

RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIAS PÓS-PANDEMIA EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE NA CIDADE DE PELOTAS - RS

Yuri Valadão

Aluno do Curso de Administração da UFPel

yuri_1110@hotmail.com

Maria da Graça Saraiva Nogueira

Professora do Curso de Administração da UFPel

proffgraca@gmail.com

RESUMO

Essa pesquisa teve como objetivo analisar o tema da resiliência organizacional e sua importância para empresas de pequeno e médio porte situadas na cidade de Pelotas/RS, principalmente em tempos de incertezas e crises, tal como a vivenciada atualmente pela pandemia do coronavírus, buscando evidenciar a definição e a importância da resiliência organizacional. O tipo de pesquisa desenvolvida foi a pesquisa qualitativa, que não utiliza métodos e técnicas estatísticas, quanto à natureza da pesquisa se trata de uma pesquisa descritiva, visto que tem por objetivo descrever as características de uma determinada população. Essas características e comportamentos foram aplicados através da adaptação de um instrumento do estudo de Nogueira (2012). A amostra que compõe a pesquisa contém 13 organizações de pequeno e médio porte situadas na cidade de Pelotas/RS de diferentes setores de atuação. Os resultados indicam que, por mais que essas organizações estivessem mais propensas às adversidades surgidas em decorrência da pandemia do Covid-19, as organizações presentes no estudo estão conseguindo se adaptar as mudanças ocasionadas pela crise e aproveitando as oportunidades de mercado para crescer e evoluir.

Palavras-chave: Resiliência organizacional, características organizacionais resilientes, estratégia, comportamentos organizacionais resilientes.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the theme of organizational resilience and its importance for small and medium-sized companies located in the city of Pelotas/RS, especially in times of uncertainty and crisis, such as the one currently experienced by the coronavirus pandemic, seeking to highlight the definition and importance of organizational resilience. The type of research developed was qualitative research, which does not use statistical methods and techniques. Regarding the nature of the research, it is a descriptive research, since it aims to describe the characteristics of a certain population. These characteristics and behaviors were applied through the adaptation of an instrument from the study by Nogueira (2012). The sample that makes up the research contains 13 small and medium-sized organizations located in the city of Pelotas/RS from different sectors of activity. The results indicate that, even though these organizations were more prone to the adversities arising as a result of the Covid-19 pandemic, the organizations present in the study are managing to adapt to the changes caused by the crisis and taking advantage of market opportunities to grow and evolve.

Keywords: Organizational resilience, resilient organizational characteristics, strategy, resilient organizational behaviors.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário econômico, político e social de tantas incertezas e adversidades, cada vez mais, o ambiente corporativo vem tratando de um tema de bastante relevância: a resiliência organizacional. Assim, as organizações estão se vendo diante da necessidade de se adaptar, de forma rápida e efetiva, as questões que envolvem essa realidade, de modo a conseguirem fazer frente aos obstáculos e perturbações que vão se coadunando de forma ininterrupta ao longo do tempo, para que, então, consigam minimizar os seus impactos que, se não forem devidamente tratados, podem causar rupturas e colapsos (CARLSON et al., 2012).

Nesse sentido, em um contexto tão dinâmico e competitivo uma crescente importância da inovação para a sobrevivência das empresas, a resiliência tem se tornado importante para a aprendizagem e a flexibilidade organizacional. Isso significa que as organizações estão tendo que desenvolver a sua habilidade e capacidade de resistir às mudanças e discontinuidades, bem como se adaptar aos riscos do ambiente, para que consigam alinhar, de maneira efetiva, as suas estratégias, operações, sistemas de gerenciamento, estrutura de governança e tomada de decisão para se ajustar às constantes mudanças do ambiente onde estão inseridas (CARMONA; GUIMARÃES; RODRIGUES, 2012).

Essas questões ganham ainda mais força frente a um cenário pandêmico, como esse que o mundo todo vem enfrentando desde o início de 2020, em decorrência de um vírus altamente contagioso denominado de Coronavírus. Como uma forma de tentar conter o avanço do contágio, uma das medidas adotadas pelos países foi o distanciamento social, o que impactou sobremaneira no ramo empresarial, fazendo com que diversas pessoas passassem a trabalhar de forma remota.

Isso, certamente, afetou e vem afetando a questão da resiliência organizacional, conforme pesquisa realizada pela PWC em sua segunda edição da Pesquisa Global sobre Crises 2021, que foi realizada no período de 20 agosto de 2020 a 25 de janeiro de 2021, com mais de 2.800 líderes empresariais (135 brasileiros). A pesquisa mostrou que 62% dos líderes

empresariais revelaram que seus negócios foram impactados negativamente pela crise e 33% deles disseram que estão em situação melhor do que antes do início da pandemia (PWC, 2021).

Ainda nesta pesquisa, 98% dos líderes de negócios no Brasil disseram que seus recursos de gestão de crises precisam ser melhorados e 87% das empresas brasileiras afirmaram ter uma visão e um propósito compartilhados para seus esforços (PWC, 2021).

A resiliência organizacional, então, tem se tornado um termo frequente no ambiente corporativo, visto que diz respeito a capacidade de as organizações perceberem o ambiente onde estão inseridas, juntamente com todos os problemas e adversidades existentes e as possíveis relações que acontecem entre esses elementos. Desse modo, a organização resiliente é aquela que incentiva discussões, que estimula o aprendizado e está em constante busca de alternativas para solucionar os seus problemas, tendo como objetivo solidificar uma cultura de comunicação aberta e de compartilhamento de conhecimentos (NOGUEIRA; HALLAL, 2013).

Contudo, o que se evidencia é que muitas dessas organizações ainda sentem dificuldades em perceber quais são as características resilientes que podem lhe proporcionar comportamentos que deem suporte ao enfrentamento de eventos inesperados, de modo que consigam se manter fortes e resistentes diante das mudanças e adversidades que surgirem. Além disso, também é importante que, diante de um momento de incertezas e obstáculos a serem ultrapassados, a empresa consiga, com esse aprendizado, apresentar soluções de ganhos ainda maiores que os que já tinha (NOGUEIRA; HALLAL, 2013).

Diante desses fatos, o presente estudo delimita-se a estudar a respeito da resiliência organizacional em empresas de pequeno e médio porte, a fim de se verificar como estas organizações estão se adaptando e se reciclando diante de momentos de incertezas e indefinições sociais, políticas e econômicas. Assim, espera-se verificar o que a teoria aborda sobre essas questões, bem como compará-la com a realidade evidenciada nestas empresas na cidade de Pelotas, RS, fazendo um estudo comparativo entre teoria e realidade para que se consiga evidenciar a relevância desse tema para o ambiente corporativo.

1.1 Objetivo geral

Analisar a importância da resiliência para empresas de pequeno e médio porte, situadas na cidade de Pelotas, RS, como alternativa de sobrevivência em tempos de crise e incertezas sociais, políticas e econômicas.

1.2 Objetivos específicos

- Evidenciar a definição e a importância da resiliência organizacional;
- Relatar a respeito da resiliência em tempos de crise;
- Identificar as principais características da resiliência organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Resiliência organizacional: conceito e importância

O termo resiliência vem do latim *resiliens*, que, de acordo com Albuquerque e Pedron (2015), significa “saltar para trás, voltar, ser impelido, recuar, encolher-se, romper”. Já a palavra *resilient*, do inglês, está relacionada a ideia de elasticidade e capacidade rápida de adaptação e recuperação.

Para compreender melhor a sua origem e as razões pelas quais têm sido adotada no ambiente organizacional, é importante ressaltar as suas origens. Assim, ela foi introduzida, inicialmente, na física, em 1807, quando o cientista inglês Thomas Young utilizou-a como algo relacionado à elasticidade, enquanto observava a capacidade de um material de voltar a sua forma original depois de ter sofrido uma grande tensão (OLIVEIRA, 2012).

Puerta e Vasquez (2012) afirmam que, em 1945, o teórico Bowlby usou a resiliência em um sentido figurado, aplicando-a como algo relacionado à consciência de si, a qualidade de uma pessoa que não perde a esperança e não se deixa abater diante das dificuldades.

Frente a essas definições e aplicações da resiliência, percebeu-se que o termo poderia ser facilmente utilizado no ambiente corporativo, principalmente por ter razões teóricas enraizadas na psicoterapia e na psicologia social. Desse modo, começou a ser aplicado como uma qualidade organizacional no início de 1990, mais recentemente, alavancou sua utilização como uma qualidade que pode ajudar as empresas e grupos dentro das organizações a sobreviverem e prosperarem em momento de dificuldades (BOIN; EETEN, 2013).

Nesse sentido, então, conforme enfatizado por Albuquerque e Pedron (2015, p. 5): “A resiliência consiste em garantir que uma organização ainda seja capaz de atingir os seus

objetivos fundamentais enfrentando adversidades”. Ou seja, empresas resilientes são aquelas que conseguem se recuperar e se manter firmes mesmo em tempos difíceis. Mantendo essa postura, conseguem, além de aumentar a sua competitividade, enxergar as adversidades como oportunidades ao invés de problemas, fomentando uma cultura de contínua inovação para resolver problemas e se adaptar a novos desafios (LANE; MCCORMACK; RICHARDSON, 2013).

Assim, infere-se que a resiliência organizacional é um fator de extrema relevância para as empresas, pois permite que ela ajuste seus recursos e suas capacidades para prosperar em circunstâncias mutáveis. Nesse sentido, tem a intenção de melhorar a tomada de decisão, incentivando a diversificação das capacidades da organização para responder a eventos futuros e incertos (LANE; MCCORMACK; RICHARDSON, 2013).

2.2 Principais características da resiliência organizacional

Uma pessoa é considerada resiliente quando consegue se adaptar a uma situação adversa, que, em tese, seria algo diferente daquilo que está acostumada a enfrentar. Conforme destacado por Carmello (2008), pode-se dizer que um ser humano pode apresentar várias características resilientes, no entanto, pode possuí-las e não as manifestar.

Assim, eventos como o 11 de setembro em 2001, a pandemia pelo Covid-19, o furacão Katrina e o furacão Sandy fazem com que as organizações repensem suas ações, no sentido de se voltar mais para a comunicação interna e para um controle melhor dos riscos empresariais. Com isso, o foco deixou de ser os cuidados com simples ameaças para a preparação para qualquer tipo de situação adversa em qualquer área da empresa, de modo a aderir aos conceitos de continuidade do negócio e de resiliência organizacional (McINDOE, 2009).

Conner (1995) enfatiza que a resiliência organizacional está fundamentada em cinco principais características: positividade, foco, flexibilidade, organização, pró-ação. Ele ainda afirma que elas são manifestadas através de crenças, comportamentos, habilidades e áreas do conhecimento.

Na visão de Brundson e Dalziell (2005, p. 3), existem vários acontecimentos que podem ser vistos como oportunidades de melhoria para as empresas resilientes, como:

- Gestão de riscos: diminuir a probabilidade de limites irrecuperáveis;

- Planejamento de continuidade da empresa: ir além dos limites recuperáveis da organização;
- Sensibilização situacional: reduzir o tempo de resposta quando uma mudança ou ação são necessárias;
- Criatividade e capacidade de resposta: melhorar a capacidade e a velocidade de respostas às mudanças da organização.

Tendo isso em mente, é importante que as empresa compreendam que não conseguem funcionar de maneira isolada do resto do mundo, ou seja, elas precisam ter a real noção de que estão interligadas às outras organizações, de maneira a entender como interagem com os colaboradores, stakeholders, comunidade, outras organizações, setores da indústria e com o governo, para que tenham condições de articular precisamente o seu contexto operacional e os limites de suas vulnerabilidades (SEVILLE et al., 2006).

Organizações podem ser consideradas resilientes, segundo McManus et al. (2007), quando percebem a sua situação e administram o seu negócio levando em consideração as suas vulnerabilidades e capacidades de adaptação em um ambiente dinâmico, complexo e interconectado.

2.3 Resiliência em tempos de crise: desafios e oportunidades

Quando se fala em crise dentro do ambiente corporativo é bastante comum associarmos com o risco, pois se entende que o sistema está exposto ao perigo, estando a empresa pré-disposta a ser afetada ou estar suscetível a danos. Isso significa dizer que a organização se torna vulnerável aos riscos existentes dentro de uma crise, que, se não forem bem administrados, podem trazer consequências adversas à organização (ALBUQUERQUE, 2021).

Desse modo, é importante que, em momentos adversos, as empresas tenham capacidade adaptativa, ou, em outras palavras, sejam resilientes, de maneira a se adequar às mudanças do meio externo, recuperando possíveis danos causados á estrutura organizacional sem afetar os objetivos e metas estabelecidos (ALBUQUERQUE, 2021).

Diante de um cenário tão avassalador quanto este que o mundo todo tem evidenciado desde o início de 2020, em virtude da pandemia pelo Coronavírus, os impactos ocasionados

na vida das pessoas foram significativamente importantes, fazendo com que todos tivessem que se adaptar a uma nova realidade, ou seja, a resiliência tem se tornado cada vez mais importante.

Para se ter uma ideia desses impactos na economia, em 2020, o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro sofreu uma queda de 4,1%, o maior desde o início das pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 1996. A indústria teve um recuo de 3,5% e os serviços caíram 4,5%. Agropecuária foi o único setor que manteve médias positivas, com um crescimento de 2%. Analisando os números dos últimos 10 anos, segundo a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), enquanto o PIB brasileiro teve retração de 1,2%, a agropecuária cresceu 25,4% (SILVA, 2021).

2.4 Resiliência organizacional para empresas de pequeno e médio porte como estratégia de sobrevivência e inovação em tempos de crise

Para que uma organização seja resiliente é de vital importância que ela tenha líderes resilientes, com capacidade de resposta mesmo quando não existem estímulos do ambiente. Nogueira (2012) diz que um bom líder é aquele que busca incentivar os seus liderados a não desistirem, que está em constante processo de crescimento e inovação.

O autor ainda enfatiza que:

Para que uma organização aumente sua resiliência ela deve ter a capacidade de compreender claramente o contexto de seu ambiente operacional, entender suas vulnerabilidades e como mitigá-las, demonstrando liderança e flexibilidade suficiente para se adaptar às mudanças de negócios (NOGUEIRA, 2012, p. 59).

Isso quer dizer que as organizações precisam, acima de tudo, estar cientes do meio onde estão inseridas, dos riscos inerentes a esse mercado e o que fazer para superá-los ou, ao menos, minimizá-los, sempre demonstrando flexibilidade e capacidade adaptativa.

Essas questões se tornam ainda mais importantes quando abordadas no cenário de pequenas e médias empresas, pois, em sua maioria, são organizações com estruturas reduzidas e frágeis para reagir de forma proativa diante de um ambiente ameaçador, além de possuírem características específicas como: baixo potencial de recursos financeiros, baixo potencial de recursos para investimentos e baixo potencial de recursos profissionais (VALENTE, 2018).

Conforme dados divulgados pelo PWC, as pequenas e médias empresas são as maiores propulsoras da economia brasileira, pois atuam como a maior fonte de renda e emprego para a

população. Dos mais de 6 milhões de empresas que operam no Brasil, quase 500 mil são de porte pequeno ou médio, sendo responsáveis por 76% dos novos empregos. O comércio foi responsável pela abertura de 116,7 mil postos, seguidos pelos setores de serviços, construção e indústria (PWC, 2021).

O Sebrae informa que pequenas e médias empresas são muito importantes para a economia brasileira, pois correspondem a 53,4% do PIB das indústrias, sendo que deste percentual, 22,5% está sendo gerado pelas micro e pequenas empresas em constante crescimento (SEBRAE, 2018).

2.5 Definição e importância da estratégia para as empresas

A estratégia pode ser entendida como um conjunto de regras e ações que são elaboradas e utilizadas com o intuito de orientar a tomada de decisão das empresas, como uma forma de orientar o seu comportamento perante o mercado. “A estratégia é um conjunto de ações que a organização determina para alcançar seus objetivos, estabelecendo planos e prazos para alcançá-los” (FARIAS; NEVES JR., 2016, p. 5).

Nesse sentido, através de ações previamente planejadas é que as estratégias são aplicadas, direcionando a empresa a um caminho, definindo que tipo de alvo será atingido por meio das estratégias elaboradas, de maneira a redefinir a atuação da empresa no mercado onde está inserida. Com isso, infere-se que a estratégia se apresenta como uma direção a ser seguida, definindo também a forma de competição com a concorrência, de maneira que, quando bem definida e com a alocação certa de recursos, incorrerá em uma posição única, fundamentada a partir do ambiente interno, trazendo vantagens significativas para a empresa perante à concorrência (MAXIMIANO, 2006).

Diante disso, pode-se afirmar que é um elemento de grande relevância para qualquer organização, tendo em vista que permite que ela detecte os pontos que precisam ser repensados, estabelecendo as ações que deverão ser realizadas. Por estar centrada na elaboração de objetivos a longo prazo, um bom planejamento se torna muito importante, pois seus reflexos serão sentidos em todos os processos.

Oliveira (2003) afirma que a estratégia é um elemento que conecta os objetivos a longo prazo da empresa às metas e ações, dentro de um processo sistêmico, que envolve toda a organização, de maneira a criar uma ligação com os recursos que são necessários para a sua implementação, sejam eles monetários, humanos ou de capital.

3 METODOLOGIA

De maneira a se obter os dados e informações necessários à fundamentação de um estudo é importante que sejam definidos os métodos que serão utilizados para isso, ou seja, os caminhos mais convenientes ao tema a ser investigado, em como se pretende realizar a investigação (OLIVEIRA, 2011).

3.1 Escolha do método

O presente trabalho foi desenvolvido com base em pesquisas qualitativas. Em relação à natureza da pesquisa, entende-se que o método mais adequado seja o descritivo, que, conforme preconizado por Gil (1999), tem por objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, ou ainda, estabelecer possíveis relações entre essas variáveis.

Para esta pesquisa, o objetivo é descrever as características, informações e dados obtidos através do questionário que será aplicado em empresas de pequeno e médio porte situadas na cidade de Pelotas. Para a escolha daquelas que farão parte deste estudo, em um primeiro momento, será realizada uma pesquisa na internet e também serão utilizados alguns dados do estudo realizado por Nogueira (2012).

3.2 Coleta de dados

Em relação a este estudo, o questionário a ser utilizado será adaptado de um modelo já usado no estudo realizado por Nogueira (2012), tendo em vista que este possui características muito semelhantes ao objeto de estudo que será investigado no trabalho em questão. Este questionário será enviado para empresas de pequeno e médio porte da cidade de Pelotas, que serão pré-selecionadas conforme descrito anteriormente, através de recursos digitais, como e-mail e WhatsApp, por exemplo. Este instrumento de pesquisa será enviado aos cuidados do responsável pela gestão da empresa, que pode ser um gerente, um diretor, um CEO ou gestor administrativo.

A fim de se obter informações acerca da realidade que permeia o ambiente organizacional em relação ao tema proposto para este estudo, foi elaborado um questionário com um total de 22 perguntas, sendo todas elas de múltipla escolha. Este documento foi dividido em quatro seções: a primeira continha informações gerais a respeito do questionário, seus objetivos e aplicabilidades; a segunda seção apresentava quatro perguntas a respeito dos dados pessoais e da empresa do respondente; a terceira seção abordava 11 questões sobre as

características organizacionais resilientes; por fim, a quarta seção continha 7 perguntas relacionadas aos comportamentos organizacionais resilientes.

A pesquisa foi realizada entre os dias 14 e 21/06/2022. Após o encerramento da pesquisa, verificou-se que houve a participação de 13 respondentes, sendo todos pertencentes às empresas as quais o questionário foi enviado.

3.4 Apresentação dos resultados da coleta de dados

Por se tratar de pesquisa qualitativa descritiva, os resultados serão descritos, sempre com enfoque aos objetivos estabelecidos, a fim de se evidenciar se aquilo obtido através dos questionários respondidos está em consonância com a teoria que trata sobre o tema investigado. Nesse sentido, pretende-se, então, descrever os resultados, compreender a sua pertinência em relação à pesquisa, evidenciando semelhanças e diferenças entre a teoria e a prática.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De todas as empresas selecionadas para a participação neste estudo, nenhuma delas se recusou a responder o questionário, sendo assim, houve a participação de 100% das empresas contatadas.

A respeito das perguntas estabelecidas para a segunda seção do questionário, a maioria dos respondentes tem a função de sócio proprietário (76,9%), seguido da função de gerente (15,4%) e analista (7,7%). Nenhum dos participantes respondeu ter a função de diretor.

Sobre a pergunta de número 2, o objetivo era saber o tempo de empresa de cada um dos participantes, sendo que, a maioria dos respondentes, 69,2%, respondeu ter até 5 anos de empresa; já com tempo de empresa de 6 a 10 anos e acima de 10 anos, houve um empate: 15,4% cada.

A questão de número 3 foi a respeito do porte da empresa na qual trabalha o participante da pesquisa. 69,2% são de pequeno porte e 30,8% de médio porte, ou seja, a maior parte dos respondentes trabalha em organizações consideradas pequenas.

Empresas de pequeno e médio porte, apesar de serem organizações mais suscetíveis aos problemas advindos com as crises, como a pandemia, por exemplo, por não terem condições suficientes de competir com empresas maiores, ainda assim conseguem ser resilientes. Dessa forma, com persistência, motivação e vontade de continuar crescendo, tem

visto os momentos conturbados como oportunidades de melhoria, de maneira a evoluírem e se tornarem mais competitivas.

A questão 4 queria saber há quanto tempo a organização está no mercado, sendo que 46,2% responderam que a empresa tem até 5 anos de existência; 30,8% afirmaram que a organização tem acima de 10 anos de tempo no mercado e 23,1%, que a empresa está no mercado entre 6 a 10 anos.

A terceira seção do questionário, então, continha perguntas a respeito das características organizacionais resilientes, sendo que a primeira pergunta queria saber dos participantes como eles viam a capacidade de a empresa se adaptar às mudanças com naturalidade, sendo que o número um seria entendido como nenhuma capacidade e o seis como uma excelente capacidade. A maioria dos respondentes elencou o número 5 como resposta (46,2%), seguido daqueles que responderem o número 6 (30,8%) e do número 4 (23,1%).

A questão de número dois queria saber o que os participantes pensavam a respeito da capacidade da empresa de adaptar o planejamento às possíveis intercorrências. Verifica-se que houve um empate entre aqueles que elegeram o número 4 e o número 5 (46,2% cada), seguindo por aqueles que acham que essa capacidade pode ser elegida com o número 6.

Sobre a questão de número três, o objetivo era que os respondentes apresentassem sua opinião a respeito da capacidade de superação da empresa em tempos de crise, na qual se viu que, novamente, houve um empate entre duas respostas: 46,2% para o número 4 e para o número 5, seguido de 7,7% para o número 3.

A questão de número quatro queria saber dos participantes o que eles achavam em relação à atenção constante às mudanças de mercado, como a empresa poderia ser ranqueada nesse sentido. As respostas foram as seguintes: a maioria, 61,5%, elegeu o número 6, seguindo de 23,1% que escolherem o número 5 e 15,4% que escolheram o número 4.

Em relação a pergunta de número cinco, os participantes deveriam analisar como a empresa aproveita as oportunidades de mercado, sendo que 69,2% selecionaram o número 6 (grau máximo de intensidade), seguido de 23,1% que selecionaram o número 5 (grande intensidade) e 7,7% que selecionaram o número 4 (grande intensidade, mas menos que o grau 5).

A resiliência organizacional tem se transformado em uma estratégia, ou seja, as empresas têm utilizado como ferramenta para se sobressaírem, para se destacarem perante à concorrência, principalmente em um momento de pandemia. Assim, buscam, em meio às adversidades, aproveitar as oportunidades surgidas, a fim de melhorar e aprimorar processos, produtos e serviços para atender a uma nova demanda.

A pergunta seguinte questionava os participantes em relação à capacidade de a empresa aceitar as mudanças e vê-las como oportunidades de crescimento, de modo que teriam que eleger, entre 1 e 6, como eles enxergam essa questão no local onde trabalham, sendo o 1 entendido como nenhuma capacidade e 6 como capacidade máxima. A maioria respondeu o número 5 (53,8%), seguido do número 6 (46,2%).

Diante disso, percebeu-se que a maioria das empresas estão conseguindo enxergar as adversidades advindas da pandemia, por exemplo, como chances de se sobressair, sempre levando em consideração a sua realidade e do mercado onde está inserida, para adaptar o seu planejamento a essas novas necessidades. Assim, viu-se que estão conseguindo transformar os entraves e as dificuldades em oportunidades de inovação, de crescimento, para se tornarem mais competitivas.

Sobre a pergunta de número sete, a intenção era saber como os participantes viam a capacidade de a empresa criar oportunidades de mercado, de maneira que 53,8% dos participantes elegeram o número 5, 30,8%, o número 6, 7,7% o número 3 e 7,7% o número 4.

Em relação a pergunta oito, os participantes foram indagados sobre como eles enxergavam a capacidade de a empresa encontrar alternativas para venda de produtos/serviços, principalmente em tempos de crise. Os resultados foram 53,8% elegeram o número 4, seguido de 30,8% que escolheram o número 6 e 15,4% que selecionaram o número 5.

A respeito de seus produtos ou serviços, observou-se que as organizações analisadas ainda veem essa questão como algo maior a ser resolvido em tempos de crise, tendo em vista que as opiniões fornecidas a respeito disso foram bem divergentes. Contudo, percebeu-se que a questão relacionada ao planejamento de produtos ou serviços ou, até mesmo, a capacidade de inovar nesse sentido, ainda são problemas para essas empresas, pois os respondentes ainda não conseguem ver positividade nesse quesito. Analisando essa questão sob a perspectiva da literatura existente, segundo Santos, Alves e Almeida (2007), essas empresas precisam se

munir de estratégias, a fim de que alcançar uma constante inovação de produtos e tecnologias, sendo orientada por uma posição mais competitiva e agressiva, sem medo de correr riscos.

A questão de número nove tinha o objetivo de saber o que os participantes achavam, em relação à empresa onde trabalham, sobre o desenvolvimento contínuo das capacidades individuais dentro da organização e, segundo demonstram, 46,2% responderam o número 6; 30,8%, número 6; 15,4%, número 4; e 7,7%, o número 3.

Quando questionados a respeito do incentivo dado pela empresa em relação aos seus colaboradores, tanto em relação ao desenvolvimento de suas capacidades e a abertura para uma comunicação mais fluída entre líderes e liderados, observou-se, através das respostas fornecidas, que a maioria vê isso de uma forma bem positiva. Com isso, infere-se que, mesmo sendo pequenas e médias e mesmo em tempos de crise, estão conseguindo dar atenção aos seus funcionários, de maneira a incentivá-los em seu crescimento contínuo. A respeito disso, Santos (2011, p. 52) afirma que, em momentos conturbados: “Elas contam com relacionamentos pessoais confiáveis e através deles reconhecem suas forças e fraquezas perante as situações precisando de pouco tempo para recuperar-se de adversidades e do desapontamento”.

A pergunta dez indagava aos respondentes o que eles achavam em relação ao incentivo dados pela empresa em relação a se ter uma comunicação aberta e colaborativa no ambiente de trabalho. Houve um empate entre os que escolheram o número 5 e 6, sendo 38,5% para cada uma dessas respostas, seguindo de 15,4% que elegeram o número 3 e 7,7%, o número 4.

Ainda sobre a questão acima, quando perguntados sobre o quesito liderança nas empresas onde trabalham, verificou-se que mais da metade respondeu que isso é bem positivo, ou seja, que os líderes dão abertura aos seus liderados para críticas, opiniões e sugestões, criando um espaço democrático e agradável de trabalho. Isso está em consonância como que é preconizado por Nogueira (2012), quando ele diz que um bom líder é aquele que busca incentivar os seus liderados a não desistirem, que está em constante processo de crescimento e inovação.

A questão seguinte, de número onze, queria que os participantes emitissem sua opinião sobre como veem as questões relacionadas à revisão e avaliação periódica em relação ao planejamento de produtos e processos. Os respondentes evidenciam que, novamente, houve

um empate entre duas respostas: número 4 e número 6, com 30,8% cada, seguido de 23,1% que escolheram o número 3 e 15,4% que elegeram o número 5.

A quarta seção, continha perguntas a respeito de comportamentos organizacionais resilientes, de modo que, na primeira pergunta, os respondentes deveriam dar sua opinião sobre o que eles achavam em relação à agilidade da empresa, sobre o monitoramento e acompanhamento das mudanças sísmicas de mercado e avaliação de concorrentes. As respostas foram as seguintes: 38,5% elegeram o número 5; 30,8%, número 6; 23,1%, número 4 e 7,7% escolheram o número 3.

A questão seguinte queria saber como os participantes via a empresa em relação a integração, se ela evolui para uma estrutura de governança fortemente alinhada e integrada. Dos respondentes, 46,2% elegeram como resposta o número 4, seguido de 38,5% que escolheram o número 5, 7,7%, número 6 e também 7,7% o número 3.

A respeito da pergunta de número três, os participantes foram indagados sobre como viam a questão da interdependência dentro da empresa, no que diz respeito à construção de relações fortes entre as partes interdependentes e entre colaboradores. Houve empate entre as respostas que elegeram o número 4, 5 e 6, sendo 30,8% para cada, seguido de 7,7% que escolheram o número 3.

A interdependência, isto é, a construção de relações fortes entre as partes interdependentes e entre colaboradores foi uma questão vista como a ser melhorada, dando a entender que as relações existentes, tanto com clientes internos quanto externos, é um ponto a ser revisto em momentos de crise. Levando isso para o campo teórico, percebe-se a relevância de sua abordagem no dia a dia das organizações, conforme enfatizado por Seville et al. (2006), quando afirmam que as empresas devem compreender que não conseguem funcionar de maneira isolada do resto do mundo, ou seja, elas precisam ter a real noção de que estão interligadas às outras organizações, para que tenham condições de articular precisamente o seu contexto operacional e os limites de suas vulnerabilidades.

A questão seguinte, de número quatro, tinha como objetivo saber como os participantes enxergavam na empresa o aspecto da liderança, em relação a abertura para opiniões, críticas e sugestões. Um total de 76,9% respondeu o número 6, seguido de 15,4% que selecionaram o número 5 e 7,7%, o número 4.

A quinta pergunta dessa seção questionava a respeito da conscientização, em como os participantes viam, na empresa, o padrão de relacionamento justo e com equidade entre clientes internos e externos e coma comunidade em geral. Os resultados mostram que 53,8% elegeram o número 6 como resposta, sendo que 38,5%, escolheram o número 5 e 7,7%, o número 4.

A respeito da sexta perguntado questionário, indagava os participantes a respeito do quesito mudança, se eles viam na organização, um aproveitamento de toda e qualquer oportunidade de mercado possível para o seu próprio crescimento e diferenciação. Houve empate entre aqueles que escolheram como resposta o número 5 e 6, com 46,2% para cada uma delas, seguido de 7,7% que selecionaram o número 4 como resposta.

Quando questionados a respeito de como veem a empresa em relação ao enfrentamento das mudanças e de utilizá-las a seu favor, encarando-as como oportunidades de melhoria e crescimento, foi possível constatar que a maioria dos respondentes acredita que as empresas onde atuam estão conseguindo aproveitar os momentos de crise como oportunidades. Isso vai ao encontro do que é preconizado por Conner (1995, p. 209), quando afirma que: “a pessoa positiva vê a vida como desafiadora, mas cheia de oportunidades, interpreta o mundo como cheio de facetas e dinâmico. Acredita que geralmente existam lições importantes a serem aprendidas com esses desafios”.

A última questão do questionário queria que os participantes dessem sua opinião a respeito da comunicação dentro da empresa, se ela está sendo usada como inteligência estratégica, tendo como base a clareza e a transparência. Observa-se que 53,8% dos participantes informaram o número 6 como resposta; já 38,5%, elegeram o número 5 e 7,7%, o número 4.

Diante disso, verificou-se que a maioria dos participantes que responderam ao questionário são proprietários das empresas em questão, sendo que mais da metade são de pequeno porte e estão no mercado há menos de 6 anos. Isso significa que são organizações com pouca experiência de atuação em seu nicho de mercado, havendo uma necessidade maior ainda de se tornarem resilientes em tempos de crise. Conforme se evidenciou na fala de Albuquerque e Pedron (2015, p. 5): “A resiliência consiste em garantir que uma organização ainda seja capaz de atingir os seus objetivos fundamentais enfrentando adversidades”. Ou seja,

empresas resilientes são aquelas que conseguem se recuperar e se manter firmes mesmo em tempos difíceis.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa atingiu os objetivos propostos. Através da pesquisa realizada com empresas de pequeno e médio porte, situadas na cidade de Pelotas – RS, pode-se observar que, por mais que estivessem mais propensas aos problemas surgidos em decorrência da pandemia pelo Covid-19, têm conseguido se destacar e enxergar o lado positivo de um momento com tantas incertezas. São organizações que estão conseguindo se manter, que estão conseguindo se adaptar a essa nova realidade, aproveitando ao máximo as oportunidades para se reorganizar, evoluir e crescer em seu mercado de atuação.

Verificou-se também que são empresas que têm uma visão ampla de mercado, que estão atentas às mudanças e as oportunidades, sempre procurando se inovar e não se deixar abater pelas incertezas do meio onde estão inseridas. Com isso, verificou-se que conseguem vislumbrar um cenário positivo, mesmo enfrentando problemas ocasionados, principalmente, pelo isolamento e distanciamento social.

Em geral, pode-se afirmar, então, que as empresas de pequeno e médio porte, situadas na cidade de Pelotas – RS, estão conseguindo se adaptar a essa nova realidade, ou seja, estão sendo resilientes e flexíveis às adversidades, procurando evidenciar oportunidades de melhoria e de crescimento frente a um cenário tão crítico. Com isso, estão conseguindo enxergar o lado bom de um momento com tantos entraves, medos, receios, adequando seus processos, produtos e serviços a essa nova era, bem como às novas demandas surgidas em decorrência da pandemia.

Como limitação da pesquisa temos um pequeno número de respondentes e a observação de que a maioria dos respondentes foram os proprietários do negócio, o que pode incorrer em falhas nas respostas em relação a questões que se opõem ao que seria considerado mais adequado como resposta.

Sugere-se que sejam realizadas futuras pesquisas sobre este tema, pois a resiliência e superação de adversidades são temas de grande importância para as organizações. Assim, podem ser realizadas pesquisas abordando às grandes empresas desta mesma cidade ou ainda de cidades arredores, também pode estar focado em algum segmento em específico, a fim de

evidenciar como empresas desse ramo têm enfrentando os momentos de crise, fazendo um comparativo entre elas ou ainda em relação à literatura existente.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Rosa Almeida Freitas; PEDRON, Cristiane Drebes. Resiliência Organizacional. **Anais... IV SINGEP – SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO, PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE**, São Paulo, 8 a 10 de novembro de 2015. Disponível em: <https://singep.org.br/4singep/resultado/563.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2022.

BOIN, A.; VAN EETEN, M. J. The resilient organization. **Public Management Review**, v. 15, n. 3, p. 429-445, 2013.

BRUNSDON, Dave; DALZIELL, Erica. **Making Organizations Resilient: Understanding the reality of the challenge**. 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/29489355_Making_Organisations_Resilient_Understanding_the_Reality_of_the_Challenge. Acesso em: 08 abr. 2022.

CARLSON, J. L.; HAFFENDEN, R. A.; BASSETT, G. W.; BUEHRING, W. A.; COLLINS III, M. J.; FOLGA, S. M.; WHITFIELD, R. G. **Resilience: Theory and Application** (No. ANL/DIS-12-1). Argonne National Laboratory (ANL), 2012.

CARMELLO, E. **Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor**. São Paulo: Editora Gente, 2008.

CARMONA, Viviane Celina; GUIMARÃES, Yuri Basiel Tukoff; RODRIGUES, Leonel Cezar. Resiliência Organizacional: Uma emta-análise da produção científica nacional. **Anais... CONFERENCE: CENTRO FRANCO-BRASILEIRO DE ESTUDOS AVANÇADOS SOBRE ORGANIZAÇÕES, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE**, Piracicaba, janeiro de 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/266145415_RESILIENCIA_ORGANIZACIONAL_UMA_META-ANALISE_DA_PRODUCAO_CIENTIFICA_NACIONAL/link/542834d40cf26120b7b5654c/download. Acesso em: 25 mar. 2022.

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

FARIAS, Arthur Oliveira; NEVES JR., Antônio da Silva. **O Planejamento Estratégico como ferramenta de Gestão em um escritório de contabilidade: Um estudo de caso de uma microempresa situada na cidade de Barreiras**. 2016. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_artur_novo.pdf. Acesso em: 08 mai. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produto Interno Bruto (PIB)**. 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: 06 abr. 2022.

LANE, K. E.; MCCORMACK, T. J.; RICHARDSON, M. D. Resilient Leaders: Essential for Organizational Innovation. **International Journal of Organizational Innovation (Online)**, v. 6, n. 2, 2013.

MCINDOE, B. Decade of Risk. **Risk Manage**, v. 56, n. 10, p. 22-27, 2009.

MCMANUS, S.; SEVILLE, E.; BRUNSDON, D.; VARGO, J. Resilience management: a framework for assessing and improving the resilience of organizations. **Resilient organizations research report**, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

NOGUEIRA, Maria da Graça Saraiva; HALLAL, Dalila Rosa. Resiliência Organizacional como capacidade estratégica para um melhor desempenho: Um estudo de empresas de tecnologia da informação da cidade de Caçador/SC. **Anais... VI ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA**, Bento Gonçalves, 19 a 21 de maio de 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es362>. Acesso em: 28 mar. 2022.

NOGUEIRA, Maria da Graça Saraiva. **Capacidade estratégica de resiliência e desempenho organizacional em confiabilidade e inovação**. 2012. Tese (Curso de Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Maria%20da%20Graca%20Nogueira.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, S. Política e resiliência-apaziguamentos distendidos. **ECOPOLÍTICA**, v. 4, 2012.

PUERTA, E. H.; VÁSQUEZ, M. R. Concepto de resiliência. **Caminos para la resiliencia**, v. I, n. 3. p. 1-4, 2010.

PWC. **Pesquisa Global sobre Crises 2021**. Junho de 2021. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultorianegocios/2021/Global%20Crisis%20Survey_21_VF.pdf. Acesso em: 04 abr. 2022.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALVES, Ricardo César; ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares de. **Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo de caso no centro-oeste mineiro**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 47, n. 4, 2007. Disponível em: <https://www.fgv.br/rae/artigos/revistarae-vol-47-num-4-ano-2007-nid-43545/>. Acesso em: 09 mai. 2022.

SANTOS, Carolina Marion. **Resiliência: Um estudo da associação da resiliência do gestor e o sucesso do empreendimento no contexto das micro e pequenas empresas**. 2011. Dissertação (Curso de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas) – Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2011. Disponível em: http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/2011/04abril/AnaCarolinaMarionSantos/dissertaCAo.pdf. Acesso em: 04 abr. 2022.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenosnegociosem-numeros,12e8794363447510VgnVCM100004c00210aRCRD>. Acesso em: 06 abr. 2022.

SEVILLE, E.; BRUNSDON, D.; DANTAS, A.; LE MASURIER, J.; WILKINSON, S.; VARGO, J. **Building Organizational Resilience: A summary of key research findings**, 2006.

SILVA, Eliane. **Resiliência do agro durante pandemia atrai empresas de outras áreas ao mercado rural**. 2021. Disponível em: <https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Economia/noticia/2021/04/resilienciadoagro-durante-pandemia-atrai-empresas-de-outras-areas-ao-mercado-rural.html>. Acesso em: 06 abr. 2022.

VALENTE, J. **Micro empresas são responsáveis por 84% dos empregos gerados em março**. 2018. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-04/micro-empresas-sao-responsaveis-por-84-dos-empregos-gerados-em-marco>. Acesso em: 06 abr. 2022.