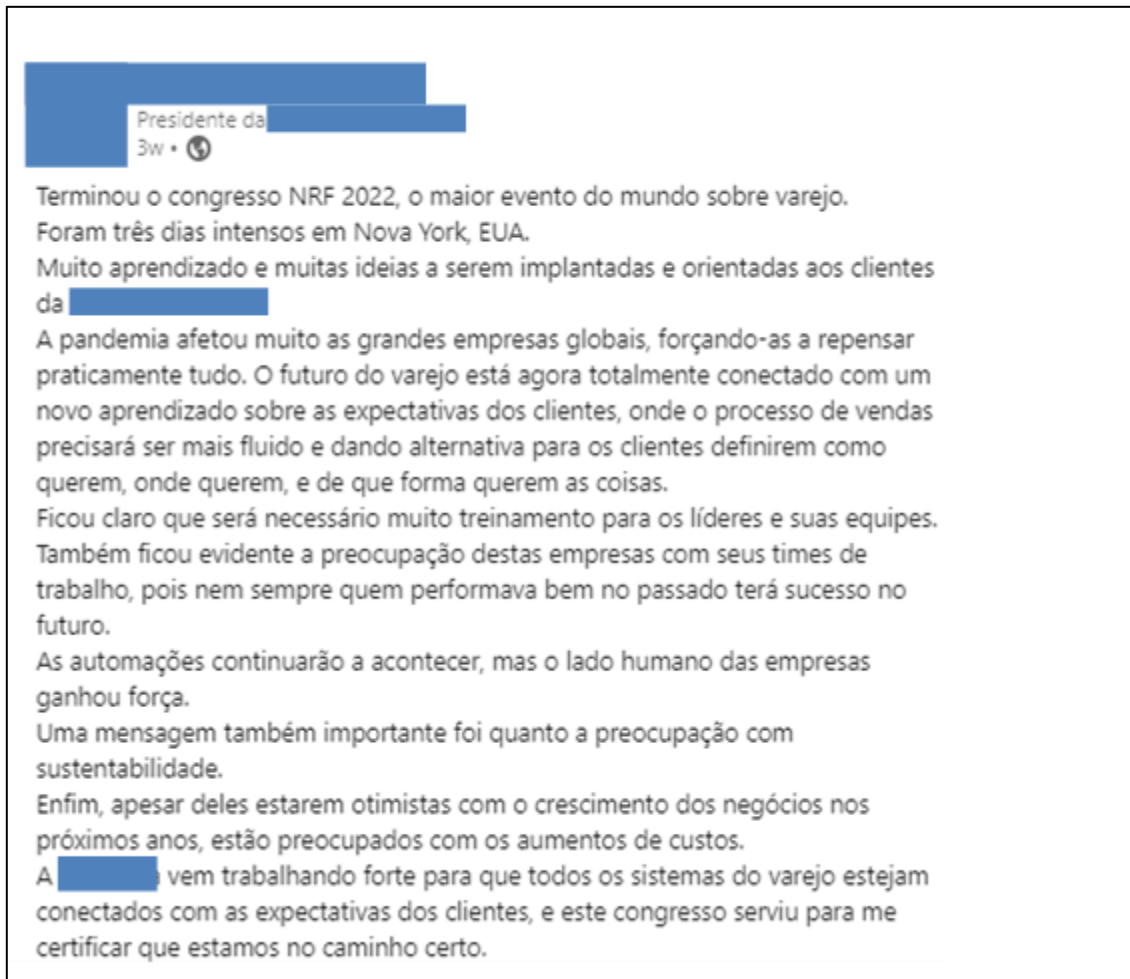


Figura 34: Mensagem divulgada no LinkedIn pelo Diretor E, compartilhando informações sobre o congresso que participou nos EUA

Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa E (proibida a reprodução)

A Figura 35 mostra a mensagem que ele divulgou no LinkedIn referente a todos os aprendizados adquiridos durante uma semana nos Estados Unidos:

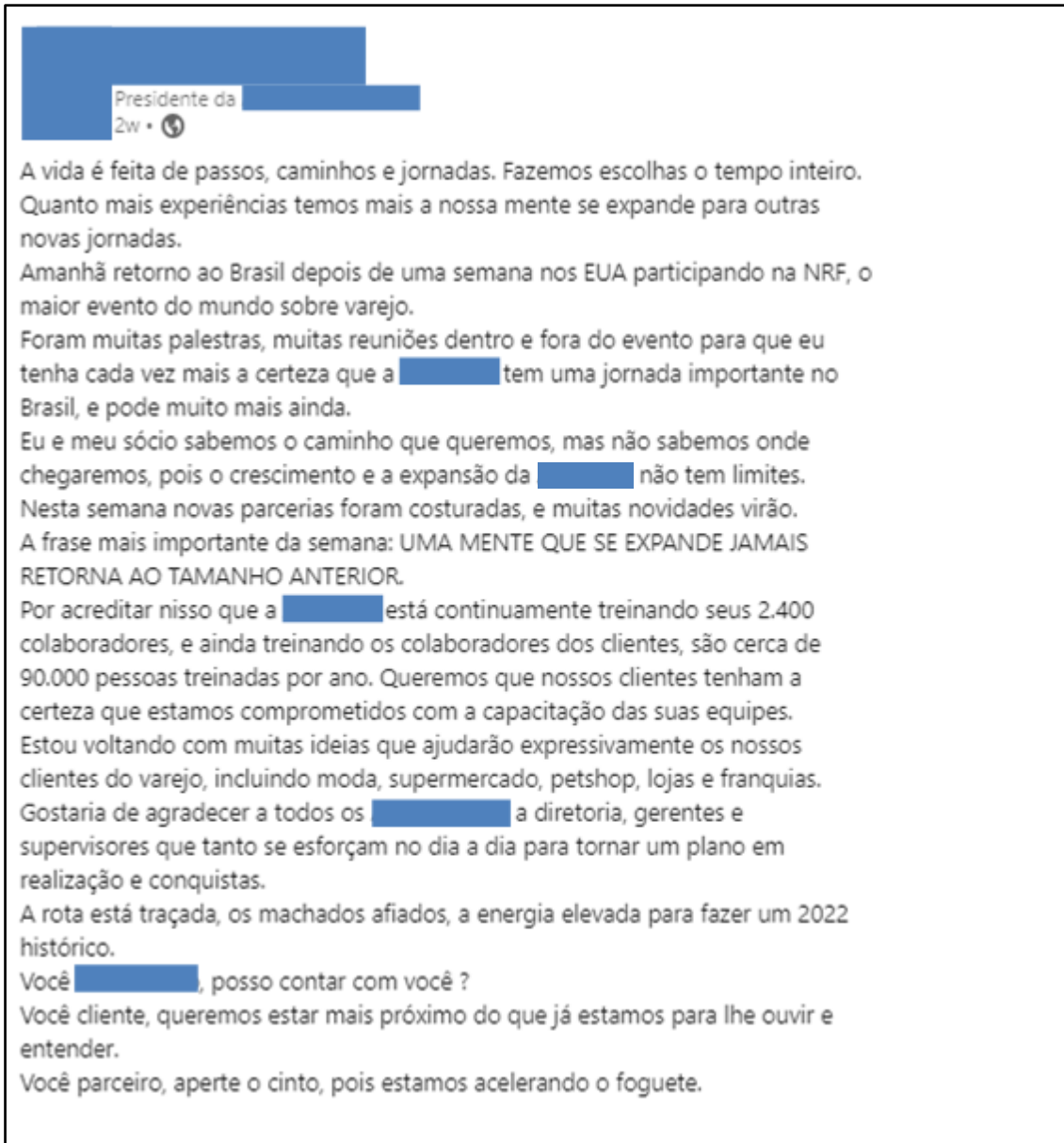


Figura 35: Mensagem divulgada no LinkedIn pelo Diretor E, pedindo o apoio da equipe para as transformações que estão por vir na Empresa E

Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa E (proibida a reprodução)

As palavras do Diretor E vão ao encontro dos valores de sua empresa de ‘melhor relacionamento com equipe e clientes’ e ‘prosperidade da sociedade’. Além disso, ele faz questão de se comunicar continuamente com todos os seus *stakeholders*, visando trazer produtos e serviços que contribuam para melhorar os seus negócios e a sociedade como um todo.

Importante frisar aqui que o mais difícil para o Diretor E é fazer a sua equipe entender quando ele diz que estão ultrapassados, sobretudo porque hoje eles são inovadores, criativos, ganhadores de inúmeros prêmios, referência no mercado –

geralmente a equipe não consegue ter a compreensão inicial de inquietude – mas como ele mesmo diz, “não podemos parar”. Com este comportamento ele busca a todo momento influenciar a sua equipe com mensagens do tipo: “daqui a 5 anos nós não vamos conseguir vender produto para mais ninguém com este mesmo modelo de negócio [...] nós temos que começar a mexer agora para termos resultados daqui a pouco”.

O Diretor E afirma que durante a pandemia e, sobretudo agora, duas palavras são os pontos focais da Empresa E: agilidade e adaptabilidade. E esta última diz respeito a se adaptar a transformações muito radicais, sobretudo quando se fala em tecnologia. Além disso, a pandemia trouxe reflexões importantes que ele resume em: “observar, aprender e criar uma ação prática, um plano de ação para mudarmos o que precisa ser mudado”.

Há duas semanas (Fev/2022) o Diretor E reuniu seus 70 gerentes e disse abertamente:

“Ou a gente muda ou eu vou tirar alguns de vocês da empresa [...] nós precisamos avançar, precisamos ser mais ágeis [...] está com vontade de trabalhar na empresa nesta velocidade? ótimo [...] eu falo continuamente com o time: se os clientes estão mudando, se o mercado está mudando, se as tecnologias estão mudando e o seu setor está igualzinho [...] não tem sentido e no mínimo não é lógico [...] tem gerentes meus que dizem: não melhorei nada do que eu já fazia, mas estou economizando x. Nós tínhamos um custo de tanto e agora conseguimos reduzir para tanto através de um novo processo [...] para mim está ótimo. Este mindset de a todo o momento estar mudando é que é importante” (DIRETOR E, EMPRESA E).

O Diretor E afirma que este comportamento de inquietude é dele e do sócio que há anos se complementam e se ajudam mutuamente. Quando um está mais lento, acaba forçando o outro e vice-versa e, neste movimento, eles buscam instigar suas equipes e gestores a agirem neste modelo que é o DNA da empresa:

“A tendência do ser humano é entrar em um ciclo de acomodação. Aquela famosa frase que o bom é inimigo do ótimo é uma maldição e eu acredito nisso. Por exemplo, quando um gerente de filial está com uma curva de resultado muito boa, porque ele se esforçou em algum momento, ele chega a um patamar e, então, “boi na sombra”, se acomoda. Se ele não tiver uma nova inflexão, ele começa a cair [...] qual é então o papel nosso, de líder, é nunca deixar ele achar que o bom é legal [...] Tá bom? Ok, mas podia ser mais. Vamos pensar juntos” (DIRETOR E, EMPRESA E).

E com esse dinamismo e cultura da inquietude ele vem gerenciando há anos sua empresa, seus gestores e sua equipe. O Diretor E conta um exemplo para mostrar o quanto o seu papel nesta mudança de *mindset* é fundamental para o crescimento dos seus funcionários:

“Há alguns anos a minha gerente comercial fechou o ano e em janeiro do ano seguinte entrou na minha sala toda feliz e disse: aconteceu algo maravilhoso! Crescemos 52%! Eu achei aquele número absurdamente alto e ela, ali, toda feliz. Então eu precisava fazê-la pensar sobre aquele número e comecei: 52% para o Brasil inteiro [...], bom isso é média, correto? Nós podemos ter região com 90% e outra com 10%. Também dará 50%. Ela começou a pensar. Então eu continuei: faz uma coisa para mim: granule esta informação por Estado. Ela saiu da sala, fez o dever de casa e voltou eufórica: você não sabe o que eu descobri: tem Estados que cresceram 60% e até 70% e outros que cresceram 30% e nestes que houve um crescimento menor, eu já entendi o problema e vou montar um plano de ação porque eles poderiam ter crescido muito mais [...] E eu não parei de questioná-la. A próxima pergunta foi: qual foi o melhor Estado? Ela disse São Paulo. Eu então pedi que ela granulasse por vendedor. Mais uma vez ela analisou os dados e ficou ainda mais eufórica: você não sabe o que eu descobri: há três vendedores em São Paulo, a melhor base, que foram péssimos [...] e eles foram péssimos por mau treinamento, acomodação [...] se eu tivesse identificado e descoberto o problema deles antes, São Paulo teria sido melhor ainda. Eu continuei com o meu questionamento [...] pedi a ela para analisar o melhor vendedor de São Paulo por linha de produto para ver qual produto ele vendeu mais. Ela retornou logo em seguida e descobriu que o melhor vendedor de São Paulo não estava performando em algumas linhas específicas de produto e poderia ter vendido muito mais com capacitações. Aí eu disse a ela: você está entendendo que qualquer número muito bom não diz nada, mas quando você quebra em partículas menores você vai encontrar pontos de melhorias [...] não existe número bom que não possa melhorar [...] isso não existe. O que existe é falta de granulação que nos dá uma visão míope e que no início parece que está tudo bem, mas na verdade pode não estar tudo bem [...] essa maneira de forçar as coisas e fazer com que todo mundo enxergue vai construindo um racional. Isto ocorreu há anos e hoje esta mesma funcionária quando me apresenta os resultados, traz tudo granulado [...] ela já pensa em detalhes, mudou o mindset” (DIRETOR E, EMPRESA E).

O Diretor E menciona que esta mudança de *mindset* foi fundamental na pandemia porque em uma crise você começa a jogar um jogo que não conhece as regras e ter este modelo mental com foco nos detalhes vai ajudar na correção de rumo de forma mais tênue.

A agilidade, rápida capacidade de resposta, adaptabilidade, inquietude, mudanças de planos, elaboração de novos produtos fizeram a Empresa E crescer mesmo na crise: de 2020 para 2021 eles cresceram 8% e em 2021 cresceram 19%. E para 2022, o foco tem sido a reinvenção do setor comercial em um mercado que tem sofrido mudanças radicais com relação a hábitos de consumo, novos formatos de compra e de comunicação. Eles notaram que nos últimos meses as ligações para o 0800 da Empresa E caíram muito e isso não quer dizer diminuição demandas em vendas, mas eles identificaram que as pessoas hoje preferem falar via WhatsApp e por outros meios digitais e a Empresa E, com uma visão de futuro, está reformulando todo o seu formato de se aproximar do cliente.

Com este cenário de mudanças constantes, eles também precisaram flexibilizar padrões que poderiam engessar o processo decisório, priorizando funções para atingir metas em um período mais curto de tempo. Por exemplo, mesmo com a possibilidade

de incremento na margem de erro, no período de crise ações imediatas foram implementadas sem focar muito nos padrões, como diminuir o prazo de análise de indicadores de performance, de uma vez por mês para uma vez por dia, acelerando o tempo de resposta como afirma o Diretor E:

“Atualmente, a aceleração da decisão é mais importante do que o planejamento [...] a velocidade é mais importante que a precisão [...] a precisão gera uma melhoria incremental, mas na crise atual, tomar decisões rápidas é que fará a diferença [...] as decisões precisam ser tomadas de forma muito rápida, essencial neste momento de crise, mesmo que não sejam as mais acertadas, e se não forem, como acontece várias vezes, nós consertamos na semana seguinte” (DIRETOR E, EMPRESA E).

Um *software* importante criado pela Empresa E e que foi “turbinado” durante a crise, tinha a finalidade de fazer a gestão de restaurantes e, com a pandemia, ele foi essencial e ajudou inúmeros estabelecimentos comerciais que precisaram se reinventar e aprender a gerir o seu negócio a distância a exemplo do *delivery*.

Interessante notar que com a pandemia e as inúmeras demandas dos restaurantes em mudar seu formato de entrega, este *software* de gestão de restaurantes foi atualizado e melhorado constantemente com as próprias necessidades dos clientes. A equipe de desenvolvimento trabalhou arduamente e, em uma semana, transformou um *software* que não era muito vendido no carro chefe da Empresa E. Uma coisa levou a outra e a inteligência deste *software* acabou sendo utilizada para um outro programa criado pela empresa durante a pandemia, que tinha a finalidade de entregar não apenas *food*, mas roupas, sapatos e outras mercadorias que não fossem refeições.

Para sua elaboração, eles se sentaram com alguns clientes, entenderam como funcionava o processo de compra *online* e as entregas ao cliente final e em um mês e meio criaram um *software* que em poucas semanas vendeu mais de 500 cópias – número este, de acordo com o Diretor E, considerado muito alto em um período muito curto de tempo. Isto só foi possível pela agilidade, cuidado aos detalhes e atenção das equipes.

A Figura 36 apresenta o *software* de gestão de restaurantes que foi turbinado durante a pandemia:



1,413 followers
4d • 🌐

Você cuida do serviço, nós te ajudamos com a gestão!

Tenha o melhor e mais completo sistema de gerenciamento para o seu restaurante.

Fale com nossos consultores e saiba mais.

Com o [redacted] você consegue mapear os padrões de consumo e montar listas de compras personalizadas:

é mais eficiência e economia no seu bolso!

Confira outros benefícios »»

O [redacted] é um **software completo** para te ajudar a temperar sua gestão:

- Controle financeiro;
- Gerenciamento de estoque, insumos, entregas e mesas;
- Suporte 24h;
- Integração a apps de delivery;
- Site próprio de delivery;

Figura 36: Mensagem divulgada no LinkedIn sobre o Software de gestão de restaurantes
Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa E (proibida a reprodução)

Durante a pandemia, a Empresa E também criou outros *softwares* que ajudassem as pessoas a não estarem presencialmente em algum local para realizar uma atividade, tarefa ou processo, sobretudo porque o isolamento foi necessário para evitar aumento de contágios.

Um dos seus produtos considerado “*premium*” que atende seus maiores clientes também é utilizado pela Empresa E: um programa em que uma pessoa pode fazer aprovações de contas a pagar, pagamento, balancete de caixa de qualquer lugar, não exigindo mais a presença física. Este novo produto criado durante a pandemia retrata o

que o Diretor E vê em sua empresa: adaptabilidade a um novo cenário, “surfando na onda de uma nova oportunidade de negócio”, através da criação e venda de produtos que ajudem os clientes, sobretudo em cenários adversos.

Mas ele é enfático ao dizer que mais do que nunca é fundamental capacitar as lideranças das empresas:

“[...] muitos livros dizem que a melhor medida para fazer uma empresa crescer é estar com as pessoas certas e que deixar pessoas erradas na companhia é um problema. Só que antes, as pessoas certas eram aquelas que sabiam o que precisava ser feito [...] hoje, as pessoas certas são aquelas que precisam se adaptar a alguma coisa que ela não sabe que ela tem que fazer, que ela vai ter que aprender ainda [...] isso significa que, sobretudo as empresas maiores precisarão aumentar o seu budget, o seu investimento de treinamento da liderança para mudar a forma de pensar, liderar, comandar, criar indicadores [...] precisamos investir mais em capacitação de gente [...] não estou falando de robotização, tecnologia, nada disso, mas investimento em treinamento de pessoas, em educação, cultura, para que este cara esteja mais preparado para um novo campo de guerra” (DIRETOR E, EMPRESA E).

E o Diretor E afirma que antes investia mais no treinamento das pessoas que estavam abaixo dos gerentes, sobretudo porque eles tinham a certeza de que as lideranças eram sêniores, experientes, maduras e que todos tinham expertise em suas atividades. Em cenários incertos e rápidas transformações percebeu-se que esta não era a realidade: as pessoas vão precisar aprender coisas novas continuamente.

Olhando para o futuro, o Diretor E acredita que eles estão em aceleração, sobretudo porque há alguns projetos internos em andamento – não divulgados ainda – que irão aproveitar muitos *gaps* identificados e que a Empresa E nunca trabalhou. Ele exemplifica olhando para dentro e se perguntando como podem ajudar ainda mais seus 60 mil clientes ativos – não só com os produtos que já os atendem, mas criando demandas e atendendo desejos latentes:

“[...] no futuro vemos a Empresa E muito mais como uma provedora de soluções do que apenas de software [...] expandir muito mais nossos departamentos do que apenas o que fazemos hoje [...] estamos hoje montando departamento de consultorias [...] por que não usar nossa universidade corporativa para vender cursos? [...] estamos nos perguntando: o que o cliente precisa para ficar rico, não quebrar e se expandir? [...] no futuro o nosso ecossistema vai se expandir e teremos outras coisas plugadas, não apenas softwares” (DIRETOR E, EMPRESA E).

O Diretor E tem uma visão muito clara do futuro e em nenhum momento pensa em descontinuar o que já tem, pelo contrário, ele busca trabalhar de forma mais aprofundada as informações que os *softwares* que eles criaram já provêm aos seus clientes. Ele exemplifica mencionando o *software* de gestão de restaurante e se

questiona: “se este *software* ajuda na gestão do restaurante e ele mostra o mês em que houve um gasto maior ou em que mês um restaurante pode entrar em colapso se continuar com as vendas atuais, por que não mostrar aos clientes formas de evitar o colapso, por que não ajudar este cliente?”

E quando se fala em ajuda, vale frisar os inúmeros projetos que a Empresa E vem fazendo desde o início da pandemia para ajudar não apenas os seus clientes e a sua equipe, mas a sociedade e o próprio país. O Diretor E menciona que esta vontade de ajudar parceiros, *stakeholders*, concorrentes e a própria sociedade vem do DNA pessoal:

“Eu acredito que o líder que construiu algo, só conseguiu porque a sociedade permitiu, as pessoas permitiram, a cidade permitiu [...] se você tem um poder de influência sobre o mercado é sua vez de dar em troca de alguma maneira [...] então na minha cabeça quando eu ministro palestras para empresas, estou tentando influenciar para que eles tenham uma dinâmica melhor [...] se eu conseguir que eles quebrem menos eu estou ajudando o meu país [...] o que me move e me faz levantar da cama não é o balanço que a minha empresa me dá, mas essa mobilização de gente, essas iniciativas [...] isso gera uma energia dentro na gente que eu acho que vira até exemplo para os funcionários, para as outras pessoas” (DIRETOR E, EMPRESA E).

Um dos projetos que nasceu na pandemia de ajuda a sociedade foi o Projeto X, sendo um dos mais promissores projetos que visa diminuir a desigualdade social do Brasil e hoje já ajuda cerca de 200 jovens que moram em comunidade e/ou vivem em situações de risco.

Em janeiro de 2022 a maior universidade da região onde a Empresa E está sediada aderiu ao programa, dando bolsas de estudos para os melhores alunos do Projeto X. A ideia com o programa de bolsas é mostrar para os outros alunos participantes deste projeto a importância de estudar, de se esforçar e se empenhar. Com R\$ 390,00 mensais por 6 meses, pessoas físicas e jurídicas podem ser padrinhos deste projeto que visa formar programadores de computadores *trainees* em apenas 6 meses e, após este tempo, o estudante pode ter um ganho salarial em um mercado que apresenta déficit de mão de obra qualificada.

As Figuras 37 e 38 mostram os apoios que a Empresa E vem recebendo com relação ao Projeto X:

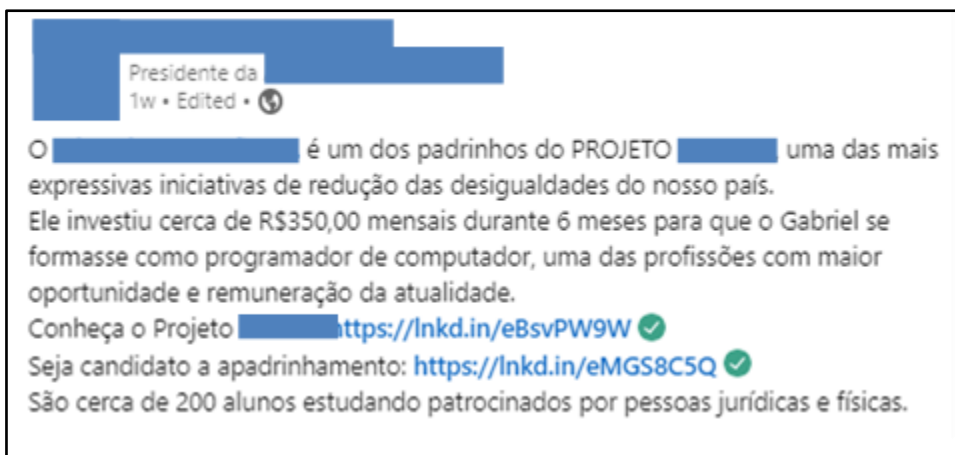


Figura 37: Mensagem divulgada no LinkedIn sobre um padrinho do Projeto X
Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa E (proibida a reprodução)

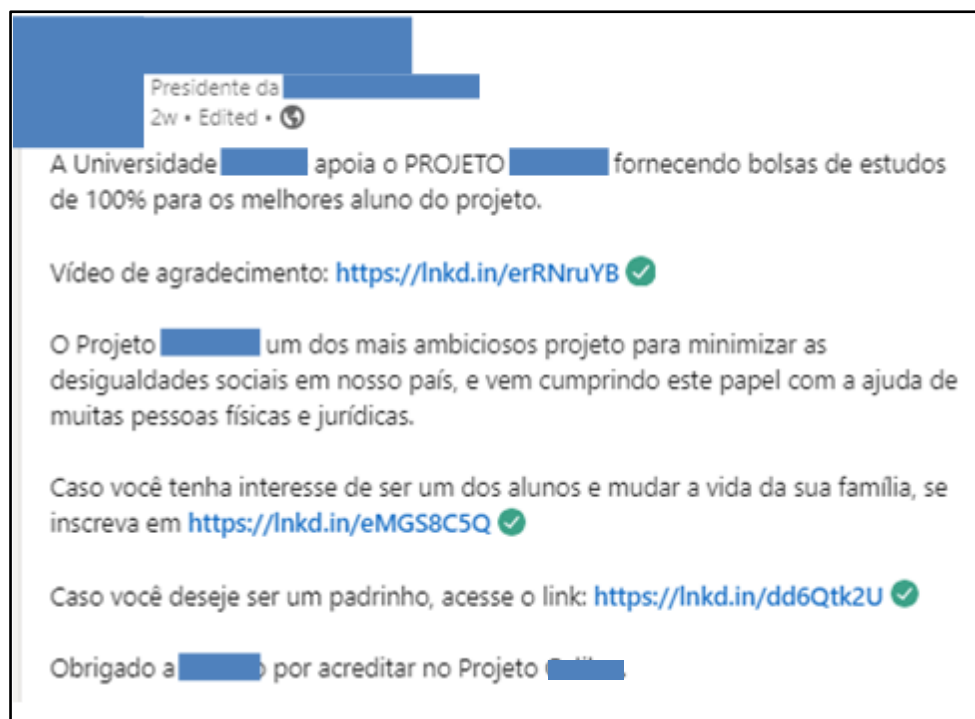


Figura 38: Mensagem divulgada no LinkedIn sobre a universidade apoiadora do Projeto X
Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa E (proibida a reprodução)

O Diretor E menciona que este projeto é como uma corrente do bem e está muito feliz com o impacto que ele está trazendo na vida de pessoas tão carentes:

“Nós temos um case aqui muito lindo deste projeto [...] um menino querendo participar do projeto se inscreveu e passou pela prova e entrevista, até para saber se tinha o perfil [...] foi aprovado. Ele estava pronto para começar as aulas, mas tinha um problema: ele não tinha computador em casa [...] era muito pobre [...] é uma limitação porque as aulas são em home office. Sabe o que ele fez? Ele convenceu a família dele inteira: pai, mãe,

tio, primo, vizinho a fazerem uma vaquinha onde cada um dava 100 reais [...] compraram um notebook para ele e com o notebook ele conseguiu fazer o curso e antes de se formar ele já estava contratado por uma empresa [...] a irmã se empolgou porque viu ele ganhando mais que o pai e decidiu fazer o curso [...] mas tinha outro problema, ela também não tinha um computador. Sabe o que aconteceu? Com o salário dele, o irmão comprou o notebook para a irmã [...] não precisou mais da vaquinha. A irmã começou a fazer o curso e foi contratada por uma empresa [...] só que tinha outro problema: os dois teriam que trabalhar em home office, e a família toda morava em uma casa muito pequena com apenas um quarto [...] sabe o que aconteceu? Com o salário dele e dela, eles alugaram uma casa com dois quartos e a família toda se mudou [...] a vida da família inteira mudou [...] isso é bonito demais, isso me emociona muito (pausa) [...] é um legado que fica para a sociedade [...] aquele empresário que pensa apenas no balanço da empresa está cada vez mais defasado [...] quando a geração mais nova crescer, o garoto vai falar assim: peraí, essa empresa usa muito plástico? Não vou comprar dela não. A decisão de compra virá pela imagem que a empresa está deixando na sociedade, tem que gerar valor para a sociedade como um todo” (DIRETOR E, EMPRESA E).

Outra grande preocupação da direção da Empresa E e que também faz parte do seu DNA é o cuidado com as pessoas. No início da pandemia o foco principal era manter todos em segurança, processo esse que continua até hoje e, para eles, o maior investimento é o seu capital humano. Eles também distribuíram mais de 10 mil máscaras para funcionários e parentes em todo o país e instalaram lâmpadas UV para eliminação de vírus nas centrais de ar-condicionado na matriz e filiais.

A mensagem publicada em fevereiro de 2022 na rede profissional do Diretor E exemplifica a informação acima (Figura 39):

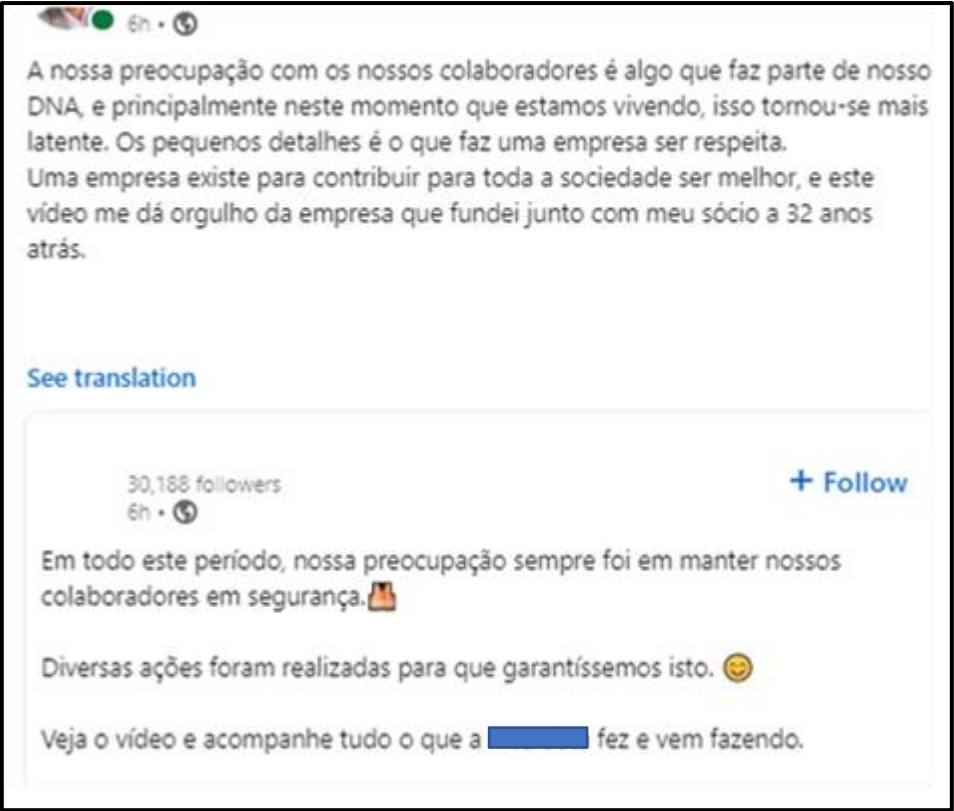


Figura 39: Mensagem divulgada no LinkedIn sobre o cuidado com sua equipe
Fonte: Resultados originais da pesquisa – Empresa E (proibida a reprodução)

O Diretor E encerra a entrevista enfatizando que as organizações hoje se quiserem sobreviver em um futuro próximo, precisarão pensar sobre qual legado estão deixando para as novas gerações.

É clara a coerência entre discurso e prática demonstrados pelo Diretor E quanto a cultura da “inquietude”, empreendedorismo, melhor relacionamento com a equipe e clientes, prosperidade da sociedade a partir da tecnologia, inovação e atitude de dono.

Quanto às práticas de gestão realizadas pela Empresa E e olhando o *framework* GERO é possível identificar pontos muito semelhantes que são descritos na Tabela 10:

Tabela 10: Análise Empresa E e framework GERO

Dimensões GERO	Temporalidade Crise		
	Antes	Durante	Após

Comportamental	Ambiental	Fazem análise de riscos e previsão de ameaças ambientais desde a fundação da Empresa.	Comunicação constante com clientes para identificar novos produtos e serviços que os ajudassem. Comunicação constante e postagens sistemáticas nas redes sociais a clientes e <i>stakeholders</i> , visando fortalecer a imagem e a reputação da empresa durante a crise. Trocas de experiência constantes com várias empresas, para entender se o caminho que estavam seguindo durante a crise era o mais acertado.	Parcerias com instituições e universidades para alavancarem seus novos processos. Trocas de informações com clientes, identificando demandas ainda latentes. Trocas de informações com outras empresas para entender como administrar melhor o trabalho remoto.
	Comportamental Organizacional	Grande capacidade de antecipação. Trabalham a gestão da mudança constantemente, questionando seu status quo e fazendo alterações em produtos e serviços constantemente, a partir de análises constantes de cenários. Comportamento forte de inquietude e inovação em toda a empresa. Reservas financeiras e análise constante do fluxo de caixa.	Rápida capacidade de resposta. Criação de novos produtos e serviços. Realocação de recursos em setores mais demandados. Implementação de projetos de ajuda a pessoas carentes.	A crise mostrou a necessidade de capacitação das lideranças e aumentou o DNA de inquietude. Aumento do pensamento crítico e questionador da empresa.
	Comportamental Individual	Agilidade, Rápida capacidade de resposta, Proatividade, Negociação, Foco nos detalhes (pensamento crítico), Atitude de dono, Criatividade	Adaptabilidade, Flexibilidade, Agilidade, Foco nos detalhes, Rápida capacidade de resposta, Criatividade, Resolução de problemas complexos, Capacidade de julgamento e tomada de decisão	Adaptabilidade, Pensamento crítico, Flexibilidade cognitiva, Aquisição de conhecimentos avançados

Práticas Organizacionais	As equipes são estimuladas a questionarem sistematicamente o <i>status quo</i> .		
	As equipes têm liberdade para sugerir novas formas de realizar um trabalho. Gestão horizontal e muito participativa. Cultura da "inquietação" em toda a empresa (Gestão da mudança). Fortalecimento constante da cultura organizacional – chamada de DNA pelo Diretor E e dos valores.	Comunicação transparente e sistemática com todos os funcionários, clientes e parceiros de negócio. Capacitação das lideranças. Realocação de recursos em produtos e serviços mais demandados.	Gestão da mudança - análise de cenários futuros pós-pandemia e criação de novas estratégias organizacionais.

Fonte: elaborada pela autora

A Empresa E se encaixou bem no *framework* GERO e trouxe importantes insumos para a melhoria deste modelo: a Gestão da mudança, assim como ocorreu com outras empresas entrevistadas, aparece também na temporalidade ‘antes da crise’, mostrando que o questionamento do *status quo* independe se estão ou não em cenários instáveis; o fortalecimento da cultura e dos valores organizacionais abordado por outras empresas e também pela Empresa E, assim como uma gestão participativa não foram contemplados no *framework* GERO; o gerenciamento do fluxo de caixa e as reservas financeiras aparecem na dimensão ‘Comportamental Organizacional’ porque eles gerenciam internamente todo o processo.

Tomando como base a literatura de resiliência organizacional pesquisada, a Empresa E faz gestão de risco continuamente, tendo clareza das vulnerabilidades que podem parar o seu sistema; aprendem continuamente com erros e crises passadas assim com os seus clientes, mantendo comunicação constante com eles que visem identificar novos produtos e processos que podem ser criados para ajudá-los em seus negócios; se antecipam constantemente buscando ser pioneiro em tudo o que fazem; mostraram grande adaptação e flexibilidade ao cenário de pandemia que se apresentou; fazem reservas financeiras para eventuais crises; e mostraram rápida capacidade de resposta junto a toda a sua cadeia produtiva durante a pandemia da COVID-19.

5 Discussão

Respondendo às perguntas de pesquisa em nível ambiental, organizacional e individual, com base nas cinco empresas pesquisadas e no *framework* GERO, é possível inferir, sem fazer generalizações, que ter reservas financeiras para possíveis crises contribuiu para aumentar o nível de confiança da direção das empresas pesquisadas, pois com isto, elas puderam se concentrar em responder mais rapidamente a uma crise com a criação de novos produtos e serviços e/ou realocar recursos onde se fizesse necessário. Este ponto tem sido abordado entre os estudiosos de resiliência organizacional, a exemplo de Ortiz-de-Mandojana & Bansal (2016) que afirmam que as empresas resilientes se mostram dispostas a assumirem perdas financeiras de curto prazo, visando ganhos de longo prazo e, quando o cenário é de crise, Pal *et al.* (2014) encontraram em suas pesquisas, com pequenas e médias empresas, que o gerenciamento de fluxo de caixa e/ou financiamento de investimentos são facilitadores da resiliência e do desempenho financeiro em cenários incertos. Um ponto importante mencionado pelos Diretores entrevistados e que também é contemplado na literatura, diz respeito à ajuda do Governo em caso de crises de amplo espectro ou catástrofes ambientais. O uso de subsídios governamentais contribuiu para a recuperação das empresas que vivenciaram desastres naturais (Wicker *et al.*, 2013), assim como contribuiu para as empresas pesquisadas neste estudo que, com o *lockdown*, deixaram alguns de seus funcionários em casa que recebiam ajuda do Governo.

O monitoramento permanente de cenários, questionando sistematicamente o seu *status quo*, possibilitou que todas as empresas pesquisadas não se acomodassem (aumentando sua capacidade de reinvenção), criando produtos e processos que acompanhassem as demandas do mercado durante a crise. Além disso, uma cultura de inovação, empreendedorismo e de “inquietação” (Empresa E), impactaram fortemente no comportamento dos funcionários, que se viram mais flexíveis e adaptáveis durante a pandemia a um cenário de extrema vulnerabilidade. Uma gestão de risco proativa com a análise de cenários feita de forma sistemática, tem sido estudada por muitos pesquisadores de resiliência organizacional que são enfáticos ao afirmarem que a resiliência de uma organização está no desenvolvimento de capacidades antes da resposta a uma interrupção, isto é, a partir da sua capacidade de gerenciar mudanças com vistas a se ajustar ao ambiente. Este processo ajuda a fortalecer a consciência situacional de uma organização que aprende não apenas a lidar com interrupções, mas ganha capacidade de ajustar-se em condições esperadas ou inesperadas (Burnard *et al.*, 2018).

Parcerias com *stakeholders*, representadas aqui por uma comunicação clara, objetiva, transparente e sistemática com clientes e parceiros durante a crise, ajudaram as organizações pesquisadas a pensarem novos produtos e serviços que contribuíram com seus clientes e parceiros. Além disso, a transparência sobre o que estava ocorrendo e a divulgação das ações realizadas por estas organizações durante a crise, fortaleceram a imagem e a reputação delas junto ao mercado. Em tempos de avanços tecnológicos, fazer postagens periódicas em suas redes sociais corporativas, sobre o andamento da empresa junto aos seus seguidores, sobretudo por parte da direção da empresa, também contribuiu para fortalecer os valores organizacionais.

Wicker *et al.* (2013) afirmam que a resiliência de uma organização está em sua capacidade de mobilizar uma variedade de recursos, visando substituir os recursos ausentes em tempo hábil (agilidade na resposta), dando continuidade às suas operações. Mas para isso, é fundamental uma interação colaborativa, alianças estratégicas e “relações seguras” com todos os envolvidos na cadeia produtiva (funcionários, clientes, fornecedores, financiadores) de uma organização, pois estes ajudam na melhor tomada de decisão quanto ao uso inteligente de recursos ociosos e compartilhamento de riscos (Pal *et al.*, 2014, p.522).

As trocas de experiência com empresas do mesmo ramo de atuação não se mostraram necessárias para três das cinco empresas pesquisadas, quanto a melhor gestão dos riscos ou continuidade dos negócios, sendo um ponto que precisa de mais pesquisas para validar sua importância. Entretanto, vale frisar alguns autores a exemplo de Pal *et al.* (2014) que, ao estudarem a resiliência em pequenas e médias empresas, mencionaram que neste tipo de organização há falta de apoio externo e sinergia entre elas, sendo necessário desenvolver uma “interação colaborativa” (p.12) por meio de alianças estratégicas que ajudam a complementar os recursos e os conhecimentos.

Todas as cinco empresas pesquisadas nesta tese têm visão empreendedora e inovadora que advém do próprio comportamento da direção. Ao estimular constantemente o questionamento do *status quo* pelas equipes, eles contribuem para aumentar a flexibilidade cognitiva, criatividade e empreendedorismo organizacional que podem ser muito úteis em cenários adversos. Lee *et al.* (2013, p.34) afirmam ser necessário minimizar as barreiras sociais, culturais e comportamentais dentro das organizações, pois estas, na maioria das vezes, “se manifestam como barreiras de comunicação, criando formas de trabalho desconexas, desconectadas e prejudiciais”. Neste sentido, os autores são enfáticos ao afirmarem que em empresas resilientes, os funcionários são capacitados a usarem suas habilidades para resolverem problemas; são incentivados e recompensados por usar seus conhecimentos de forma criativa e inovadora, visando encontrar soluções para possíveis problemas; e têm autonomia e autoridade para tomar decisões relacionadas ao seu trabalho. E, tudo isso, pautado por uma forte liderança que, além de fazer uma gestão efetiva e saber tomar decisões em tempos de crise, conseguem avaliar continuamente suas estratégias de negócios em relação aos objetivos organizacionais.

Quanto a rápida capacidade de resposta, as cinco empresas entrevistadas mobilizaram seus recursos para novos produtos e serviços que visassem atender às novas demandas durante a crise e este processo foi facilitado porque elas têm trabalhado junto a sua equipe valores como agilidade, adaptabilidade, flexibilidade, criatividade, além de uma gestão horizontal de autonomia para tomada de decisões e um colchão financeiro (reservas) que possibilitou estas realocações durante a crise. Vogus & Sutcliffe (2007) afirmam que organizações resilientes percebem seus pontos fracos mais rapidamente, sobretudo porque desenvolveram recursos e comportamentos para responder a uma gama mais ampla de eventos.

Quanto à capacidade de aprendizagem, das cinco empresas entrevistadas, duas vivenciaram crises graves no passado, o que as ajudou a se preparar para novas crises. As outras três empresas, mesmo não tendo mencionado a vivência em crises passadas, mostraram um comportamento forte de inovação, empreendedorismo e proatividade, realizando mudanças sistemáticas em seus processos e padrões a cada análise de cenário, muito antes da crise. Estas competências foram utilizadas durante a pandemia da COVID-19, a partir de um forte pensamento crítico sobre quais decisões mais assertivas elas poderiam tomar no cenário adverso que estavam vivenciando. Sutcliffe & Vogus (2003) afirmam que equipes que são estimuladas a adquirir constantemente novas habilidades, dominar novas situações e aprimorar competências, estão mais propensas a se ajustar de forma positiva a cenários desafiadores e a ter um desempenho superior em longo prazo. Além disso, a adaptação positiva a um ambiente muito dinâmico tem maior probabilidade de ocorrer nestas equipes porque elas, ao aprimorarem suas capacidades e se sentirem mais confiantes, se mostram mais motivadas a persistirem diante de obstáculos e adversidades.

Quanto às competências apresentadas antes, durante e após a crise, as cinco empresas foram unânimes ao focarem em proatividade, criatividade, pensamento inovador, flexibilidade, autonomia, adaptabilidade, agilidade, capacidade de julgamento e tomada de decisão e aquisição de conhecimentos avançados, entretanto vale frisar que estas competências foram desenvolvidas ao longo dos anos com uma gestão totalmente horizontal que empodera os funcionários a pensarem e questionarem formas diferentes de realizar o seu trabalho, além de autonomia para tomada de decisões.

Um ponto importante não mencionado no *framework* GERO, mas abordado na literatura e nas entrevistas foi a clareza e a aceitação da real situação vivenciada. Todos os diretores mencionaram que, embora as notícias no país mostrassem que a pandemia não era tão assustadora como se afirmavam, eles tiveram um comportamento muito proativo e foram muito rápidos no diagnóstico da situação, na resposta aos funcionários, clientes, acionistas e com todos os envolvidos em sua cadeia produtiva, e nas tratativas para encontrar o melhor caminho a seguir durante a crise. Esta clareza do cenário como necessária para uma tomada de decisão mais assertiva, tem sido mencionada em vários estudos, inclusive o de Burnard *et al.*, 2018 que afirmam que os mecanismos que ajudam a construir a resiliência organizacional estão voltados à

“consciência situacional” (p.5) o que possibilita ajustar constantemente o seu funcionamento em situações previstas ou não, se adaptando mais rapidamente a condições ambientais.

Focando nas práticas gerenciais e, diferentemente do que foi proposto no *framework* GERO, a gestão da mudança, para as cinco empresas pesquisadas, ocorre a cada análise de cenário e não após uma crise. Isto conota com uma rápida capacidade de antecipação, proatividade e flexibilidade para alterar o seu *status quo* com base em novas demandas externas que são identificadas a partir de uma gestão de risco feita continuamente.

Dois outros pontos não mencionados no *framework* GERO, mas abordados pelas cinco empresas pesquisadas foi a gestão horizontal e o trabalho constante para fortalecimento da cultura e dos valores organizacionais: ambos contribuíram sobremaneira para manter a equipe mais coesa durante a pandemia, pensando com sentimento de dono melhores formas para ajudar a empresa a sair da crise. Houve forte sinergia da equipe e esta foi facilitada porque, na visão dos diretores entrevistados, seus funcionários têm clareza da missão, visão e valores organizacionais, compactuam com estes valores e se mostram sempre dispostos a crescer com a empresa.

Visando fortalecer as observações anteriores, foi feita a análise de conteúdo (Bardin, 2011) em que foram configuradas a categoria *a priori*, a partir da literatura pesquisada e do *framework* GERO elaborado e a categoria *a posteriori*, da codificação das transcrições das entrevistas e trechos selecionados das falas dos diretores entrevistados. Estas categorias também tiveram como base o objetivo principal do uso desta metodologia que era identificar práticas de gestão que contribuíram com a resiliência das organizações pesquisadas.

A Tabela 11 apresenta a categoria *a priori* por temporalidade, tomando como base a literatura e o *framework* GERO:

Tabela 11: Categoria *a priori* por temporalidade (antes, durante e após a crise)

Antes de uma crise	Gerenciamento proativo de riscos
	Análise sistemática de cenários
	Gerenciamento financeiro
	Capacidade de antecipação
	Empreendedorismo organizacional
	Proatividade
	Criatividade
	Pensamento inovador
	Comunicação sistemática
	Comunicação contínua no negócio e na estratégia

	Questionamento do <i>status quo</i> e reconhecimento
Durante uma crise	Parceria com <i>stakeholders</i>
	Capacidade de resposta
	Mobilização / realocação de recursos
	Implementação de novas práticas
	Ajustes das práticas vigentes
	Gerenciamento das vulnerabilidades
	Gestão de continuidade do negócio
	Agilidade
	Autonomia
	Adaptabilidade
	Capacidade de tomada de decisão
	Comunicação transparente com todos os <i>stakeholders</i>
	Ajustes financeiros
Após uma crise	Capacidade de aprendizagem
	Adaptabilidade
	Flexibilidade cognitiva
	Aquisição de conhecimentos avançados
	Compartilhamento de lições aprendidas
	Pensamento crítico
	Gestão da mudança

Fonte: elaborada pela autora

Após a identificação da categoria *a priori*, advindas da literatura pesquisada, foi elaborada a categoria *a posteriori* (Tabela 12), por temporalidade, a partir das falas dos entrevistados. Neste primeiro momento não houve contagem de registros e as palavras desta categoria foram citadas somente quando os cinco diretores entrevistados, sem exceção, mencionavam as mesmas de forma direta ou indireta.

Tabela 12: Categoria *a posteriori* por temporalidade (antes, durante e após a crise)

Antes da crise da	Crescimento
pandemia da	Capacitação contínua no negócio
COVID-19	Autonomia

	Gestão participativa
	Gestão horizontal
	Análise sistemática de cenários
	Inovação
	Alteração de produtos e serviços continuamente
	Fortalecimento dos valores organizacionais
	Gestão da mudança
	Ambiente organizacional que incentiva o questionamento do <i>status quo</i>
	Comunicação aberta e transparente
	Gestão da mudança
	Reservas financeiras
	Empoderamento
Durante a crise da	Clareza do cenário
pandemia da	Cuidado com os funcionários e clientes
COVID-19	Comunicação transparente com <i>stakeholders</i>
	Comunicação sistemática com as equipes
	Criação de novos produtos e processos de forma muito rápida
	Realocação de recursos
	Ajuste das práticas vigentes
	Agilidade
	Adaptabilidade
	Criatividade
Após a crise da	Aprendizado organizacional
pandemia da	Gestão da mudança
COVID-19	Análise de cenários futuros
(Jan/22 em diante)	Criação de novos produtos (novas demandas)
	Aquisição de conhecimentos avançados
	Otimismo
	Adaptabilidade
	Entrada em novos mercados

Continuidade dos negócios

Fonte: elaborada pela autora

Como identificado quando da análise das entrevistas, diversos pontos mencionados pelos diretores entrevistados são muito semelhantes à literatura e ao *framework* GERO.

Quanto à palavra ‘crescimento’, todas as empresas estavam muito otimistas e tinham grandes perspectivas de crescimento antes da pandemia da COVID-19. As falas a seguir retratam esta questão específica e justificam a citação desta palavra:

- “Tínhamos uma perspectiva muito positiva de crescimento antes da crise” (DIRETORA A);
- “A partir do segundo semestre de 2020 as matrículas aumentaram significativamente” (DIRETOR B);
- “A universidade interna com cursos para capacitar o mercado B2B deu tão certo que tínhamos alunos até de outros países” (DIRETOR C);
- “Antes da crise, o foco da nossa clínica era o crescimento” (DIRETOR D);
- “Nossa empresa tem um DNA de rapidez. Temos que crescer sem perder velocidade” (DIRETOR E).

Por terem um comportamento proativo e sempre fazerem análises sistemáticas de cenários, quando a pandemia chegou ao Brasil estes diretores tiveram clareza do cenário vivenciado, o que facilitou à rápida capacidade de resposta, comunicação contínua com todos os seus *stakeholders*, proatividade e flexibilidade e criação de novos produtos e processos que garantissem a continuidade dos seus negócios. Diante de tantos desafios e de um futuro mundial ainda incerto, estes cinco diretores percebem que a crise trouxe importantes aprendizados aos seus negócios, adquiriram maturidade e conhecimentos avançados e se sentem mais preparados para o futuro.

O monitoramento sistemático do ambiente, independentemente de um cenário de crise, mostrou às empresas entrevistadas a necessidade de evoluir, criando produtos e serviços que acompanhassem o cenário externo de mudanças constantes. Neste sentido, estas empresas passaram a trabalhar constantemente a gestão da mudança, sendo necessário a todo o momento fortalecer sua cultura e seus valores organizacionais, mostrando que as mudanças realizadas vinham ao encontro dos valores da empresa. Este comportamento de flexibilidade a mudanças contribuiu fortemente no momento da pandemia da COVID-19, sobretudo pela baixa resistência a mudanças e forte adaptabilidade ao novo cenário.

Um ponto importante a ser mencionado aqui e que é pauta de discussão dos autores que estudam a resiliência organizacional, diz respeito às reservas financeiras. Todos os cinco diretores, sem exceção, enfatizaram a importância de ser ter reservas

financeiras (que pode vir do caixa da empresa, estratégia de negócios ou aporte com investidores) não apenas para lidar com crises ou cenários de vulnerabilidades, mas para conseguirem fazer os ajustes e alterações em produtos e serviços quando da análise de cenários.

Analisando as entrevistas dos cinco diretores, assim como suas postagens é possível inferir que os valores das organizações em que são donos, estão pautados por uma gestão horizontal e, independente do porte destas empresas, todas buscam estimular o questionamento por parte das equipes, empoderando-as e dando autonomia para tomada de decisões em uma gestão totalmente participativa, estimulando o sentimento de dono. Para isso, suas equipes são capacitadas continuamente no negócio e/ou estimuladas a continuarem estudando. Na pandemia da COVID-19 estas características contribuíram para uma rápida capacidade de resposta, união e pensamento do time para juntos encontrarem soluções rápidas e inovadoras para os seus clientes. Importante lembrar aqui que, embora o *framework* GERO aborde a ‘autonomia’, termos como ‘gestão participativa’, ‘gestão horizontal’ e ‘empoderamento’ não foram mencionados no *framework*, mas estavam bastante explícitos nas falas dos cinco respondentes:

- “As pessoas aqui são empoderadas para tomarem decisões” (DIRETORA A);
- “As minhas lideranças precisam ter uma cabeça empreendedora, isto é, assumir riscos” (DIRETOR B);
- “O sucesso da nossa empresa é o empoderamento das pessoas. Eu quero cada pessoa aqui dentro empoderada do que faz” (DIRETOR C);
- “Uma pergunta que todos fazem aqui com base em nossos valores é ‘o que mais eu posso fazer’. Isso ajuda a perpetuar a cultura de excelência em prestação de serviços” (DIRETOR D);
- “Nossos gerentes têm metas para mudar alguma coisa em suas áreas, mesmo que achem que nada precise mudar. Se você está achando que está tudo bem, alguma coisa está errada. A estagnação catalisa vulnerabilidades” (DIRETOR E).

Mesmo com uma equipe que é empoderada em termos de tomada de decisões, durante a crise foi fundamental a presença de uma liderança firme, mas muito participativa que desse a direção e se comunicasse constantemente com todos os envolvidos em sua cadeia produtiva, não apenas para tranquilizá-los (vide gestão do pânico das entrevistas), mas para fortalecer a imagem e reputação das suas organizações. Este aspecto é citado nos estudos de Barasa *et al.*, (2018) ao afirmarem que ter planos abrangentes de gestão de riscos e aplicá-los de forma correta não é suficiente para favorecer a resiliência organizacional. A capacidade das lideranças de

ter uma visão clara e compartilhada e estimular os funcionários para a ação durante uma crise faz toda a diferença.

As falas dos cinco diretores justificam a escolha da expressão ‘comunicação sistemática com as equipes’ e ‘Comunicação transparente com *stakeholders*’ durante a crise:

- “Sempre diante de uma situação adversa, eu chamo toda a equipe em uma sala de reunião e abordo o problema” (DIRETORA A);
- “Durante a pandemia, toda terça-feira eu colocava todos os 350 funcionários *online* para uma reunião que ocorria das 10h às 11h. Tudo o que era comunicado saía de mim, o que diminuiu os ruídos de comunicação. Estas reuniões também funcionavam como uma gestão do pânico” (DIRETOR B);
- “Eu me reúno com cada pessoa, mostrando o melhor caminho a ser seguido” (DIRETOR C);
- “Para diminuir o pânico e trazer clareza sobre o que estava acontecendo, montei um planejamento para a crise dentro da Clínica, para diminuir os ruídos de comunicação sobre o que realmente estava acontecendo” (DIRETOR D);
- “Tenho conversado com alguns clientes para entender como podemos ajudá-los neste momento de crise (...) em um mês e meio criamos um *software* que em poucas semanas vendeu mais de 500 cópias” (DIRETOR E).

Durante a crise, outro ponto que contribuiu para uma rápida capacidade de resposta foi a clareza do cenário pandêmico, mesmo que as próprias autoridades brasileiras dissessem exatamente o contrário. E esta agilidade facilitou a realocação de recursos em setores com maiores demandas, destituição de algumas áreas e pensar de forma estratégica novos produtos e serviços que contribuíssem com seus clientes, parceiros de negócios e sociedade.

Isto foi possível com as competências já bastante desenvolvidas pelos funcionários das organizações pesquisadas, voltadas à adaptabilidade, flexibilidade, pouca resistência a mudanças, criatividade, mostrando maturidade profissional durante a pandemia da COVID-19.

Quanto ao aprendizado organizacional, para as cinco empresas entrevistadas, este funciona como um PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), isto é, a cada situação de crise ou análise de cenários há um aprendizado organizacional, mudanças são propostas e implementadas, faz-se uma gestão da mudança e novos conhecimentos são adquiridos. Este processo de melhoria contínua no qual as empresas se baseiam ajudam a lidar de forma mais efetiva a cada nova crise, fortalecendo sua resiliência organizacional.

A metodologia análise de conteúdo permitiu trazer uma compreensão clara das dimensões do GERO a partir das falas dos cinco diretores entrevistados, e identificou

alguns pontos comuns e pontos não contemplados no *framework* e que podem ser úteis para futuros estudos e aprofundamento deste modelo.

Após estas análises foi feito o registro de palavras que mais apareceram durante as entrevistas com os cinco diretores, conforme apresentado na Tabela 13 a seguir:

Tabela 13: Registro de palavras para elaboração da nuvem de palavras

Expressões ditas pelos diretores entrevistados	NR
Comunicação aberta	49
Análise sistemática de cenários	42
Fortalecimento dos valores organizacionais	41
Inovação	40
Alteração de produtos e serviços continuamente	36
Ambiente organizacional de debate e questionamento	36
Reservas financeiras	36
Gestão horizontal	35
Gestão da mudança	32
Empoderamento	32
Autonomia	30
Gestão participativa	28
Capacitação contínua no negócio	23
Crescimento	22
Ambiente organizacional que incentiva o questionamento do <i>status quo</i>	22
Atitude de dono	18
Aprendizagem com crises passadas	15

Fonte: elaborada pela autora

NR = número de registros

Estes registros foram inseridos em um software de nuvem de palavras disponibilizado gratuitamente no site *infogram.com*, gerando a Figura 36:

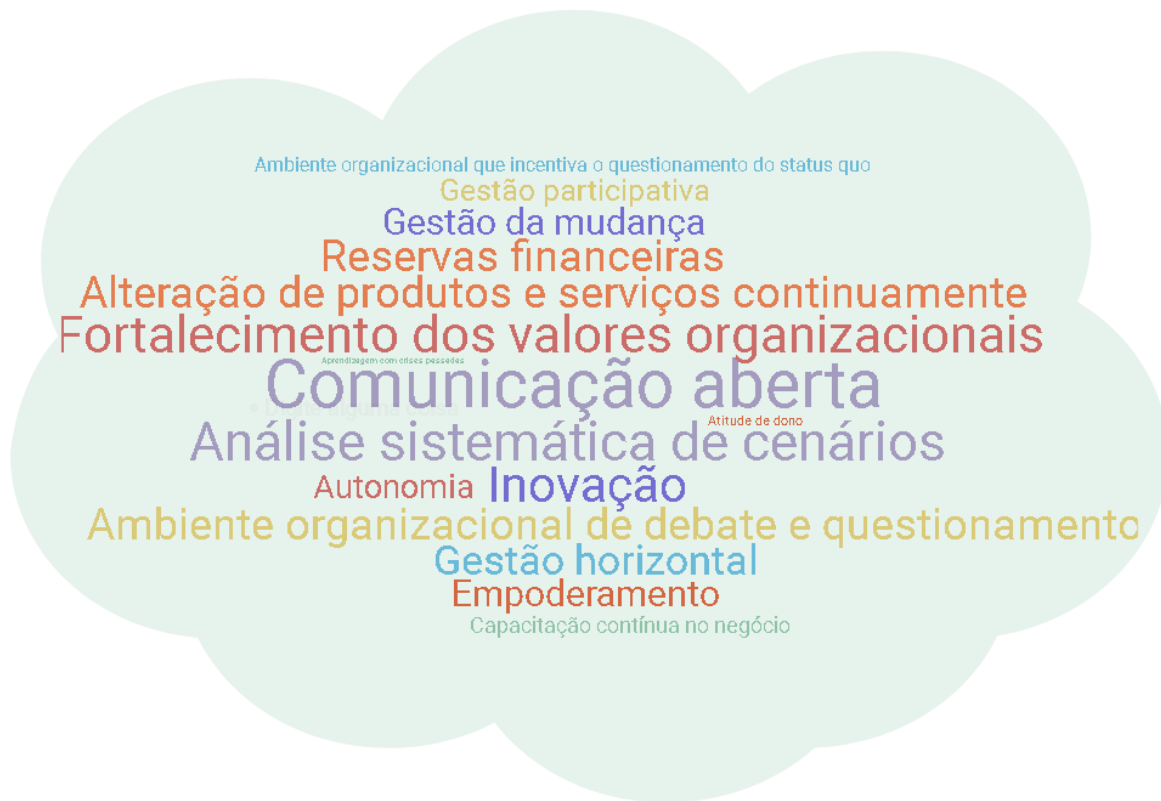


Figura 40: Nuvem de palavras que mais apareceram nas falas dos entrevistados
 Fonte: elaborada pela autora no infogram.com

O fortalecimento dos valores organizacionais, empoderamento das equipes e gestão horizontal são pontos que não foram contemplados no *framework* GERO e que podem ser correlacionados à categoria final B na análise de conteúdo: Cultura organizacional pautada na flexibilidade, aprendizagem contínua, ambiente de diálogo e comunicação transparente.

As práticas gerenciais / organizacionais estão diretamente voltadas para a ação dos dirigentes antes, durante e após uma crise e as dimensões comportamental organizacional e individual são moldadas com foco na cultura e nos valores organizacionais.

6

Conclusões e recomendações

O *framework* GERO elaborado e validado qualitativamente nesta tese, contribuiu para ampliar as discussões sobre resiliência organizacional, assim como trazer ações concretas realizadas por empresas diversas antes, durante e após uma crise.

Com base nas entrevistas realizadas com os diretores de cinco empresas nacionais, o *framework* GERO se mostrou bastante eficaz para analisar cenários antes, durante e após uma crise, no caso da pandemia da COVID-19, nas dimensões ambientais, organizacionais e individuais, assim como as práticas de gestão que contribuem para fortalecer a resiliência organizacional.

Interessante notar que, por não terem sido apresentados ao *framework* GERO, quatro dos cinco entrevistados não mencionaram a competência resiliência organizacional ou mesmo abordaram se sentir ‘resilientes’ em nenhum momento da entrevista – as ações que eles vêm realizando em suas empresas há anos, visando garantir perenidade, reputação junto ao mercado e crescimento fazem parte da estratégia organizacional. Os diretores acreditam que o ‘sucesso’ dos seus negócios vem de muito estudo, monitoramento de cenário, aprendizagem com crises passadas, reservas financeiras, inovação, criatividade, flexibilidade para mudar, forte capacidade de adaptação a cenários adversos e, tudo isso, pautado por uma gestão horizontal que favorece um clima de diálogo franco e transparente, permitindo que as pessoas questionem o *status quo* a todo o momento.

A análise de conteúdo possibilitou evidenciar alguns pontos que advieram das falas dos diretores entrevistados e que não foram contemplados no *framework* GERO, a exemplo de fortalecimento contínuo dos valores organizacionais e empoderamento das equipes.

Vale frisar que as cinco empresas pesquisadas são de setores e portes distintos com áreas de atuação totalmente diferentes entre elas e, apesar deste fato, houve muita semelhança na fala dos donos destas empresas, diretamente voltadas aos pontos abordados no GERO como fazer análises de cenários sistematicamente, comunicação aberta e transparente com todos os envolvidos em suas cadeias produtivas, questionamento do *status quo* sistematicamente o que contribui para alterarem produtos e processos antes dos seus concorrentes, sendo pioneiros em vários pontos e promoção de um ambiente de trabalho que estimula o diálogo e diversidade de pontos de vista.

Dois pontos importantes extraídos das falas dos diretores das empresas pesquisadas e de suas práticas organizacionais não foram contemplados no GERO: empoderamento das equipes e gestão participativa/ horizontal, embora na Dimensão

Comportamental Individual a ‘autonomia’ tenha sido citada como uma competência importante para facilitar a resiliência.

Quanto a gestão da mudança, ela foi citada no GERO na temporalidade ‘depois da crise’ em ‘práticas organizacionais’. Entretanto, todas as cinco empresas trabalham a gestão da mudança constantemente a cada análise sistemática de cenário, alterando processos, serviços e produtos de forma muito proativa.

O gerenciamento financeiro está citado no GERO na dimensão Ambiental antes da crise, mas apenas uma das cinco empresas entrevistadas não tinha uma reserva específica para a crise, citando o ‘colchão financeiro’ como necessário dentro da organização. Neste sentido, este fator ficaria mais bem posicionado na Dimensão Comportamental Organizacional, pois mesmo utilizando algumas ajudas disponibilizadas pelo Governo durante a pandemia da COVID-19, os recursos financeiros internos é que contribuíram na rápida capacidade de resposta.

Um ponto abordado no GERO e que foi comentado apenas por uma empresa (A) refere-se a ter um manual de crise / contingência, embora todas mencionaram que analisam constantemente os seus riscos e o ambiente externo.

Os pontos abordados no GERO na temporalidade ‘antes da crise’ e mencionados pelas cinco empresas pesquisadas envolvem a análise sistemática de cenários, o gerenciamento proativo de riscos, a capacidade de antecipação, a proatividade, criatividade, e inovação das equipes, seguidas por práticas gerenciais que estimulam o questionamento do *status quo* sistematicamente.

Na temporalidade ‘durante a crise’, todas as empresas mencionaram a agilidade e rápida capacidade de resposta, implementação de novas práticas, ajustes das práticas vigentes e gestão da continuidade do negócio. As equipes demonstraram flexibilidade, trabalho em equipe, autonomia, adaptabilidade e capacidade de tomada de decisão. E as práticas organizacionais envolviam comunicação transparente com todos os envolvidos da cadeia produtiva, ajustes financeiros e realocação de recursos – todos esses pontos estão contemplados no GERO.

Quanto à temporalidade ‘depois da crise’ todas as cinco empresas mencionaram capacidade de aprendizagem, sobretudo pelas crises passadas, adaptabilidade demonstrada pela equipe quanto aos novos processos e rotinas de trabalho e uma grande sinergia de todos os envolvidos na cadeia produtiva – pontos esses abordados no GERO.

Algumas limitações desta tese precisam ser mencionadas:

- i) Os comportamentos e práticas gerenciais dos diretores entrevistados variam, dentre outros fatores, de suas histórias e valores organizacionais, mas optamos por não discutir esta temática, sendo proposta como uma futura agenda de pesquisa;
- ii) Traços psicodemográficos das empresas podem influenciar nas respostas dos diretores, mas também não foi foco deste estudo, sendo

sugerido que o *framework* GERO seja analisado em empresas do mesmo ramo, visando identificar onde ele se mostra mais eficaz.

Para finalizar, recomenda-se, para futuros estudos, ampliar o número de empresas pesquisadas, bem como validar o *framework* GERO com uma modelagem estatística.

7 Referências

Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937. doi: 10.1080/00207543.2014.910624.

Andrew, S., Arlikatti, S., Siebeneck, L., Pongponrat, K., & Jaikampan, K. (2016). Sources of organisational resiliency during the Thailand floods of 2011: a test of the bonding and bridging hypotheses. *Disasters*, 40(1), 65-84. doi:10.1111/disa.12136.

Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy Management*, 7(6), 491–503. doi: 10.15171/ijhpm.2018.06.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70, São Paulo, Brasil. ISBN 978-85-62938-04-7.

Barlach, L., Limongi-França, A. C., & Malvezzi, S. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Revista Interamericana de Psicologia/ Interamerican Journal of Psychology*, 42(1), 101-112. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rip/v42n1/v42n1a11.pdf>.

Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393. doi: 10.1080/00207543.2011.563826.

Billig, M. (2003). *Critical discourse analysis and the rhetoric of critique*. In: G. Weiss e R. Wodak (eds.), *Critical Discourse Analysis: Theory and Interdisciplinarity*. London: Palgrave Macmillan, pp. 35-46.

Börekçi, D. Y., Rofcanin, Y., Heras, M. L., Berber A. (2021). Deconstructing organizational resilience: A multiple-case study. *Journal of Management & Organization*, 27, 422–441. doi:10.1017/jmo.2018.72.

Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., Shinozuka, M., Tierney, K., Wallace, W. A., & Winterfeldt, D. V. (2003). A Framework to Quantitatively Assess and Enhance the Seismic Resilience of Communities. *Earthquake Spectra*, 19(4), 733-752. doi: 10.1193/1.1623497.

Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599. doi:10.1080/00207543.2011.563827.

Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinoopoulos, C. (2018). Building Organizational Resilience: Four Configurations. *IEEE Transactions on engineering management*, 5(3), 351-362. doi: 10.1109/TEM.2018.2796181.

Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14. doi:10.1108/09574090410700275.

Chouliaraki, L.; Fairclough, N. (2001). Discourse in Late Modernity: Rethinking Critical Discourse Analysis. *Journal of English Linguistics*, 29(2), 183-189. doi:10.1177/00754240122005305.

Commonwealth of Australia. (2011). *Organisational Resilience Position Paper for Critical Infrastructure Australian Case Studies*. Canberra: Attorney General's Department. Recuperado de <https://www.organisationalresilience.gov.au/Documents/organisational-resilience-position-paper-for-critical-infrastructure-australian-case-studies.pdf>.

Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidência da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(1), 70-85. doi:10.7819/rbgn.v21i1.3965.

Cotta, D., & Salvador, F. (2020). Exploring the antecedents of organizational resilience practices - A transactive memory systems approach. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print. doi: 10.1108/IJOPM-12-2019-0827.

Coutu, D. (2002, May). How resilience works. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. doi:10.1007/s40685-019-0085-7.

Eisenhardt, Kathleen M.; Martin, Jeffrey A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.

Fiksel, Joseph, Polyviou, Mikaella, Croxton, Keely L.; Pettit, Timothy J. (2015). From Risk to Resilience: Learning to Deal With Disruption. *MIT Sloan Management Review*, 56(2), 79–86.

Gaillard, J. C. (2007). Resilience of traditional societies in facing natural hazards. *Disaster Prevention and Management*, 16(4), 522-544. doi:10.1108/09653560710817011.

Gallopín, G. C. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Global Environmental Change*, 16(3), 293–303. doi: 10.1016/j.gloenvcha.2006.02.004.

Gibson, C. A., & Tarrant, M. (2010). A ‘conceptual models’ approach to organisational resilience. *The Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), 8-14.

Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience Airline Industry Responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329. doi: 10.1177/0021886306286466.

Gruber, H. (2001). Cognitive Flexibility Theory. In International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/topics/psychology/cognitive-flexibility-theory>.

Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81, 52-63. Recuperado de <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>.

Hashimoto, M. (2006). *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo*. Saraiva: São Paulo.

Ho, M., Teo, S. T. T., Bentley, T., Verreyne, M.-L., & Galvin., P. (2014, July). Organizational resilience and the challenge for human resource management: Conceptualizations and frameworks for theory and practice. *4th Annual International Conference on Human Resource Management and Professional Development for the Digital Age* (HRM&PD 2013), Singapore, 4. doi: 10.5176/2251-2349_HRMPD14.09.

Hollnagel, E. (2008). Resilience Engineering in a Nutshell. In E. Hollnagel, C. P. Nemeth, & S. W. A. Dekker (Eds.), *Resilience Engineering Perspectives* (Volume 1, Preface, pp. ix-xii). Aldershot, UK: Ashgate. Recuperado de http://erikhollnagel.com/onewebmedia/Hollnagel_preface.pdf.

Irigaray, H. A. R., Paiva, K. C. M., & Goldschmidt, C. C. (2017). Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. *Cad. EBAPE.BR*, 15, Edição Especial, Artigo 1. doi:10.1590/1679-395158881.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. doi:10.5465/amj.2011.0088.

Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2007). Managing human resources in order to promote knowledge management and technical innovation. *Management Research*, 5(2), 83-100. doi:10.2753/JMR1536-5433050202.

Kantur, D., & Iseriy-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762-773. doi:10.1017/S1833367200000420.

Karman, A. (2019). An examination of factors influencing the application of mechanisms of organizations' resilience to weather extremes. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 276-290. doi:10.1002/bse.2364.

Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407. doi:10.1002/hrm.21720.

Khanzad, Z. G., & Gooyabad, A. A. (2021). Development of Strategic Resilience Framework for Small Businesses Post-COVID-19. *Businesses* 2021, 1, 127-141. doi:10.3390/businesses1030010.

Kay, J., & King, M. (2020). *Radical Uncertainty. Decision-making beyond the numbers* (1st Ed.). New York: W. W. Norton & Company.

Klein, V. B., & Todesco, J. L. (2021). COVID-19 crisis and SMEs responses: the role of digital transformation. *Knowledge and Process Management*, 28(2): 117–133. doi: 10.1002/kpm.1660.

Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 1, 29-41. doi: 10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075.

Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757. doi:10.1177/0149206305279367.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, 243-255. doi:10.1016/J.Hrmr.2010.07.001.

Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G. M. (2014). The Resilience Architecture Framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32, 104-116. doi:10.1016/j.emj.2012.11.007.

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19, 4-30. doi:10.1111/ijmr.12076.

Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., & Winn, M. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business Strategy and the Environment*, 21, 17–32. doi:10.1002/bse.708.

Longstaff, P. H. (2005). Security, resilience, and communication in unpredictable environments such as terrorism, natural disasters, and complex technology. In Program on Information Resources Policy. Center for Information Policy Research, Harvard University. Recuperado de http://pirp.harvard.edu/pubs_pdf/longsta/longsta-p05-3.pdf.

Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263. doi:10.1108/NBRI-07-2017-0041.

Mallak, L. (1998). Putting Organizational Resilience to Work. *Industrial Management*, 40(6), 8-13. doi:10.1108/09552069810215755.

McManus, S. T. (2008). *Organizational Resilience in New Zealand*. (Doctoral Thesis), University of Canterbury, Canterbury, New Zealand. Recuperado de <https://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/1574>.

Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1-2), 127-150. doi:10.1007/S10464-007-9156-6.

Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37, 1615-1631. doi:10.1002/smj.2410.

Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428. doi:10.1016/J.ijpe.2013.02.031.

Păunescu, C., & Mátyus, E. (2020). Resilience measures to dealing with the Covid-19 pandemic. Evidence from Romanian micro and small enterprises. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15, Special Issue, 439-457. doi: 10.2478/mmcks-2020-0026.

Pavlou, P.A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Science*, 42(1), 239-273. doi:10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x.

Pearson, Christine M.; Mitroff, Ian I. Mitroff. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis. *Management. Academy of Management Executive*, 7 (1): 48-59.

Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124-143. doi:10.1108/09574090910954873.

Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62(9), 1289–1326. doi:10.1177/0018726709334881.

Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Kirkman, B. L. (2021). Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction. *Group & Organization Management*, 46(4), 607-656. doi:10.1177/10596011211032129.

Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2015). Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*, 242, 261-273. doi:10.1016/j.ejor.2014.09.055 0377-2217.

Sawalha, I. H. S. (2015). Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. *Management Research Review*, 38(4), 346-366. doi:10.1108/MRR-01-2014-0010.

Schein, E. H. (2017). *Cultura organizacional e liderança*. Atlas, São Paulo. ISBN 978-85-970-1981-0.

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28. doi:10.1016/0090-2616(83)90023-2.

Seeck, H., & Diehl, M-R. (2017). A literature review on HRM and innovation – taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 913-944. doi:10.1080/09585192.2016.1143862.

Seville, E., Opstal, D. V., & Vargo, J. (2015). A Primer in Resiliency: Seven Principles for Managing the Unexpected. *Global Business and Organizational Excellence*, 34(3), 6-18. doi:10.1002/joe.21600.

Serra, F., Ferreira, M., Guerrazzi, L., & Scaciotta, V. (2018). Doing Bibliometric Reviews for the Iberoamerican Journal of Strategic Management. *Iberoamerican Journal Of Strategic Management (IJSM)*, 17(3), 01-16. doi:10.5585/riae.v17i3.2713.

Sheffi, Y., Rice, J. B., Jr. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. MIT Sloan Management Review, 47(1), 41-48. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/255599289_A_Supply_Chain_View_of_the_Resilient_Enterprise.

Somers, S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for *Organizational Crisis Planning*, 17(1), 12-23. doi:10.1111/J.1468-5973.2009.00558.X.

Spiro, R. J., Feltovich, P. J., Jacobson, M., & Coulson, R. L. (1991). Cognitive Flexibility, Constructivism, and Hypertext: Random Access Instruction for Advanced Knowledge Acquisition in Ill-Structured Domains. *Educational Technology*, 31(5), 24-33. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/44427517>.

Su, H.-C., & Linderman, K. (2016). An Empirical Investigation in Sustaining High-Quality Performance. *Decision Sciences*, 47(5), 787-819. doi:10.1111/deci.12210.

Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565-5579. doi:10.1080/00207543.2011.563837.

Sutcliffe, K. M. (2011). High reliability organizations (HROs). *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 25, 133-144. doi:10.1016/j.bpa.2011.03.001.

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. In K. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (Chapter 7, pp. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.

Tasic, J., Amir, S., Tan, J., & Khader, M. (2020). A multilevel framework to enhance organizational resilience. *Journal of Risk Research*, 23(6), 713-738. doi:10.1080/13669877.2019.1617340.

Teece, David J.; Pisano, Gary. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change / Oxford Academic*, 3(3): 537-556.

Tierney, K. J. (2003). Conceptualizing and Measuring Organizational and Community Resilience: Lessons From The Emergency Response Following The September 11, 2001 Attack on The World Trade Center. [Series/Report no.: Preliminary Papers;329] University of Delaware, Disaster Research Center, Newark. Recuperado de <http://udspace.udel.edu/handle/19716/735>.

Ulrich, D. (2003). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. Futura: São Paulo.

Van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlstrom, M., & George, G. (2015). Managing Risk and Resilience: From the Editors. *Academy of Management Journal*, 58 (4), 971-980.

Van Dijk, T. A. (1995). Aims of Critical Discourse Analysis. *Japanese Discourse*, 1, 17-27.

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007, October). Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda. *International Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) Conference on Systems, Man and Cybernetics*, Montreal, Quebec, Canada. Recuperado de <https://ieeexplore.ieee.org/document/4414160>.

Waller, M. A. (2001). Resilience in ecosystemic context: evolution of the concept. *American Journal of Orthopsychiatry*, 71(3). doi:10.1037/0002-9432.71.3.290.

Weber, M., & Roetzel, P. G. (2021). Bridging Organizational Resilience and Management Control Systems – A Systematic Review. Recuperado de SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3785416> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3785416>.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. In R. S. Sutton, & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Volume 1, pp. 81-123). Stanford: Jai Press.

Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628- 652. doi:10.2307/2393339.

Welch, C., Piekkari, R. (2017). How should we (not) judge the 'quality' of qualitative research? A re-assessment of current evaluative criteria in International Business. *Journal of World Business*, 52, 714-725. doi:10.1016/j.jwb.2017.05.007.

Wicker, P., Filo, K., & Cuskelly, G. (2013). Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters. *Journal of Sport Management*, 27, 510-525. doi:10.1123/jsm.27.6.510.

Wickham, G.; Kendall, G. (2007). Critical Discourse Analysis, Description, Explanation, Causes: Foucault's Inspiration Versus Weber's Perspiration. *Forum Qualitative Social Research*, 8 (2), Art. 4. Doi:10.17169/fqs-8.2.252.

Winn, M. I., Kirchgeorg, M., Griffi, A., Linnenluecke, M. K., & Günther, E. (2011). Impacts from Climate Change on Organizations: a Conceptual Foundation. *Business Strategy and the Environment*, 20, 157-173. doi: 10.1002/bse.679.

Wodak, R. (2004). Do que trata a ACD – um resumo de sua história, conceitos importantes e seus desenvolvimentos. *Linguagem em (Dis)curso, Tubarão*, 4, n.esp, 223-243.

8 Apêndice

Apêndice 1.

Termo de anuência assinado pelos cinco diretores entrevistados

Eu, (nome completo do responsável legal dos documentos/dados/prontuários), portador(a) do R.G. nº XXXX, ocupante do cargo de xxxxx na instituição (nome da instituição), após ter tomado conhecimento do projeto de tese intitulado *Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional – trazendo o conceito para a prática*, que tem como objetivo principal analisar o *framework* teórico Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional [GERO] em empresas nacionais de diferentes portes e setores, visando trazer luz sobre as principais competências de resiliência utilizadas e/ou desenvolvidas antes, durante e após a pandemia da COVID-19 por estas organizações, **autorizo** a pesquisadora Denise de Moura, CPF XXXX, aluna do curso de Doutorado em Administração na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ) a utilizar as informações oriundas da entrevista realizada via Plataforma ZOOM em sua tese de Doutorado, cuja defesa ocorrerá no dia 07 de março de 2022, às 14h via plataforma ZOOM.

Declaro que li a transcrição e o conteúdo do material e que autorizo sua publicação para fins exclusivamente acadêmicos.

Esta autorização está sendo concedida desde que as seguintes premissas sejam respeitadas: as informações serão utilizadas única e exclusivamente para a execução do presente projeto, com fins acadêmicos e a pesquisadora se compromete a preservar as informações constantes nos documentos, garantindo o sigilo e a privacidade de todos os envolvidos e informações.

Nome da cidade, _____ de _____ de 2022.

Assinatura do responsável institucional ou setorial
Cargo do Responsável pelo consentimento
Carimbo com identificação ou CNPJ

Assinatura do pesquisador responsável