

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL FRENTE A CRISES: UM OLHAR A PARTIR DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>****Resumo**

Em um período turbulento marcado pela grave crise sanitária que eclodiu no Brasil, estudos têm buscado entender como as empresas se adaptam a essa nova configuração e se fortalecem nesse processo de enfrentamento a adversidades. Frente a isto, este estudo foi norteado pela seguinte questão de pesquisa: Como um período de pandemia pode gerar aprendizagem para uma empresa familiar por meio da resiliência organizacional? A partir da literatura de resiliência e aprendizagem organizacional, desenvolveu-se um estudo de caso em uma empresa familiar. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, que enfatizaram aspectos inerentes a característica resiliente de aprendizagem e a aprendizagem informal, buscando relacioná-las com o intuito de entender o enfrentamento da empresa ao período de pandemia. Para a análise, fez-se uso da técnica de análise de conteúdo. Como principais resultados, destacam-se os aprendizados desenvolvidos a partir da ótica da capacidade de adaptação e de aprendizagem da resiliência organizacional, tais como: renegociações de contratos com maiores prazos, criação de reservas de recursos financeiros e evitar dispensar colaboradores com mais antecedência. Por fim, conclui-se apontando que a empresa analisada neste caso desenvolveu aprendizados para responder a futuras crises por meio de aspectos pertencentes a teoria da resiliência organizacional.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Organizacional; Resiliência Organizacional; Crise Sanitária; Estudo de Caso.

**ORGANIZATIONAL LEARNING FACING CRISES: A VIEW FROM ORGANIZATIONAL RESILIENCE****Abstract**

In a turbulent period marked by the serious health crisis that broke out in Brazil, studies have sought to understand how companies adapt to this new configuration and strengthen themselves in this process of facing adversity. In view of this, this study was guided by the following research question: How can a pandemic period generate learning for a family business through organizational resilience? Based on the literature on organizational resilience and learning, a case study was developed in a family business. Data collection took place through semi-structured interviews, which emphasized aspects inherent to the resilient characteristic of learning and informal learning, seeking to relate them in order to understand the company's coping with the pandemic period. For the analysis, the content analysis technique was used. As main results, the learnings developed from the perspective of adaptability and learning of organizational resilience stand out, such as: renegotiation of contracts with longer terms, creation of financial resources reserves and avoiding dismissing employees in advance. Finally, it is concluded by pointing out that the company analyzed in this case developed learning to respond to future crises through aspects belonging to the organizational resilience theory.

**Keywords:** Organizational Learning; Organizational Resilience; Health Crisis; Case study.

**Introdução**

Em meio a contextos de crise no ambiente, os gestores buscam formas de manter suas empresas em atividade a partir de tomadas de decisão quanto a quais ações serão tomadas para tal fim. Este processo envolve desde o colaborador, passando pelo gestor, com ambos sofrendo influência do meio.

Desde março de 2020, o Brasil vem enfrentando uma crise sanitária causada pela pandemia do novo corona vírus (Covid-19). Tal cenário gera inúmeras incertezas para as organizações desde o fechamento por períodos determinados para o cumprimento de distanciamento social para até mesmo o fechamento por não conseguir honrar seus compromissos.

Para elucidar as incertezas causadas pela pandemia no contexto organizacional analisado neste estudo, é possível apoiar-se em boletins de impactos e tendências publicados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE – (2020). Nos boletins publicados em agosto de 2020, constam quedas no faturamento de 49% (Sebrae, 2020a) e 46% (Sebrae, 2020b) na primeira e última semana do mês, respectivamente. Já nos boletins publicados em setembro de 2020, apresentou-se um cenário mais favorável segundo os boletins, com quedas de 35% (Sebrae, 2020c) e 35,1% (Sebrae, 2020d) no meio de setembro e início de outubro de 2020, respectivamente.

Nesta perspectiva apresentada, as organizações necessitam adaptar-se as situações adversas. A forma pela qual as empresas adaptam-se ao ambiente pode ser vista com diversas lentes, desde o seu comportamento estratégico (Miles & Snow, 1978), passando por escolhas estratégicas que podem variar de acordo com a posição tomada, a partir das estratégias genéricas de Porter (1982). Em estudos recentes, pesquisadores da área tem se baseado na capacidade adaptativa (Carmeli & Sheaffer, 2008; Rosa, Silva, & Sausen, 2019) e também na teoria da resiliência organizacional (Linnenluecke, Griffiths, & Winn, 2012).

Aprofundando a última lente apresentada, é possível entendê-la como uma forma das organizações se anteciparem aos acontecimentos externos (Annarelli & Nonino, 2016) ou esperar que o seu ambiente sofra alterações para reagir e adaptar-se a ele (Burnard & Bhamra, 2011). Na sessão da revisão da literatura, está temática é discutida com maior propriedade, entretanto, também é possível destacar neste momento a proximidade do comportamento resiliente de aprendizagem, isto é, ações anteriores que geraram comportamentos de enfrentamento a futuras turbulências (Nogueira, Gonçalo, & Verdinelli, 2017) com a aprendizagem organizacional estudada por Coelho Junior e Borges-Andrade (2008). Os autores apresentam que a aprendizagem se refere ao processo de adquirir conhecimentos o tempo todo. Contrapondo a ideia de aprendizagem exposta por Nogueira *et al.* (2017) no que tange a resiliência organizacional com o afirmado por Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), pode-se entender que a aprendizagem organizacional adquirida continuamente nas organizações como uma forma de defesa frente a turbulências ambientais.

Tomando este período de pandemia e os aspectos teóricos citados anteriormente como base, torna-se relevante entender como e por meio de quais ferramentas as organizações estão enfrentando este período conturbado para manter suas atividades, bem como o que elas têm aprendido visando o enfrentamento a futuras situações de crise. Frente a isto, este estudo é norteado pela seguinte questão de pesquisa: **Como um período de pandemia pode gerar aprendizagem para uma empresa familiar por meio da resiliência organizacional?** Para alcançar a resposta da referida questão, toma-se como base os seguintes objetivos de estudo: (1) entender como as organizações desenvolvem a resiliência em seu ambiente interno e (2) investigar se a resiliência organizacional pode ser vista dentro do processo de aprendizagem organizacional.

Espera-se, a partir da presente proposição de estudo, que sejam destacados aspectos pertinentes da teoria da aprendizagem, a partir de um olhar da resiliência organizacional. Entendendo a partir disto como as organizações adaptaram-se ao contexto de constantes mudanças causados pela pandemia da Covid-19 e o que poderão tirar de lições para o enfrentamento de futuras crises.

A contribuição do estudo também ocorre em estabelecer reflexões da aprendizagem por meio da resiliência, aspecto ainda pouco explorado nas pesquisas nacionais, considerando empresas familiares. Desse modo pensar essas perspectivas a luz do objeto escolhido possibilita destacar o espectro do processo de aprendizagem informal.

Este estudo está estruturado em 5 sessões, sendo que a primeira composta pela introdução apresentada anteriormente, a segunda contendo uma revisão da literatura clássica e contemporânea sobre aprendizagem e resiliência nas organizações. A sessão 3 é composta pelos procedimentos metodológicos adotados neste estudo. A quatro apresenta, analisa e discute os resultados encontrados e por fim, a sessão cinco finaliza o presente estudo com as considerações finais.

### **Resiliência Organizacional**

A abordagem da resiliência passou a ser estudada no contexto das organizações a partir do estudo de Meyer (1982). Desde o ingresso na nova área do conhecimento, a resiliência tem sido estudada como uma forma das organizações sobreviverem em meio a ambientes turbulentos e complexos (Linnenluecke et al., 2012; Vogus & Sutcliffe, 2007).

Nesta perspectiva, Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) apontam que a resiliência organizacional não significa apenas a recuperação frente a incidentes passados, mas sim que a empresa se planeje estrategicamente para criar novas oportunidades. Em consonância, a visão de Annarelli e Nonino (2016) reflete na idealização estratégica das organizações, isto é, preparação antecipada para futuras turbulências ambientais. Por outro lado, Burnard e Bramhra (2011) destacam que não somente de planejamento antecipado se desenvolve aspectos resilientes para a sobrevivência organizacional. Segundo os autores, a resiliência também se manifesta a partir da espera da organização por uma crise e, com ela em andamento, a empresa reage.

Para ambas as visões apresentadas, é possível apoiar-se no estudo de Brown, Seville e Vargo (2017) para entender como as organizações podem antecipar tendências ambientais ou recuperar-se frente a situações passadas. Os autores defendem que a resiliência das organizações envolve uma série de habilidades que as empresas devem possuir na busca pela sobrevivência em meio a crises, para que busquem seu desenvolvimento em uma esfera que conta com um ambiente turbulento e complexo. Com base nisto, pode-se entender que as organizações podem alcançar sua resiliência, sendo este, segundo Herbane (2019), um fator crucial para a manutenção da atividade dos negócios.

Entre as habilidades que as empresas devem possuir para desenvolver sua resiliência organizacional, tem-se, com base em Nogueira *et al.* (2017), uma série de características e comportamentos que auxiliam na adaptação aos novos contextos, sendo eles: capacidade de adaptação, capacidade de aprendizagem, agilidade, mudança, liderança e comunicação.

Dentre tais características e comportamentos, focaremos na questão adaptativa que, pelo exposto teoricamente, converge para a finalidade da resiliência organizacional e para a capacidade de aprendizagem, a qual será o cerne para as discussões que este artigo se propõe, juntamente com a teoria da aprendizagem organizacional que será apresentada na próxima subseção.

No que se refere a questão adaptativa, pode-se entender como uma capacidade da organização de perceber, entender e se adaptar as mudanças ambientais buscando sua sobrevivência a um ambiente turbulento (Nogueira et al., 2017; Pellissier, 2011). Já no que tange a capacidade de aprendizagem, Wedawatta, Ingirige e Amaratunga (2010), Pellissier (2011) e Nogueira et al. (2017) indicam que ela envolve desde o conhecimento, por parte da organização e de seus colaboradores, de produtos, processos e ambiente, assim como da capacidade de aprender com situações enfrentadas no passado para o enfrentamento de situações futuras.

### **Aprendizagem Organizacional**

Trazendo a capacidade de aprendizagem da teoria exposta de resiliência organizacional para o âmbito da teoria da aprendizagem em si, tem-se inicialmente que tal construto abrange toda mudança que tange os comportamentos dos colaboradores das organizações (Lefrançois, 2008), envolvendo um processo de constante obtenção de conhecimento (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008). É

possível colacionar isto com a teoria de resiliência organizacional, uma vez que é notório que a capacidade de aprender como reagir a acontecimentos tanto internos quanto externos a partir de eventos passados (Nogueira *et al.*, 2017; Pellissier, 2011; Wedawatta *et al.*, 2010) interliga-se com as mudanças comportamentais geradas pela obtenção de conhecimento (Lefrançois, 2008; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008).

Tomando o lado conceitual apresentado anteriormente como ponto de partida, Antonello (2006) indica a divisão da teoria de aprendizagem organizacional em duas vertentes principais: a aprendizagem formal e a informal. Contudo, mesmo havendo as divisões teóricas, é importante destacar dois pontos elucidados por Flach e Antonello (2010) e Souza, Tanaka, Dias e Silva (2014), respectivamente. O primeiro é que ambas vertentes possuem seus pontos positivos e que não se deve levar em consideração que uma é superior a outra, mas sim com uma noção de complementariedade. O segundo ponto envolve a essencialidade de ambas vertentes, devendo utiliza-las a partir das respectivas demandas de aprendizagem formal e informal.

A primeira visão de aprendizagem formal envolve, segundo Souza *et al.* (2014) a formação acadêmica, amparando-se em aspectos gerenciais, tais como: as habilidades, os conhecimentos e as competências para a gestão organizacional. Segundo os autores, também é possível destacar que o processo de aprendizagem formal é essencial para sanar as necessidades dos colaboradores. Em adição ao exposto, é possível complementar a visão de aprendizagem formal por intermédio do que é elucidado no estudo de Sampaio, Borges-Andrade e Bonatti (2018). Os autores indicam que ao longo da atuação dos colaboradores na organização, ocorre um processo de aprendizagem desde o que, como e quando fazer determinadas atividades, promovendo melhorias em seus desempenhos.

Prosseguindo para a aprendizagem informal, Flach e Antonello (2010) destacam que, dentro deste contexto de estudo, existem três abordagens de pesquisa: a comportamental, a cognitiva e a sociocultural. Segundo os autores, a primeira abordagem envolve a ação do indivíduo frente a um estímulo e a partir desta ação surge o processo de aprendizagem. Já a abordagem cognitiva destaca o processo de aprendizagem a partir do processamento de informações de cada indivíduo. Por fim, a abordagem sociocultural defende que o processo de aprendizagem ocorre por intermédio das práticas sociais dos indivíduos.

É possível aprofundar as discussões no que tange as abordagens cognitivas e comportamentais, a partir do que é apontado por Gimenez (2020). A autora defende que a aprendizagem cognitiva ocorre por meio da reprodução de informações anteriormente transmitidas, identificação de ideias centrais, seguida de sua organização com base em seu relacionamento em esquemas mentais e da reflexão entre o que foi aprendido e o que já era sabido. Já no que tange a aprendizagem comportamental, entende-se que ela é composta pela solicitação de ajuda para o entendimento do que deve ser feito, assim como pela busca de conhecimento em materiais e documentos ou em vivências passadas, finalizando com a aplicação de seu conhecimento adquirido ao longo de seu processo em uma situação real (Gimenez, 2020).

Frente ao exposto teoricamente sobre a aprendizagem formal (Sampaio *et al.*, 2018; Souza *et al.*, 2014) e das três abordagens acerca da teoria da aprendizagem informal (Flach & Antonello, 2010; Gimenez, 2020), para os fins deste artigo optou-se pela abordagem comportamental dentro da teoria da aprendizagem organizacional por conta de sua relação com o período que esta investigação se propõe a analisar, isto é, o período de pandemia da Covid-19 que gerou ações dos indivíduos membros da organização analisada, as quais geraram aprendizagens para os mesmos e para a gestão organizacional para o enfrentamento aos meses seguintes de pandemia, assim como para futuras perturbações ambientais causadas por novas crises.

## Procedimentos Metodológicos

Considerando a questão de pesquisa deste estudo que foi **Como um período de pandemia pode gerar aprendizagem para uma empresa familiar por meio da resiliência organizacional?** Busca-se responde-la por meio da abordagem qualitativa e da estratégia de pesquisa do estudo de caso (Creswell & Poth, 2016), uma vez que tal estratégia possibilita uma análise em profundidade do caso selecionado por meio da generalização analítica de teorias (Yin, 2018).

A empresa selecionada para a operacionalização do caso atua no setor alimentício e pode ser classificada como familiar, estando situada na cidade de Pelotas, na região Sul do Estado Rio Grande do Sul. Sua atuação no mercado alcança a marca de 30 anos, possuindo atualmente cerca de 80 colaboradores, os quais são alocados em 5 unidades da organização.

A escolha deste caso se justifica inicialmente a partir de seu período de 30 anos de atuação no mercado, nos quais a empresa familiar enfrentou diversas mudanças ambientais que necessitaram da atenção de seus gestores para a sua manutenção no ambiente. Algumas destas mudanças são retratadas nos trabalhos de Silveira-Martins, Daneluz e Leite (2017) e Leite, Silveira-Martins, Raasch, Cruz e D’ávila (2021), a partir dos quais a história da empresa é narrada e descrita até o ano de 2019, respectivamente. Ademais, também é possível justificar a seleção da empresa familiar analisada a partir: (i) da busca por manter suas atividades em meio as restrições oriundas de Decretos Estaduais e Municipais frente ao combate a pandemia de Covid-19; (ii) do enfrentamento aos impactos diretos destas restrições; e (iii) da manutenção de suas operações enquanto que outras empresas do mesmo ramo da cidade encerraram as atividades.

A coleta de dados, ocorreu a partir de entrevistas semiestruturadas com 4 gestoras da empresa familiar analisada (sendo uma das entrevistadas pertencente ao eixo familiar). Quanto ao convite a estas quatro participantes, ressalta-se que a gestora familiar foi convidada tendo em vista o seu vínculo familiar com os fundadores. Enquanto que as gestoras externas ao eixo familiar foram convidadas por meio da indicação da gestora familiar, por sua posição gerencial e seu longo tempo de atuação na empresa.

Para a operacionalização da coleta de dados, desenvolveu-se um roteiro de entrevista (Apêndice A) com questões semiestruturadas, as quais foram elaboradas a partir das categorias de análise apresentadas no Figura 1.

**Figura 1**

Categorias de Análise

Construto Teórico	Categoria de Análise	Subcategoria de Análise	Referência
Resiliência Organizacional	Capacidade de Adaptação	-	Pellissier (2011); Nogueira, Gonçalves e Verdinelli (2017).
	Capacidade de Aprendizagem	-	Wedawatta, Ingirige e Amaratunga (2010); Pellissier (2011); Nogueira, Gonçalves e Verdinelli (2017).
Aprendizagem Organizacional	Aprendizagem Informal	Abordagem Comportamental e Cognitiva	Antonello (2006); Flach e Antonello (2010) e Souza <i>et al.</i> (2014); Gimenez (2020).

**Fonte:** elaboração própria (2023).

As entrevistas foram gravadas com prévio consentimento das entrevistadas e ocorreram entre os meses de outubro e novembro de 2020, com cada uma apresentando duração média de 1h. Das quatro entrevistas, uma foi realizada por meio da plataforma *Google Meet* e as demais ocorreram no formato presencial com a utilização de equipamentos de proteção (máscara N95 descartáveis de proteção facial PFF2 e máscara facial *face shield*) por parte do pesquisador e dos pesquisados. A

coleta de dados por meio das entrevistas foi encerrada a partir do critério de saturação dos dados, isto é, as respostas das entrevistadas começaram a se repetir ao longo desta fase de coleta de dados.

Também foram utilizados documentos, tais como: artigos científicos sobre a empresa analisada e um livro que conta a história da organização para que, desta forma, fosse possível realizar a triangulação de dados por meio da coleta com base em diversas fontes, conforme indica Coutinho (2008).

Para o tratamento dos dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo defendida por Bardin (2011) como uma forma de analisar com maior rigor e de maneira sistemática os dados coletados. Destaca-se a utilização do *software* NVivo® versão 11 para a codificação de todo o material coletado a partir de entrevistas e dos dados oriundo dos artigos científicos e do livro da organização analisada. Bardin (2011) divide a análise de conteúdo em 3 fases, sendo elas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos dados.

Bardin (2011) destaca que o passo inicial para o início da análise na primeira fase é montar um plano de análise, para que os dados coletados sejam organizados, possibilitando a definição de indicadores que nortearão as etapas de análise e interpretação dos dados. Para tanto, a partir do *software* NVivo®, os dados coletados por meio de entrevistas e da análise documental foram adicionados ao *software* para a primeira imersão dos pesquisadores nos dados coletados por meio da leitura flutuante.

Para a sequência da análise, Bardin (2011) aponta a operacionalização da exploração do material. Nesta fase ocorre a codificação do material outrora organizado em categorias e subcategorias, definidas a partir da revisão da literatura, as quais constam no Figura 1. Ressalta-se que as codificações dos dados que constavam no *software* foram realizadas por meio da aproximação dos trechos das entrevistas e dos dados documentados com as categorias de análise que foram outrora eleitas para a codificação.

Por fim, a autora finaliza a análise de conteúdo com a etapa do tratamento dos resultados obtidos e a interpretação deles, tornando, a partir disto, os resultados brutos em resultados significativos e válidos. Ao final desta última etapa preconizada por Bardin (2011), realizou-se uma síntese e seleção dos principais resultados encontrados.

A sessão seguinte irá apresentar, analisar e discutir os resultados empíricos encontrados nesta investigação em duas subseções. Na primeira, ocorrerá a descrição do caso analisado, abordando os principais fatos ocorridos entre os meses de março e outubro de 2020, sendo os mesmos elucidados a partir de relatos das gestoras. Na seguinte, o caso será analisado com base nas categorias e subcategorias de análise, assim como discutido, tomando por base a revisão da literatura.

### **Apresentação dos Principais Resultados do Caso**

Nesta seção, são apresentados os principais resultados a partir dos dados coletados inerentes ao processo de aprendizagem organizacional a partir de elementos da resiliência organizacional da empresa familiar analisada neste estudo. Cabe-se ressaltar a ocorrência de uma nova onda de contaminação entre os meses de novembro de 2020 e março de 2021, fato que indica a não finalização do período de crise causado pela Covid-19. Frente a isto, para os fins deste estudo, considera-se que o período de crise até a data de encerramento da coleta de dados, isto é, novembro de 2020.

No caso analisado, o contexto de crise emergiu a partir de mudanças em seu ambiente externo causadas pela proliferação do corona vírus pela cidade de atuação da empresa a partir do mês de março de 2020. Segundo a gestora familiar da organização, ao longo dos quase 30 anos de atuação da empresa, ela passou por diversas dificuldades que necessitaram ser contornadas para a sua manutenção no mercado, contudo nenhuma destas dificuldades causou tanta interferência na gestão do negócio como a crise da Covid-19.

Entre os meses de março a maio, segundo a gestora familiar e a gestora responsável pelo administrativo, a organização buscou se adequar as novas situações impostas pelo seu ambiente, entre as quais é possível citar: renegociação de contratos, redução do pessoal na cozinha, promoções de produtos e *lives* em suas redes sociais apresentando todos os cuidados tomados pela empresa para a prevenção à Covid-19 buscando, deste modo, estimular o consumo frente às reduções causadas pela incerteza que a pandemia gerou nas pessoas quanto a aspectos da saúde e sanitários.

Segundo a gestora responsável pela unidade de entregas, as vendas da sua unidade apresentam uma elevação entre os meses de junho e agosto por conta do inverno e das chuvas constantes, contudo no inverno de 2020, a gestora sentiu uma redução no número de pedidos e atrela tal fato a crise sanitária oriunda da Covid-19. Frente a estes meses com redução de vendas, a gestora responsável pelo administrativo da empresa apresentou uma resposta que converge ao que a gestora responsável pela unidade de entregas comentou. Além disso, a gestora familiar da empresa destacou o seguinte:

Eu fechei o mês de agosto ontem (31/08) e ele foi horrível, pois a bandeira vermelha e depois o *lookdown* causou um alvoroço nas pessoas que fez com que o consumo de produtos externos reduzisse drasticamente (Gestora Familiar).

No início do mês de setembro de 2020, a gestora familiar apresentou sinais de preocupação, tendo em vista que não se tinha noção do tamanho que está crise seria, assim como o receio a contaminação e da possibilidade de não conseguir honrar com os compromissos da empresa, fato evidenciado no seguinte trecho extraído da entrevista com a referida gestora:

Eu acho que não estávamos preparados não, fomos pegos de surpresa [...], não tínhamos a dimensão de isto iria levar tanto tempo, e a medida que o tempo foi passando, nós nos obrigamos a nos adaptar a situação. [...] além da preocupação sanitária que nós temos, o medo real da contaminação, o medo da situação econômica que nós temos, de manter os negócios saudáveis e tudo mais... Tanto que hoje em dia, nem falamos mais em crescimento, falamos em não ficar no vermelho, pagar as contas e em nos ficar vivos... Com isso, na situação que vivemos já acredito que estamos no lucro (Gestora Familiar).

Ainda no que tange este período, a gestora responsável pelo administrativo comentou que a estratégia adotada frente ao momento de drástica redução das vendas foi buscar realizar a máxima economia possível. Na mesma linha de raciocínio, a gestora responsável pela unidade móvel da empresa comentou que nas reuniões semanais foi necessário discernir entre manter a empresa viva e aprender a fazer adaptações mais drásticas, tais como cortes em aspectos não essenciais na empresa, tais como no pessoal de manutenção de computadores e funcionários em contrato provisório. Como resultado disso nas ideias da empresa, a gestora familiar relatou que embora a empresa sempre prese pela máxima qualidade de seus produtos, realizou-se cortes de tudo que não era essencial foi para a tentativa de manter o negócio saudável.

Já em meados do mês de setembro, as demais gestoras entrevistadas convergiram suas declarações para a visualização de um cenário de melhoria da situação da organização frente a redução do número de caso e da reabertura do comércio, tendo em vista os Decretos Estaduais e Municipais. A gestora da unidade de entregas comentou sobre a perspectiva de melhorias com o aumento das vendas desde o início de outro. Em consonância, a gestora da unidade móvel indicou que precisou solicitar insumos extras, por conta de um movimento expressivo, a uma filial frente a sua redução nas projeções de vendas. Pode-se perceber tal apontamento com a seguinte declaração da gestora familiar:

Neste último mês (setembro) que eu fechei as contas faz uns 2 dias, eu posso te dizer que já tivemos algum sinal de recuperação... Assim, nada para se comemorar ainda, mas já melhor em relação a agosto (Gestora Familiar).

Por fim, no mês de outubro de 2020, a gestora familiar comentou que a atual crise sanitária traz diversos aprendizados para o dia-a-dia da organização no futuro. Entre eles, é possível citar que se aprendeu a distinguir a questão familiar da empresa, isto é, separar o lado emocional do gerencial, conseguindo, deste modo o desligamento de funcionários e de serviços não essenciais. Em adição, destaca-se o seguinte relato extraído da sua entrevista:

Acho que infelizmente isto não é uma coisa da nossa empresa... Normalmente não temos o costume de guardar dinheiro, de fazer economias para futuras situações de crise. Diante dessa incerteza toda, o mais correto a se fazer é criar uma reserva para enfrentar situações assim e com certeza, isto é uma coisa que eu levarei para momentos futuros, para enfrentar futuras crises (Gestora Familiar).

A gestora responsável pelo administrativo da empresa destacou também o aprendizado adquirido para além das questões financeiras. Em sua entrevista, foi comentado que muito se aprende com a comunicação entre as gestoras das unidades, trocando ideias e formar de gerir a empresa em meio à crise. Segundo a gestora, isto foi uma questão fundamental por conta dos cortes feitos, uma vez que se compreendeu a falta de viabilidade em manter todos os funcionários, ocasionando uma estabilidade nos piores momentos da crise e proporcionou a situação de melhoria constatada a partir de meados de setembro.

### **Análises e Discussões do Caso**

Tendo em vista o exposto até o momento, esta subseção apresenta a análise e as discussões dos resultados descritos anteriormente na empresa familiar em que este caso foi operacionalizado, tomando por base a literatura revisada, assim como as categorias de análise que foram definidas no Quadro 1, sendo elas: capacidade de adaptação e capacidade de aprendizagem, oriundas da teoria de resiliência organizacional e, a categoria de aprendizagem informal, bem como a subcategoria de abordagem comportamental provenientes da teoria de aprendizagem organizacional.

Um primeiro ponto de destaque que tange o caso analisado envolve os primeiros momentos de contato da empresa com a pandemia, o qual gerou as primeiras adequações da empresa ao novo contexto que se aproximava. Frente ao relatado pela gestora familiar da organização como uma crise nunca antes enfrentada. Em um primeiro momento não é possível observar aspectos teóricos da teoria da aprendizagem destacados por Lefrançois (2008) e Coelho Júnior e Borges-Andrade (2008). Os autores defendem a obtenção de conhecimento a partir de comportamentos dos colaboradores frente a ações enfrentadas por eles, fato este que não se confirma frente a declaração da gestora familiar da empresa.

Contudo, torna-se possível observar aspectos resilientes que, para a sequência do caso, poderão ser observados também a partir da ótica da aprendizagem organizacional. O primeiro é a perspectiva da capacidade de adaptação (Nogueira *et al.*, 2017; Pellissier, 2011). A partir desta característica resiliente, as organizações podem alcançar a sua sustentação no ambiente de atuação, mesmo durante períodos de crise, a partir de suas habilidades de gestão para a antecipação de tendência ou recuperação frente ao período conturbado (Brown *et al.*, 2017). Tal fato é visualizado no exposto pela gestora familiar e do administrativo, já que a empresa buscou renegociar contratos, reduzir pessoal, disponibilizar promoções e realizar *lives* para estimular o consumo de seus produtos.

Conforme apresentado, mesmo que a empresa não estivesse pronta para antecipar o ambiente, ela conseguiu encontrar meios para sua sustentação. Os métodos utilizados pela empresa refletem tanto na capacidade resiliente de aprender (Nogueira *et al.*, 2017; Pellissier, 2011; Wedawatta *et al.*, 2010) como na abordagem comportamental da aprendizagem organizacional (Antonello, 2006; Flach & Antonello, 2010; Gimenez, 2020; Souza *et al.*, 2014), uma vez que a partir das respostas ao período de pandemia, a empresa passa a perceber e entender cenários adversos não antes enfrentados, os quais geram aprendizados para a gestão de crises futuras. Como consequência deste reflexo, a empresa



pode se beneficiar ao encarar futuras crises com o aprendizado desenvolvido no enfrentamento a uma turbulência anterior, conforme destacam Lefrançois (2008) e Coelho Júnior e Borges-Andrade (2008).

O segundo ponto de destaque do caso analisado recai sobre o período de junho até o início do mês de setembro de 2020, no qual a gestão responsável pela unidade de entregas da empresa notou uma elevada redução no número de pedidos. Esta declaração é similar à que foi exposta textualmente pela gestora familiar. Tal situação, entendida pelas gestoras como conturbada para a empresa, necessitou de atitudes de reação aos acontecimentos visando evitar maiores perdas para a empresa.

Frente a isto, é perceptível que as ações tomadas anteriormente buscando evitar situações piores não surtiram o efeito necessário nos meses de piora da pandemia de Covid-19. A partir disto, as novas atitudes da gestão da empresa podem ser entendidas a partir do exposto por Burnard e Bramhra (2011). Os autores apontam a reação ao período de crise frente a falta de êxito da estratégia de antecipar o ambiente a partir, por exemplo, das renegociações citadas. Tal ponto de vista também pode ser visualizado a partir da abordagem comportamental da aprendizagem organizacional, tomando por base o apontado por Flach e Antonello (2010), isto é, a aprendizagem ocorre a partir da ação do indivíduo frente a um estímulo.

A partir do aspecto resiliente de reagir ao que o ambiente impõe para as organizações, é possível apontar o aprendizado organizacional desenvolvido por intermédio dos estímulos resultantes do estado de pandemia. Ao longo do processo em que a empresa analisada no caso buscou se manter estável no seu mercado de atuação, diversas situações necessitaram ser adequadas para manter o funcionamento, os funcionários aptos a trabalhar e os clientes seguros para adquirir produtos. Por conta da crise sanitária ser uma nunca antes enfrentada, assim como não saber até que ponto a crise se dimensionaria, a empresa necessitou alterar sua visão de antecipar o ambiente e passar a reagir a ele, aprendendo novas formas de gerir o negócio a partir dos novos estímulos provenientes do ambiente.

Por fim, destaca-se o período de setembro e outubro de 2020 do caso analisado. Neste período, percebeu-se um sentimento de preocupação da gestão familiar da empresa frente ao número decrescente de vendas. A partir disto, a organização passou a trabalhar com a sua sustentação e não mais com a tentativa de alavancar o seu crescimento. Neste cenário de piora da pandemia, medidas mais drásticas necessitaram ser tomadas para alcançar a sustentação da empresa, como, por exemplo, o desligamento de alguns funcionários em contrato, refletir sobre novas renegociações de contratos e passando a analisar a necessidade de criar uma reserva de recursos financeiros.

Com base nisto, pode-se remeter a criação da reserva de recursos a uma característica resiliente antecipatória de enfrentamento a crises (Annareli & Nonino, 2016) fruto da abordagem comportamental de aprendizado a partir do estímulo a uma ocorrência externa (Flach & Antonello, 2010; Souza *et al.*, 2014). Já no que tange o aspecto de desligamento de funcionários, é possível associar este ponto com a abordagem reativa da resiliência organizacional, a qual possibilita a sustentação da empresa a crises em andamento (Burnard & Bramhra, 2011), emergindo a partir disto o aprendizado oriundo das reuniões dos responsáveis pela gestão da organização (Gimenez, 2020), assim como aprendizagem para eventos futuros provenientes dos estímulos proporcionados pela crise da Covid-19 (Flach & Antonello, 2010; Souza *et al.*, 2014).

Frente ao exposto, o último período destacado para a análise deste estudo de caso é aquele em que se percebe mais aspectos inerentes a capacidade de aprendizagem da empresa. Com todo o cenário enfrentado pela empresa entre os meses de março e outubro de 2020, foi notório três pontos relevantes para responder a futuras crises. O primeiro deles envolve a reserva de recursos financeiros para possibilitar a continuidade do funcionamento da empresa quando as vendas passarem por elevadas reduções. O segundo remete-se a necessidade de dispensar colaboradores com mais antecedência, evitando assim uma quebra nas contas a pagar, mantendo apenas aqueles funcionários

que possibilitam o pleno funcionamento da organização. Por fim, é possível destacar a questão da renegociação de contratos com prazos maiores, uma vez que as opções adotadas não foram suficientes frente a continuidade da situação de crise sanitária.

Além das questões de aprendizagem oriundas da abordagem comportamental de aprender por meio de estímulos externos (Flach & Antonello, 2010; Souza et al., 2014) e do aprendizado oriundo de conversas entre as gestoras para tomar as melhores decisões (Gimenez, 2020), buscando, deste modo, responder a crises futuras percebidas, é possível relacionar estes fatos com a capacidade de adaptação da empresa ao período turbulento, seja na questão antecipatória aos acontecimentos do ambiente (Lengnick-Hall et al., 2011; Annarelli & Nonino, 2016) por meio, por exemplo, da criação de uma reserva financeira de recursos e de maiores renegociações de contratos ou, na de reação da empresa a crise (Burnard & Bramhra, 2011), com a redução do quadro de funcionários, o que possibilitou a empresa manter suas contas em dia.

Concluindo as análises, por meio dos achados empíricos, é perceptível a presença da capacidade de aprendizagem oriunda da teoria da resiliência organizacional (Nogueira et al., 2017; Pellissier, 2011; Wedawatta et al., 2010), assim como da abordagem comportamental proveniente da teoria da aprendizagem organizacional (Antonello, 2006; Flach & Antonello, 2010; Gimenez, 2020; Souza et al., 2014) no caso analisado nesta investigação. Por meio disto, foi notório a tentativa de adequações da organização analisada no princípio da crise sanitária buscando antecipar-se ao novo contexto ambiental por meio dos aprendizados desenvolvidos com o enfrentamento de crises anteriores. Entretanto, pode-se destacar também que tal situação não foi suficiente para a empresa seguir normalmente com suas atividades frente a inexistência de crises semelhantes nos 30 anos de atuação da empresa. Frente a isto, pode-se colocar que com a vivência da atual crise, a organização analisada desenvolverá diversas reações para responder a futuras crises por meio dos aprendizados que emergem com a situação atual, tais como: renegociações de contratos com prazos maiores que os solicitados, criação de reservas de recursos financeiros e evitar a não realização de dispensas de colaboradores.

A partir destas análises e discussões, formulou-se o Figura 2 com a intenção de apresentar de forma sintética os elementos de resiliência organizacional que reverberam na aprendizagem organizacional do caso analisado.

**Figura 2**

Descrição Sintética dos Dados Analisados

Momentos da Pandemia	Elementos da Resiliência	Elementos da Aprendizagem
Adequação a nova situação do ambiente (entre março e maio de 2020)	A empresa apresentou a capacidade de se adaptar as contingências do ambiente por meio da renegociação de contratos, redução do pessoal na cozinha, promoções de produtos e <i>lives</i> em suas redes sociais para apresentação das condições de higiene e de promoções de seus produtos.	Neste momento, a empresa não apresentou uma aprendizagem anterior, uma vez que não havia enfrentado uma situação de pandemia ao longo de sua história. Com isso, este primeiro período gerou aprendizagens para momentos futuros de reação a crises.
Agravamento da pandemia e redução de vendas (entre junho e agosto de 2020)	A empresa percebeu a gravidade do contexto de pandemia e iniciou ações de contingência emergencial, ou seja, buscar se manter viva no mercado (resistência), tendo em vista a redução no número de vendas.	Percepção de que existem casos que é necessário reagir para sobreviver e não apenas a antecipação a tendência de mercado.

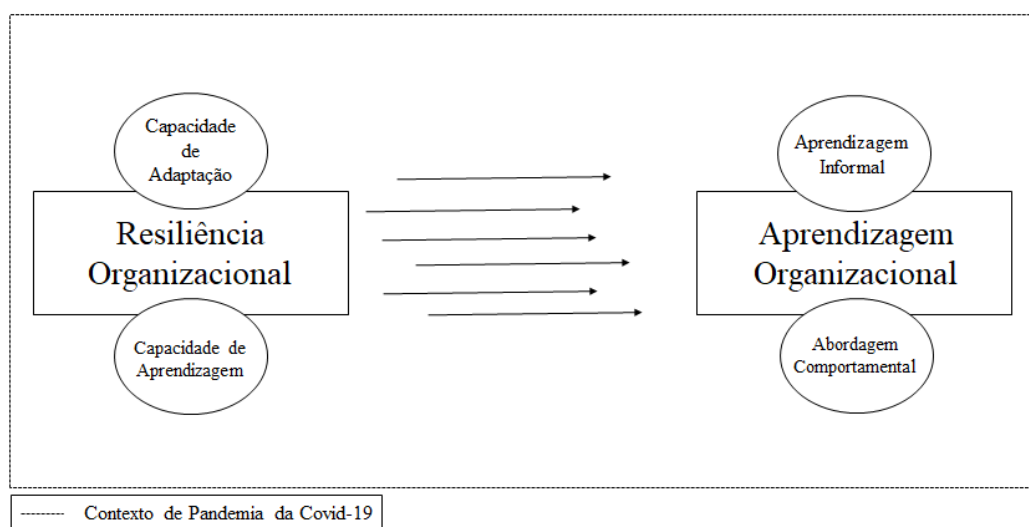
<p>Sinais de preocupação e melhora do contexto de pandemia (entre setembro e novembro de 2020)</p>	<p>Além da capacidade de adaptação, a organização percebeu a possibilidade de buscar a antecipação as ocorrências do seu ambiente interno e externo.</p>	<p>A partir deste momento, percebe-se que a organização aprendeu a necessidade de sempre buscar a reserva de recursos financeiros, bem como a separar o lado emocional do gerencial, conseguindo, deste modo o desligamento de funcionários e de serviços não essenciais.</p>
--	--	---

Fonte: elaboração própria (2023).

Em adição aos dados analisados e discutidos anteriormente, elaborou-se um *framework* teórico (Figura 3) com o intuito de fornecer aos pesquisadores da temática uma visão clara e resumida do presente estudo. Por meio do *framework* elaborado é possível perceber que as capacidades de adaptação e aprendizagem (resiliência organizacional) possibilitam um reflexo na aprendizagem organizacional da organização analisada, ou seja, a resiliência organizacional possibilita que as organizações aprendam com a crise atual visando o enfrentamento a turbulências ambientais futuras.

### Figura 3

Framework teórico das análises e discussões



Fonte: elaboração própria (2023).

Com este elemento visual, encerra-se a seção sobre análise e discussão dos dados e segue-se para a apresentação das considerações finais do presente estudo.

### Considerações Finais

A questão de pesquisa que norteou a presente investigação foi: **Como um período de pandemia pode gerar aprendizagem para uma empresa familiar por meio da resiliência organizacional?** Visando responder à questão apresentada, foram definidos os seguintes objetivos para este estudo: (1) entender como as organizações desenvolvem a resiliência em seu ambiente interno e (2) investigar se a resiliência organizacional pode ser vista dentro do processo de aprendizagem organizacional.

Quanto ao objetivo 1, notou-se a presença da resiliência organizacional no ambiente interno na empresa a partir de suas tentativas de adaptação ao ambiente em mudanças, assim como nas questões que envolvem sua capacidade de aprender com eventos passados para buscar antecipar

tendências futuras. No que tange o objetivo 2, é perceptível a presença da resiliência dentro da abordagem comportamental da aprendizagem organizacional, uma vez que o processo de aprender a partir de estímulos externos e a questão da comunicação para aprendizados futuros, assim como tomar a melhor decisão para a situação atual podem ser visualizados dentro do alcance do objetivo específico 1.

Por fim, no que se refere a resposta para a questão de pesquisa, é possível indicar, a partir do alcance dos objetivos propostos, que a empresa analisada neste caso aprendeu com situações anteriores de sua história, fazendo uso disto para buscar sua adaptação ao novo contexto, assim como desenvolveu diversos aprendizados – conforme citado anteriormente – inerentes aos aspectos oriundos da resiliência organizacional para o enfrentamento a futuras situações semelhantes ou não à crise vivenciada durante a pandemia da Covid-19.

Os resultados apresentados e discutidos nesta investigação buscam contribuir com a teoria e com aspectos gerenciais. Quanto às contribuições teóricas, é possível citar o relacionamento entre as teorias de resiliência organizacional e aprendizagem organizacional visando entender o que a empresa analisada neste caso aprendeu informalmente com situações de crise passadas para o enfrentamento da atual crise sanitária, assim como o que foi aprendido em meio a situação atual para responder a crises futuras. Contribuindo, desde modo, para o avanço da ciência na área no que se refere a formas de atuação de empresas para o enfrentamento a crises, apresentando uma nova vertente de pesquisa para a adaptação organizacional por intermédio da resiliência somando-se a isto aspectos inerentes a aprendizagem nas organizações.

Como contribuição gerencial, salientamos a questão de manutenção da organização analisada no mercado, mesmo em meio a um período turbulento, por conta de aprendizados obtido com situações anteriores, gerando aspectos adaptativos e de enfrentamento a atual e a futuras crises.

No que tange as limitações do presente estudo, destaca-se a fundamentação quase total dos dados apresentados, analisados e discutidos por meio das entrevistas realizadas com as gestoras da organização, fator que pode gerar confusões, enganos e equívocos dos atores entrevistados. Outra limitação que cabe destaque envolve a impossibilidade de realizar entrevistas com os fundadores da organização por conta de sua idade avançada. Por fim, ainda cabe-se destacar a não participação dos pesquisadores efetivamente em campo, fator que impossibilitou a utilização da técnica de observação a partir da imersão no campo em si.

Para pesquisas futuras, identifica-se a possibilidade de explorar, de maneira conjunta ou em outros setores, as teorias da resiliência e da aprendizagem organizacional, visando entender as reações, adequações e adaptações oriundas de aprendizados passados dos setores empresariais para responder a pandemia da Covid-19, assim como perceber os aprendizados desenvolvidos na atual crise que possibilitam respostas a crises futuras. Também destacamos a possibilidade de relacionar as temáticas de resiliência com o fenômeno de *open strategizing* (Lavarda & Leite, 2022) e aprendizagem organizacional com a matriz de configurações da resiliência de Burnard, Bhamra e Tsinopoulos (2018) para uma análise aprofundada no nível micro organizacional no que tange a resposta das organizações a momentos de crise.

## Referências

Antonello, C. S. (2006). Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 199-220.

Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62(1), 1-18.

<https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Brown, C., Seville, E., & Vargo, J. (2017). Measuring the organizational resilience of critical infrastructure providers: a New Zealand casa study. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 18, 37-49. <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2017.05.002>

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

Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: Four configurations. *IEEE transactions on engineering management*, 65(3), 351-362. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2796181>

Carmeli, A., & Sheaffer, Z. (2008). How learning leadership and organizational learning from failures enhance perceived organizational capacity to adapt to the task environment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(4), 468-489. <https://doi.org/10.1177/0021886308323822>

Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Uso do conceito de aprendizagem em estudos organizacionais. *Paideia*, 40(18), 221-234. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2008000200002>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research desing: choosing among five approaches*. Sage.

Coutinho, C. P. (2008). A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: questões relativas à fidelidade e validade. *Educação Unisinos*, 12(1), 5-15.

Flach, L., & Antonello, C. S. (2010). A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 8(2), 193-208.

Gimenez, A. B. (2020). Estratégias de aprendizagem no trabalho: uma prática exigida pela atualidade. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 14(37), 3306-3337. <https://doi.org/10.21171/ges.v14i37.2669>

Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>

Lavarda, R. A. B., & Leite, F. K. (2022). Open strategizing and organizational resilience considering the environmental uncertainty. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 21(2), 21447. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.21447>.

Lefrançois, G. R. (2008). *Teorias da Aprendizagem*. São Paulo: Cengage.

Leite, F. K., Martins, E. S., Raasch, M., da Cruz, A. P. C., & D'Avila, L. C. (2021). Análise do processo de adaptação estratégica do NewWay Lanches à luz do modelo de Tushman e Romanelli (1985). *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 15(3), 61-77. <https://doi.org/10.6034/rmpe.v15i3.1465>

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(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

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 Strategic and the Environment*, 21, 17-32. <https://doi.org/10.1002/bse.708>

Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537. <https://doi.org/10.2307/2392528>

Miles, R., & Snow, C. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management*, 3(3), 546-562. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>

Nogueira, M. G. S., Gonçalo, C. R., & Verdinelli, M. A. (2017). Proposição e validação de instrumento de mensuração da capacidade estratégica de resiliência organizacional. *Revista Espacios*, 37(7), 18-33.

Pellissier, R. (2011). The Implementation of Resilience Engineering to Enhance Organizational Innovation in a Complex Environment. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 145-164.

Porter, M. E. (1982). Competitive strategy. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 22(2), 44-46.

Rosa, C., Silva, P. R., Sausen, J. O. (2019). Mudança e adaptação estratégica no contexto do desenvolvimento das capacidades dinâmicas. In: IX Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional, 2019, Santa Cruz do Sul. *Anais*. Santa Cruz do Sul: SIDR.

Sampaio, N. S. de P., Borges-Andrade, J. E., & Bonatti, C. L. (2018). Aprendizagem no Trabalho. *Psicología desde el Caribe*, 35(special issue), 1-21. <http://dx.doi.org/10.14482/psdc.35.4.158.72>

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020). *Boletins de Impacto e Tendências Setoriais*. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/boletins-de-impacto-e-tendencias-setoriais,2e1cb5241c951710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 31 mar. 2021.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020a). *Boletim de Impacto e Tendências nº 17 (07/08/2020)*. 17 ed. São Paulo. 13p. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/a246523555d874372d9cdb9b2c966a79/\\$File/19657.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a246523555d874372d9cdb9b2c966a79/$File/19657.pdf). Acesso em: 31 mar. 2021.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020b). *Boletim de Impacto e Tendências nº 18 (21/08/2020)*. 18 ed. São Paulo. 14p. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/f57c178272830f1e05285552d9dcd6f/\\$File/19729.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f57c178272830f1e05285552d9dcd6f/$File/19729.pdf). Acesso em: 31 mar. 2021.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020c). *Boletim de Impacto e Tendências nº 20 (18/09/2020)*. 20 ed. São Paulo. 13p. Disponível em:



[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/18944dc5cbf51d5b3c2ef0790b4f9212/\\$File/30329.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/18944dc5cbf51d5b3c2ef0790b4f9212/$File/30329.pdf). Acesso em: 31 mar. 2021.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020d). *Boletim de Impacto e Tendências n° 21 (02/10/2020)*. 21 ed. São Paulo. 14p. Disponível em:

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5e6b8d768ab7d062f5f9e26daf6ddcf7/\\$File/30525.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5e6b8d768ab7d062f5f9e26daf6ddcf7/$File/30525.pdf). Acesso em: 31 mar. 2021.

Silveira-Martins, E., Daneluz, M. O., Leite, F. K. (2017). O bebum que não bebe: um caso para ensino sobre orientação empreendedora. *Perspectivas Contemporâneas*, 12(2), 211-233.

Souza, C. R., Tanaka, J. O., Dias, M. F., & Silva, M. B. (2014). O processo e os estilos de aprendizagem de gestores de diferentes formações: administradores e não administradores. *Revista de Gestão e Secretariado*, 5(2), 72-96. <https://doi.org/10.7769/gesec.v5i2.268>

Vogus, T., Sutcliffe, K. (2007). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In: IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics, 2007, Montreal. *Anais*. Montreal: IEEE.

Wedawatta, G., Ingirige, B., & Amaratunga, D. (2010). Building up resilience of construction sector SMEs and their supply chains to extreme weather events. *International Journal of Strategic Property Management*, 14(4), 362-375. <https://doi.org/10.3846/ijspm.2010.27>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: desing and methods*. 6. ed. California: Sage.

### Apêndice A – Roteiro de Entrevista Semiestruturado

1. Em algum momento a empresa enfrentou dificuldades por conta da crise econômica e do novo Corona Vírus (Covid-19)? Como ocorreu? Como você reagiu?
2. Quais as principais ações e reações que foram / estão sendo tomadas a fim de superar a crise?
3. A empresa identifica riscos a curto, médio ou longo prazo? Se sim, os registra para futuras prevenções? De que forma?
4. Ocorreram aprendizados com o enfrentamento a situações de crise? Quais? Se sim, as crises contribuem para o fortalecimento da empresa visando o enfrentamento de novas crises? Por quê?
5. Você considera que a identificação dos membros da família com a empresa e o apego emocional que isto gera, influenciam a tomada de decisão quando enfrenta situações de crise no ambiente externo a empresa? Se sim, como? E em que momentos você tem que adaptar seu comportamento ou de membros da família – que dividem cargos de tomada de decisão – para sustentar a empresa em períodos turbulentos?
6. A estratégia que a empresa normalmente utiliza foi importante para manter suas operações nos períodos de crise? Foram necessárias adaptações na estratégia ou nas atividades na crise da Covid-19? Se sim, quais foram as principais ações no processo de adaptação ao período de crise? E como isto gerou aprendizado para a organização?

7. Descreva situações de dificuldade que a crise econômica e da Covid-19 geraram à empresa. Como você avalia o processo de superação após estas situações? Qual foi/está sendo mais difícil de superar? Necessitou modificar características ou comportamentos em alguma?

8. A empresa é capaz de atender às necessidades e demandas de fornecedores e clientes após e durante as crises? Se sim, consegue lembrar de alguma (s) situações que necessitaram mobilizar setores da empresa para o enfrentamento da crise?

9. Com o advento das crises, houve necessidade de mudança nas estratégias organizacionais? Se sim, como? Houve resistência para mudança? O sucesso de estratégias anteriores facilitou ou dificultou a adaptação ao atual momento?

10. No que envolve as relações emocionais com os membros da família que atuam na empresa, de que forma isto interfere na no dia-a-dia da empresa ou em ações voltadas para o futuro?

11. Diante das características e comportamentos resilientes (capacidade de adaptação, de aprendizagem, liderança, comunicação, estar preparado, mudanças, entre outras), você considera que é possível obter benefícios para o aprendizado da empresa a momentos de crise? Por quê?

12. Como você relaciona as características e os comportamentos com a adaptação e o aprendizado da empresa a um ambiente em crise?

---

**AUTORIA:**

Felipe Kopp Leite - [felipe.kopp18@gmail.com](mailto:felipe.kopp18@gmail.com)

Ana Paula Capuano da Cruz - [anapaulacapuanocruz@gmail.com](mailto:anapaulacapuanocruz@gmail.com)

Francielle Molon da Silva - [franmolon@yahoo.com.br](mailto:franmolon@yahoo.com.br)

Silvana Anita Walter - [silvanaanita.walter@gmail.com](mailto:silvanaanita.walter@gmail.com)