

JOÃO PAULO ALMEIDA COELHO DE BEM

**RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E
PROPAGANDA:
UM ESTUDO SETORIAL COM AGÊNCIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina para a obtenção do grau de mestre em Administração na área de especialidade Organizações e Tecnologias de Gestão em Organizações Intensivas em TICs.

Orientador: Prof. Dr. Denilson Sell.

Florianópolis

2019

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial da ESAG/UEDESC,
com dados fornecidos pelo autor**

Bem, João Paulo Almeida Coelho de

Resiliência e organização em agências de publicidade e propaganda : um estudo setorial com agências do estado de Santa Catarina / João Paulo Almeida Coelho de Bem. -- 2019.

131 p.

Orientador: Denilson Sell

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração, Florianópolis, 2019.

1. Resiliência. 2. Resiliência Organizacional. 3. Capacidade de Resiliência. 4. Engenharia de Resiliência. 5. Agência de Propaganda e Publicidade. I. Sell, Denilson. II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração. III. Título.

JOÃO PAULO ALMEIDA COELHO DE BEM

**RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E
PROPAGANDA:
UM ESTUDO SETORIAL COM AGÊNCIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina para a obtenção do grau de mestre em Administração na área de especialidade Organizações e Tecnologias de Gestão em Organizações Intensivas em TICs.

Banca Examinadora

Orientador: _____

Prof. Dr. Denilson Sell
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membros: _____

Prof.^a Dr.^a Aline Regina Santos
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 14 de agosto de 2019.

Dedico este trabalho à minha filha, aos meus pais e à minha esposa, pelo apoio, inspiração e entusiasmo aos meus projetos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que direta ou indiretamente me apoiaram nessa jornada. Da decisão em fazer um mestrado às contribuições ao longo do caminho. Agradeço ao Professor Dr. Denilson Sell pela ajuda na busca e refinamento do tema, pela orientação no desenvolvimento, e pelo auxílio na conclusão deste trabalho, trazendo um olhar prático para o meu universo profissional.

Agradeço à minha família pelo apoio e incentivo aos meus projetos. À minha mãe, Maria Helena, pelo exemplo. Ao meu pai, Manoel, pelo entusiasmo. À minha esposa, Gabriela, pela parceria e exemplo de dedicação que tem com suas coisas. E à minha filha, Olivia, que com o sorriso que não sai do seu rosto me traz alegria a todo momento.

Aos membros da banca, agradeço pelo tempo dedicado e pelas contribuições a este trabalho.

Ao Sinapro/SC deixo também meus agradecimentos pelo pronto aceite, pelo auxílio na busca pelas respostas e pela oportunidade em geral para abordarmos o tema entre as agências afiliadas.

Aos colegas de profissão e de trabalho deixo meu agradecimento pelas contribuições, dicas, críticas e pelo tempo dedicado à pesquisa.

Aos colegas de mestrado fica minha gratidão pelos bons momentos vividos, pelas amizades que ficam e pelas portas que se abrem.

Agradeço também aos meus amigos que sempre contribuíram com minhas iniciativas e que ao longo da vida temos construído laços e nos fortalecido enquanto pessoas.

Agradeço em especial à Universidade do Estado de Santa Catarina e à Escola Superior de Administração e Gerência pela minha formação acadêmica, tanto na graduação concluída em 2006, quanto pela oportunidade em cursar este mestrado na instituição.

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças.”
(Charles Darwin)

RESUMO

A resiliência organizacional é objeto de estudo tratado em diferentes segmentos, com crescente atenção por parte da literatura e das organizações. Verifica-se, no entanto, um hiato de pesquisas aplicadas sobre empresas do setor de publicidade e propaganda, altamente impactado pela transformação digital. Em decorrência de transformações vividas nos últimos anos, as agências se mostram como um ambiente em que o estudo da resiliência organizacional encontra um contexto rico e relevante. A pesquisa busca analisar como a resiliência se manifesta e contribui com o contexto organizacional em organizações deste setor, com vistas a contribuir para a gestão estratégica e para a promoção da resiliência destas organizações. O trabalho foi desenvolvido através de um estudo quantitativo com agências de publicidade filiadas ao Sindicato das Agências de Propaganda de Santa Catarina, em que se utilizou a metodologia *Resilience Assessment Grid*, RAG, como instrumento de análise orientado pela engenharia da resiliência. Pode-se observar que as agências de publicidade e propaganda possuem capacidades resilientes manifestadas em suas estruturas, sendo que a capacidade de aprender foi predominante e a de monitorar foi a menos incidente. A conclusão do estudo mostra as implicações destas incidências e traz contribuições para o campo acadêmico e organizacional. Como contribuições teóricas e metodológicas o trabalho traz a aplicação prática da ferramenta RAG para mensurar a manifestação da resiliência organizacional, contribuindo para os estudos nessa área que conta com poucas publicações e predominância de estudos em linha apenas conceitual. Por abordar um segmento em grande transformação no mercado, o estudo se torna também um referencial para segmentos que atravessam momentos semelhantes. Além de entregar às empresas do setor um panorama sobre o tema aplicado em sua realidade de negócio, a abordagem da resiliência organizacional a mostra como uma ferramenta atual trazendo interpretações e proposições de atuação e trabalhos futuros.

Palavras-chave: Resiliência. Resiliência Organizacional. Capacidades de Resiliência.

Engenharia de Resiliência. Agência de Publicidade e Propaganda.

ABSTRACT

Organizational resilience is the subject of study in different segments, with increasing attention arising from the literature and organizations. However, there is a gap of applied research on companies in the publicity and advertising sector, highly impacted by the digital transformation. Due to the transformations experienced in recent years, the agencies are displayed as an environment in which the study of organizational resilience finds an abundant and relevant context. The research seeks to analyze how resilience manifests itself and contributes to the organizational context in organizations in this sector, with a view to contributing to the strategic management and promotion of resilience of such organizations. The work was developed through a quantitative study with advertising agencies affiliated to the Santa Catarina Advertising Agencies Union, using the Resilience Assessment Grid (RAG) methodology as an analysis tool oriented by resilience engineering. It can be observed that publicity and advertising agencies have resilient capabilities manifested in their structures, taking into consideration that the ability to learn was predominant and that of monitoring was the least incident. The conclusion of the study shows the implications of these incidences and brings contributions to the academic and organizational field. As theoretical and methodological contributions, the work brings the practical application of the RAG tool to measure the manifestation of organizational resilience, contributing to studies in this area with few publications and predominance of studies in a conceptual line only. By approaching a segment in great transformation in the market, the study also becomes a reference for segments that go through similar moments. In addition to providing companies in the sector with an overview of the theme applied in their business reality, the organizational resilience approach shows it as a current tool bringing interpretations and approaches of action and future work.

Keywords: Resilience. Organizational Resilience. Resilience Capabilities. Resilience Engineering. Publicity and Advertising Agency.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABAP – Associação Brasileira das Agências de Publicidade

CENP – Conselho Executivo de Normas Padrão

ER – Engenharia de Resiliência

FENAPRO – Federação Nacional das Agências de Propaganda

PIB – Produto Interno Bruto

RAG – *Resilience Assessment Grid*

SINAPRO/SC – Sindicato das Agências de Propaganda de Santa Catarina

UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução histórica das definições de resiliência organizacional e suas abordagens.	33
Quadro 2 - Resiliência – abordagem estratégica e gerencial.....	37
Quadro 3– Capacidades de Resiliência de Hollnagel.....	40
Quadro 4 – Avaliação global do grau de resiliência.....	41
Quadro 5 - Exemplos de questionamentos detalhados	42
Quadro 6 - Quadro analítico dos trabalhos que aplicaram RAG.....	43
Quadro 7 – Exemplo de questões específicas para avaliação da capacidade de responder.....	46
Quadro 8 – Exemplo de questões específicas para avaliação da capacidade de monitorar.....	48
Quadro 9 – Exemplo de questões específicas para avaliação da capacidade de antecipar.....	49
Quadro 10 – Exemplo de questões específicas para avaliação da capacidade de aprender.	51
Quadro 11 - Acontecimentos importantes para a atividade publicitária no Brasil.....	54
Quadro 12 – Destaques do Estudo <i>Design Thinking</i> Propaganda	57
Quadro 13 - Manifesto <i>Design Thinking</i> Propaganda	59
Quadro 14 – Indicadores considerados na capacidade de antecipar.....	68
Quadro 15 – Indicadores considerados na capacidade de monitorar.....	68
Quadro 16 – Indicadores considerados na capacidade de responder.....	69
Quadro 17 – Indicadores considerados na capacidade de aprender	69
Quadro 18 – Representação da Escala Likert.....	70
Quadro 19 – Relação entre total de agências associadas e respondentes	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de empresa.....	59
Gráfico 2 – Tamanho da empresa (número de colaboradores).....	60
Gráfico 3– Fase da Empresa.....	60
Gráfico 4 – Tempo dedicado à gestão do próprio negócio.....	61
Gráfico 5– Outras atividades exercidas pelo gestor	61
Gráfico 6 – Resumo das Capacidades de Resiliência.....	76
Gráfico 7 – Comparativo entre o desempenho geral de cada capacidade de resiliência.	77
Gráfico 8 - Relação entre a capacidade de antecipar e a capacidade de monitorar	78
Gráfico 9 - Relação entre a Capacidade de Monitorar e a Capacidade de Responder	79
Gráfico 10 - Relação entre a capacidade de aprender e a capacidade de antecipar.....	80
Gráfico 11 - Relação entre a capacidade de responder e a capacidade de aprender.....	81
Gráfico 12 - Relação entre a capacidade de monitorar e a capacidade de aprender.....	82
Gráfico 13 - Relação entre a capacidade de antecipar e a capacidade de responder	83
Gráfico 14 - Resumo das relações entre as quatro capacidades.	84
Gráfico 15 – Pergunta principal da capacidade de antecipar.....	85
Gráfico 16 - Pergunta 02 da capacidade de antecipar	86
Gráfico 17 – Pergunta 03 da capacidade de antecipar.....	87
Gráfico 18 - Pergunta 04 da capacidade de antecipar	87
Gráfico 19 - Pergunta 05 da capacidade de antecipar	88
Gráfico 20 - Pergunta 06 da capacidade de antecipar	89
Gráfico 21 - Pergunta 07 da capacidade de antecipar	89
Gráfico 22 - Pergunta 08 da capacidade de antecipar	90
Gráfico 23 - Pergunta principal da capacidade de monitorar	91
Gráfico 24 - Indicadores da capacidade de monitorar.....	92
Gráfico 25 - Pergunta 03 da capacidade de monitorar	93
Gráfico 26 - Pergunta 04 da capacidade de monitorar	93
Gráfico 27 - Pergunta 05 da capacidade de monitorar	94
Gráfico 28 - Pergunta 06 da capacidade de monitorar	95
Gráfico 29 - Pergunta principal da capacidade de responder	96
Gráfico 30 - Indicadores da capacidade de responder.....	97
Gráfico 31 - Pergunta 03 da capacidade de responder	98
Gráfico 32 - Pergunta 04 da capacidade de responder	98

Gráfico 33 - Pergunta 05 da capacidade de responder.....	99
Gráfico 34 - Pergunta principal da capacidade de aprender	100
Gráfico 35 - Pergunta 02 da capacidade de aprender.....	101
Gráfico 36 - Pergunta 03 da capacidade de aprender.....	102
Gráfico 37 - Pergunta 04 da capacidade de aprender.....	102
Gráfico 38 - Pergunta 05 da capacidade de aprender.....	103
Gráfico 39 - Pergunta 06 da capacidade de aprender.....	104

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA.....	23
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	25
1.1.1	Objetivo Geral	25
1.1.2	Objetivos Específicos.....	25
1.3	JUSTIFICATIVA.....	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	29
2.1	RESILIÊNCIA	29
2.2	RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL	30
2.2.1	A engenharia de resiliência e a análise das capacidades de resiliência organizacional.....	38
2.2.1.1	<i>Capacidade de Responder.....</i>	<i>45</i>
2.2.1.2	<i>Capacidade de Monitorar</i>	<i>47</i>
2.2.1.3	<i>Capacidade de Antecipar</i>	<i>48</i>
2.2.1.4	<i>Capacidade de Aprender.....</i>	<i>50</i>
2.3	AS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA.....	52
2.3.1	Histórico da propaganda brasileira.....	53
2.3.2	Panorama atual	56
2.3.3	O contexto do mercado de comunicação em Santa Catarina.....	62
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	65
3.2	ETAPAS DA PESQUISA.....	66
3.2.1	Elaboração Teórica e Conceitual	67
3.2.2	Instrumento de Pesquisa.....	67
3.2.2.1	<i>Adaptação do Questionário</i>	<i>68</i>
3.2.2.2	<i>Validação do Questionário com Especialistas.....</i>	<i>71</i>
3.2.2.3	<i>Adequação do Questionário com as Sugestões dos Especialistas</i>	<i>71</i>
3.2.2.4	<i>Aplicação do Pré-teste</i>	<i>72</i>
3.2.3	Universo da Pesquisa	72
3.2.4	Coleta dos Dados	73
3.2.5	Análise dos Dados.....	73
4	CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO, ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA E RECOMENDAÇÕES.....	75

4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS.....	75
4.2	DIAGNÓSTICO DAS CAPACIDADES DE RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL	76
4.2.1	Análise da capacidade de antecipar	85
4.2.2	Análise da capacidade de monitorar	91
4.2.3	Análise da Capacidade de Responder	95
4.2.4	Análise da Capacidade de Aprender.....	100
4.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE AS CAPACIDADES DE RESILIÊNCIA ENCONTRADAS.....	104
4.4	RECOMENDAÇÕES.....	110
5	CONCLUSÕES.....	115
	REFERÊNCIAS.....	119
	APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA.....	127

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta os elementos introdutórios que compõem este trabalho, iniciando pela descrição da contextualização e problematização da pesquisa, dos objetivos, gerais e específicos, e da justificativa pela relevância da pesquisa, e aderência da dissertação ao Programa de Pós-Graduação em Administração com foco na “resiliência” no contexto organizacional.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA

Algumas organizações são capazes de manter sua função e estrutura diante de choques ambientais e outras grandes rupturas. Algumas inclusive prosperam e se tornam mais estruturadas e preparadas para enfrentar desafios futuros. No entanto, muitas organizações se desintegram diante de altos níveis de tensão (SUTCLIFFE; VOGUS, 2003).

Porque algumas organizações têm mais sucesso ao lidar e ao responder à complexidade, volatilidade e as incertezas do atual ambiente de negócios? Porque algumas organizações que enfrentam adversidades se concentram no aspecto negativo enquanto outras aproveitam com sucesso a oportunidade de se adaptar e mudar? Estes são dois questionamentos trazidos por Denyer (2017).

O mundo está se tornando turbulento mais rápido do que as organizações estão se tornando resilientes. A evidência está ao nosso redor. Grandes empresas estão falhando com mais frequência. Das 20 maiores falências dos EUA nas últimas duas décadas, dez ocorreram nos últimos dois anos. Os lucros das empresas são mais erráticos. Quedas de desempenho estão proliferando. Em cada um dos anos, de 1973 a 1977, uma média de 37 empresas da Fortune 500 estavam entrando ou no meio de uma queda de 50% no lucro líquido de cinco anos; de 1993 a 1997, no meio do maior boom econômico dos tempos modernos, o número médio de empresas que sofrem com essa contração de rendimentos mais do que dobrou, para 84 a cada ano (HAMEL; VALIKANGAS, 2003).

O termo resiliência organizacional tem sido utilizado como a capacidade de uma organização se antecipar, preparar, responder e se adaptar a mudanças incrementais ou a rupturas súbitas para que possam sobreviver e prosperar (DENYER, 2017). Para Nogueira (2010) a resiliência proporciona ações estratégicas que mantêm e adaptam a organização a ambientes complexos e dinâmicos. A área de resiliência organizacional auxilia e dá suporte no desenvolvimento de estratégias que possam prevenir, preparar e suportar diferentes formas de interrupções nos negócios (MAMN; MNIM; MNIM, 2014). Geralmente, o conceito de resiliência está ligado à resposta da organização a eventos disruptivos, por meio de adaptação

positiva em um novo patamar de complexidade, superando a situação de ruptura e implementando a mudança com sucesso (VASCONCELOS, 2015).

Ao observar o contexto da indústria da comunicação, em especial as agências de publicidade e propaganda, identifica-se um setor em alta turbulência, impactado por crise e pela revolução tecnológica, com uma necessidade latente de repensar seu modelo de negócio. “O setor sofre hoje o maior abalo da sua história desde que surgiu, no final do século XIX” afirma Marcondes (2019). Washington Olivetto destaca que, apesar de viver seu auge tecnológico, a comunicação e a publicidade vivem uma grande crise criativa, negocial e de autoestima (MARQUES, 2104). Sampaio (2017) ressalta que a propaganda era uma atividade bem mais simples e até mesmo mais previsível – dentro da sua natural característica de imprevisibilidade – do que é atualmente e será no futuro próximo. “É fato que as agências perderam relevância ao longo dos anos” (FENAPRO, 2016). Para Marcondes (2016), as agências de propaganda dificilmente serão o que foram até hoje. A transformação da indústria da comunicação impõe novos modelos de negócio fazendo com que os formatos anteriores deixem de ter eficácia, enquanto os novos ainda não se consolidam.

A problemática desta pesquisa reside justamente neste contexto. Há mudanças significativas ocorrendo nos mais diferentes modelos de negócio mundial, e nesse viés, a resiliência organizacional tem servido como tema importante para compreender como as organizações têm atravessado momentos de turbulência e de transformação em seus negócios. Entendendo que a indústria da comunicação tem apresentado um dos ambientes mais voláteis nos últimos anos, propõe-se que o tema resiliência organizacional seja estudado nesse contexto.

Este trabalho propõe um estudo setorial a ser desenvolvido com agências de publicidade e propaganda, filiadas ao Sindicato das Agências de Propaganda de Santa Catarina (SINAPRO/SC), por considerar que este segmento econômico, a indústria da comunicação, tem atravessado mudanças significativas de cenário nos últimos anos, provocada não apenas pela crise econômica e política do país, mas em especial pela revolução tecnológica e pelo surgimento de modelos disruptivos de negócios que impactaram o segmento em todo o mundo.

Identificar na literatura as principais abordagens sobre resiliência organizacional e através de um instrumento de mensuração das capacidades de resiliência compreender como a resiliência organizacional tem se manifestado nas organizações deste segmento é a síntese do que este trabalho se propõe.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir da definição do problema de pesquisa, foram definidos os objetivos, geral e específicos deste trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a capacidade de resiliência organizacional manifestada nas agências de publicidade e propaganda de Santa Catarina.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- A. Identificar na literatura os fundamentos de resiliência organizacional e métricas para avaliá-la.
- B. Verificar a manifestação das capacidades de resiliência organizacional nas empresas estudadas.
- C. Propor ações e intervenções frente aos achados do estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para a definição de um tema de pesquisa relevante, Castro (1977) determina três critérios determinantes a serem atendidos: a importância, a originalidade e a viabilidade. O presente trabalho busca trazer contribuições relevantes tanto para as organizações pesquisadas e o Sindicato das Agências de Propaganda de Santa Catarina (SINAPRO/SC), quanto para o pesquisador e para a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Seu objetivo é identificar como que a resiliência organizacional se manifesta nas agências de comunicação do estado, afim de traçar um panorama sobre a gestão das agências no cenário atual. O tema resiliência organizacional tem sido estudado em diversos segmentos, e os aspectos do ambiente de negócio das agências de comunicação, de extrema volatilidade e incertezas, compõe um cenário propício ao entendimento de como a resiliência organizacional tem se manifestado no segmento e individualmente, podendo contribuir com informações para estudos em também em outros segmentos.

Para as organizações estudadas, agências de publicidade e propaganda filiadas ao SINAPRO/SC, busca-se trazer uma análise quanto suas capacidades de resiliência entregando a elas um mapeamento destas capacidades individualmente e de forma coletiva para a entidade. Da mesma forma, estaremos trazendo uma abordagem e uma linha de conteúdo que pode ser novidade para boa parte das organizações, constituindo assim um estudo com características inéditas de análise e de observação na gestão deste tipo de negócio. Os impactos vivenciados pelo segmento e o ambiente de incertezas o qual as agências estão inseridas se tornam propícios para a investigação do tema resiliência organizacional.

Ao mesmo tempo, para a academia, o estudo torna-se igualmente interessante por abordar um tema ainda pouco explorado em trabalhos acadêmicos como demonstrado mais a frente no capítulo 2 que traz o referencial teórico e a pesquisa sistemática realizada. Para o programa de mestrado profissional da Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC, o estudo é inédito abrindo um precedente para que o tema seja abordado em outros trabalhos, além de entregar um estudo desenvolvido no ambiente empresarial catarinense, com organizações de destaque no mercado, e com uma entidade que representa um segmento ativo da economia em Santa Catarina, proporcionando também uma aproximação do ambiente acadêmico com o mundo empresarial. A produção do conhecimento é uma forma significativa que a instituição possui de retribuir os investimentos públicos em educação, e o desenvolvimento deste trabalho é uma forma de a própria universidade materializar seu ensino por intermédio de seus alunos e pesquisadores. Há também uma expectativa em adicionar conhecimento no campo da Resiliência Organizacional com um estudo setorial de um segmento fortemente impactado por mudanças nos últimos anos, sejam elas pelo impacto da revolução tecnológica, pela crise econômica, pelas mudanças setoriais ou por outros aspectos enfrentados pelas organizações estudadas.

Em processos recentes de mudança e de impactos gerais na indústria da comunicação e vivenciados diretamente pelas agências de publicidade e propaganda, entende-se que um estudo desta natureza poderá contribuir de forma analítica, possibilitando um entendimento de suas capacidades de resiliência atuais, e também de forma estratégica, permitindo as organizações enxergar sua realidade frente à teorias administrativas que possibilitem reconhecer suas melhores práticas no tocante à resiliência, bem como desenvolver competências e estratégias que ampliem sua capacidade de resiliência organizacional.

A velocidade com que as mudanças têm impactado áreas como a tecnologia, a economia e a própria sociedade também contribuem para a relevância do tema. Sobretudo em tempos atuais, onde empresas tradicionais e modelos de negócio consolidados têm lutado para se

manter competitivos e, onde modelos de negócio disruptivos têm comprovado relevância e eficácia, a resiliência passa a ser um constructo de importante análise ao ambiente organizacional.

Este trabalho tem como uma de suas motivações a trajetória profissional do pesquisador que atua na área de comunicação desde 2007. Inicialmente como executivo em veículo de mídia (Grupo RBS) e como sócio e Diretor Executivo em agência de propaganda desde 2009. Um mercado dinâmico que tem oportunizado o convívio com organizações dos mais diferentes segmentos e portes em projetos de gestão de marca. Ao mesmo tempo, tem convivido com diferentes realidades e presenciado movimentos de surgimento, crescimento, amadurecimento e desaparecimento de diversas empresas, assim como presenciado negócios se perpetuarem ao longo dos anos, vencendo as barreiras e índices de falecimento de empresas comumente utilizados. Sua atividade profissional tem por objetivo desenvolver estratégias de mercado para empresas nas mais variadas situações e segmentos, o que o motivou a aprofundar o estudo no campo da resiliência organizacional. Como empreendedor, atuando há 10 (dez) anos no mercado publicitário, sendo o responsável principal pela gestão do seu negócio com outro sócio, se depara continuamente questionando o que fará o negócio prosperar, que capacidades precisam ser preservadas e desenvolvidas, e o que será o futuro do segmento em que atua. Ao longo da história enfrentou diversos momentos provocados pelo mercado ou mesmo por desequilíbrios internos, conseguindo mesmo assim manter o negócio em uma crescente independente das situações adversas. Como parte da diretoria do Sindicato das Agências de Propaganda de Santa Catarina, SINAPRO/SC, amplia seu interesse pelo entendimento da realidade enfrentada pelas organizações que compõe a entidade. A amplitude do interesse pelo tema, Resiliência Organizacional, também se dá pelo fato de já ter empreendido em outros negócios paralelamente à propaganda e com eles vivenciado situações das mais variadas dentro dos segmentos de tecnologia e de móveis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento do Referencial Teórico foi feito através de uma revisão sistemática em fevereiro de 2019 a fim de se encontrar o estado da arte em relação ao tema. Como estratégia de busca, foram utilizados os termos (“*organi*ational resilience*” OR “*business resilience*”) AND (“*framework*” OR “*model*” OR “*evaluation*” OR “*assessmen**” OR “*measure**”), resultando em 104 trabalhos encontrados. Uma busca exploratória foi realizada nas referências bibliográficas dos 72 artigos disponíveis na íntegra, o que possibilitou um enriquecimento de conteúdo com a identificação de novos trabalhos que corroboraram com a construção deste capítulo. Foram incorporadas outras 12 publicações para compor o total de trabalhos analisados, somando 84 ao total que passaram a servir de base para o desenvolvimento do estudo. Como base de busca, foram utilizadas as bases Scopus e Web of Science. Complementarmente alguns dos artigos foram pesquisados na base do Google Scholar.

A leitura dos títulos e resumos permitiu selecionar os trabalhos com maior adequação ao propósito deste estudo, possibilitando encontrar as publicações que trouxessem um embasamento para o tema resiliência organizacional e também as que apresentassem formas de mensurá-la e de identificar sua manifestação no contexto empresarial.

O trabalho contou também com o levantamento de dados do setor em busca documental exploratória, junto ao SINAPRO/SC, bem como a busca por publicações e dados do segmento das agências de publicidade e propaganda para contextualização do ambiente estudado.

2.1 RESILIÊNCIA

O termo resiliência tem sido empregado em campos como a engenharia, psicologia, biologia, física, administração e economia, e por mais que possa ser entendido como uma característica de materiais, organizações, indivíduos e sistemas, seu conceito e suas definições ainda variam bastante dependendo da área em que é empregada. (DENHARDT; DENHARDT, 2010).

Para Yunes (2003), com a diversidade dos conceitos apresentados sobre o tema, é interessante que se entenda como ele tem sido abordado por diferentes áreas do conhecimento. Em 1807 Thomas Young adotou o conceito de elasticidade e resistência dos materiais a fim de conhecer a capacidade de energia que um material consegue absorver sem sofrer uma deformação permanente. Em 1966, Frederic Flach afirmou que para um indivíduo ser resiliente, deve possuir a habilidade de reconhecer a dor pela qual está passando até que seja capaz de

resolver esse conflito pessoal (ANGST, 2009). Holling (1970) definiu na ecologia a resiliência como a capacidade de um sistema recuperar o seu estado de equilíbrio após perturbações do meio no qual está inserido.

Alguns sistemas são difíceis de ultrapassar o limite, mas quando o fazem, a mudança de estado pode ser muito difícil de reverter. A perda da resiliência pode ser uma mudança de estado, uma vez que não há nenhuma função ativa tentando recuperar (HOLLING, 1973).

Mas foi em 1998 que Mallak (1998) inaugurou o tema no campo organizacional destacando que para uma organização ser resiliente, é necessário que os seus colaboradores possam responder de forma rápida e efetiva às mudanças enquanto suporta um estresse mínimo. Para Gilbert, Eyring e Foster (2012) mais cedo ou mais tarde as empresas precisarão se transformar em resposta a mudanças no mercado.

Muito embora a resiliência venha sendo alvo de estudos há diversos anos, ainda assim falta uma definição concreta e definitiva do assunto. Por mais que se concorde que ela é a capacidade de crescer e evoluir mesmo com adversidades, há ainda certa ambiguidade quanto aos processos subjacentes que compõe o tema, o que faz com que autores defendam a necessidade de uma melhor definição da resiliência (POLK, 1997).

No campo da Administração, “a resiliência surge como produto da interação entre o sujeito ou o sistema e o meio em que está inserido, delineando duas perspectivas: a da resiliência das pessoas no ambiente organizacional e a da resiliência das organizações” (GOLDSCHMIDT, 2015).

Nesta pesquisa, adota-se o conceito de Hollnagel como referência principal para a definição de resiliência, como sendo a capacidade intrínseca de um sistema ou organização em ajustar seu funcionamento antes, durante, ou depois das mudanças e dos distúrbios, de modo que possa sustentar suas operações necessárias frente a circunstâncias esperadas e inesperadas (HOLLNAGEL, 2010).

2.2 RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Para uma compreensão mais clara do tema, são apresentados os principais conceitos, definições e abordagem da resiliência organizacional encontrados na literatura.

A perspectiva da resiliência, para Vogus e Sutcliffe (2007), aponta que algumas organizações podem ser mais eficazes do que a teoria organizacional as permitiria. E é neste breve comentário que, segundo os autores, podemos mapear os contornos da teoria da resiliência organizacional.

Fundamentalmente, o conceito de resiliência está intimamente relacionado com a capacidade de um elemento de retornar a um estado de pré-perturbação após uma interrupção. Quando a noção de resiliência é aplicada às comunidades e ao contexto mais amplo das organizações, essa definição ampla não muda. A resiliência está relacionada às respostas individuais e organizacionais à turbulência e às descontinuidades. Isso envolve tanto a capacidade de suportar descontinuidades sistemáticas quanto a capacidade de se adaptar a novos ambientes de risco (STARR et al., 2003).

Países, comunidades, organizações e indivíduos estão sujeitos a um ambiente diversificado e em constante mudança. As ameaças que esse ambiente às vezes turbulento representa podem variar tanto em termos de severidade quanto em frequência, e podem se originar interna ou externamente em um sistema (BHAMRA; DANI; BURNARD, 2011).

Em um traçado histórico sobre o tema, Mallak (1998) afirma que a resiliência vai além de uma palavra importante para adaptar uma organização ao seu ambiente. Para que a organização seja resiliente, ela precisa de pessoas que possam responder de forma rápida e eficaz para mudar enquanto resiste ao stress. A organização resiliente projeta e implementa ações efetivas para fazer com que a organização avance, aumentando assim a probabilidade de sua própria sobrevivência.

Horne e Orr (1998) defendem que a resiliência organizacional é importante para que a organização não entre em um período de comportamento regressivo por um espaço de tempo muito longo, o que seria prejudicial para reestabelecer suas funções normais.

Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2001) afirmam que organizações resilientes são aquelas que promovem as competências individuais, e restauram sua eficácia estimulando o crescimento através de processos comportamentais.

Coutu (2002) traz a resiliência como sendo características que se manifestam nas pessoas e as classifica em três aspectos fundamentais: uma aceitação da realidade, uma forte crença de que vida tem sentido e a capacidade de improvisar. Coutu afirma que você pode se recuperar das dificuldades com apenas uma ou duas dessas qualidades, mas você só será verdadeiramente resiliente com todas as três.

Hamel e Valikangas (2003) defendem que a resiliência é a capacidade de mudar antes que a mudança se torne óbvia. Ela é um processo de adaptação contínuo. Trata-se de antecipar e ajustar-se continuamente a tendências profundas que podem prejudicar permanentemente o *core business* de uma organização.

Por sua vez, Sutcliffe e Vogus (2003) destacam que é importante entender como as organizações se ajustam positivamente sob condições adversas, e a resiliência está na capacidade de emergir, absorver as tensões e colocar a organização em um nível superior ao vivenciado antes das condições negativas.

Resiliência é a capacidade que uma organização desenvolve para sobreviver e aprender com desenvoltura e crescimento sustentável mesmo em momentos de crise (SEVILLE et al. 2008). É algo que a organização faz e não algo que a organização possui. Seus estudos, que também partem para a engenharia da resiliência, enfatizam a função sobre a estrutura, a capacidade de uma organização sobre a potencialidade. Hollnagel contribui ainda, que, para ser resiliente, uma organização precisa ser capaz de realizar determinadas ações expressas em quatro capacidades fundamentais, a de responder, de monitorar, de antecipar e de aprender (HOLLNAGEL, 2010).

Para Denhart & Denhart (2010) o cerne da resiliência psicológica/individual está na capacidade de adaptação, de aprender a mudar e tornar-se mais resiliente, ou seja, a resiliência é muito mais do que resistir ao stress e retornar ao seu estado original.

Resiliência é definida como a habilidade de se recuperar (*bounce back*) de adversidades (que variam de desastres a disputas de poder, passando por crises de *turnover*) de forma que a organização se torne mais flexível e mais preparada para adaptar-se a adversidades futuras, então a resiliência é uma qualidade que líderes e gestores em todas as organizações deveriam procurar desenvolver, a qualquer tempo (não só diante de desastres ou crises externas e internas), implicando que compreender o indivíduo resiliente pode fornecer bases para definir organizações resilientes, já que tanto as interações entre os indivíduos como suas ações isoladas alicerçam a capacidade coletiva de resiliência de uma organização (LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011).

A resiliência está, portanto, relacionada tanto as respostas individuais quanto organizacionais a turbulências e discontinuidades (BHAMRA; DANI; BURNARD, 2011). O quadro abaixo traz parte do referencial teórico organizado em cronologia com os principais autores que discutem o tema, compilando as principais definições sobre resiliência organizacional e contextualizando a abordagem trazida pelos mesmos.

Quadro 1 – Evolução histórica das definições de resiliência organizacional e suas abordagens.

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO	Resiliência das pessoas no ambiente organizacional	Resiliência da organização
1998	MALLAK	Para que a organização seja resiliente, ela precisa de pessoas que possam responder de forma rápida e eficaz para mudar enquanto resistem ao stress.	x	
1998	HORNE e ORR	Capacidade de responder de forma produtiva a alteração que modificam o padrão esperado de determinados acontecimentos sem que a organização entre em um período extenso de comportamento regressivo.		x
1999	WEICK, SUTCLIFFE e OBSTFELD	Organizações resilientes promovem competência, restauram a eficácia e estimulam o crescimento por meio de processos comportamentais determinados pelos colaboradores da linha de frente.	x	x
2002	COUTU	As pessoas resilientes possuem três características: a) a firme aceitação da realidade; b) a crença profunda de que os conflitos da vida são fortemente apoiados por uma compreensão simbólica, e, c) uma incrível capacidade de improvisar.	x	
2003	HAMEL e VALIKANGAS	A resiliência é tratada como capacidade de adaptação de longo prazo e de reconstrução contínua.		x
2003	VOGUS e SUTCLIFFE	Define a resiliência como uma capacidade organizacional em absorver as tensões e melhorar seu funcionamento diante das adversidades, identificando erros e minimizando as consequências.		x
2008	SEVILLE et al	Resiliência é capacidade que uma organização desenvolve para sobreviver e aprender com desenvoltura e crescimento sustentável mesmo em momentos de crise.		x
2010	HOLLNAGEL	Capacidade intrínseca de um sistema ou organização em ajustar seu funcionamento antes, durante, ou depois das mudanças e dos distúrbios, de modo que possa sustentar suas operações necessárias frente a circunstâncias esperadas e inesperadas.		x
2010	DENHARDT e DENHARDT	O cerne da resiliência psicológica/individual está na capacidade de adaptação, de aprender a mudar e tornar-se mais resiliente, ou seja, a resiliência é muito mais do que resistir ao stress e retornar ao seu estado original.	x	x

(continua)

(conclusão)

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO	Resiliência das pessoas no ambiente organizacional	Resiliência da organização
2011	BHAMRA; DANI; BURNARD	Resiliência está intimamente relacionada com a capacidade de um elemento para retornar a um estado de pré-perturbação após uma interrupção.		x
2011	LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL	A habilidade de se recuperar (<i>bounce back</i>) de adversidades de forma que a organização se torne mais flexível e mais preparada para adaptar-se a adversidades futuras.	x	x

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

No quadro 1 grifou-se o termo “capacidade” para destacar a relevância do mesmo nos conceitos de resiliência trabalhados ao longo do tempo.

Autores como Mallak (1998) e Coutu (2002) partem de uma abordagem da resiliência das pessoas no ambiente organizacional. Mais do que a educação, mais do que a experiência, mais do que o treinamento, é o nível de resiliência pessoal que vai determinar quem terá sucesso e quem irá fracassar (COUTU, 2002).

Para Hollnagel et al. (2006) a compreensão de como o colaborador responde, antecipa, monitora e aprende diante de uma situação falha, possibilita criar uma estratégia de percepção mais clara e objetiva, tornando a organização mais resiliente.

Uma vez que organizações são constituídas de atores humanos, seus comportamentos, individuais e coletivos, contribuem ou impedem a resiliência organizacional. Além disso, pessoas com suficiente grau de resiliência são capazes de fortificar-se com as experiências ao invés de esgotar-se diante delas, revendo seus propósitos sem abandoná-los e concentrando-se mais nas oportunidades do que nas ameaças que se encontram nas situações de indefinição, incerteza e mudanças. Acreditam que as frustrações e desconfortos fazem parte do processo de adaptação que a mudança exige, reconhecem suas limitações e sabem pedir ajuda, pois confiam nos relacionamentos pessoais. Aceitam, por fim, a mudança como parte natural da vida e sabem equilibrar suas expectativas tendo como parâmetro, as possibilidades da realidade (CONNER, 1995).

Outros autores como Horne e Orr (1997), Hamel e Valikangas (2003) Vogus e Sutcliffe (2003), Seville et al. (2008), Hollnagel (2010) e Bhamra, Dani e Burnard (2011) têm como abordagem a resiliência da organização. Ao mesmo tempo autores como Weick, Sutcliffe e Obstfeld (1999), Denhardt e Denhardt, (2010) e Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2011) compartilham das duas abordagens. Para Denhardt & Denhardt (2010) a resiliência organizacional abrange tanto a resiliência dos indivíduos quanto a resiliência de um sistema

(abordagem utilizada na ecologia que se refere a capacidade dos sistemas naturais de se recuperarem de impactos ambientais) de tal forma que a sustentabilidade do sistema não seja comprometida.

Pela definição epistemológica do estudo, o tema resiliência organizacional foi tratado frente à concepção destas duas abordagens (a resiliência das pessoas no ambiente organizacional, e a resiliência da organização) e sua intercambialidade.

Ainda como definições de resiliência, tem-se que ela é uma capacidade organizacional de resistir a descontinuidades sistêmicas e adaptar-se a novos ambientes de risco (STARR; NEWFROCK; DELUREY, 2003). A resiliência é uma função que requer: consciência da situação, gerenciamento de vulnerabilidades fundamentais e capacidade adaptativa à ambientes complexos, dinâmicos e interconectados (MCMANUS; SEVILLE; BRUNSDEN; VARGO, 2007).

Do ponto de vista de dimensão, Hamel e Valikangas (2003) defendem que ela pode se manifestar como operacional ou estratégica. A resiliência operacional se refere a capacidade de responder aos altos e baixos do ciclo de negócios, enquanto que a resiliência estratégica se refere a capacidade de reinventar dinamicamente os modelos e estratégias de negócios conforme as circunstâncias mudam.

Denhart & Denhart (2010) sugerem que a resiliência organizacional deve ser considerada sob dois aspectos:

O primeiro deles trata da perspectiva com que partem os autores. Mallak (1998) lidera a perspectiva psicológica enquanto Horne (1997) lidera a perspectiva sistêmica. O autor traz ainda a resiliência organizacional sendo tratada sob duas abordagens. Lengnick-Hall (2011) trata o assunto com uma abordagem focada na reação a circunstâncias pontuais e de grandes proporções, enquanto Hamel e Valikangas (2003) tratam como uma capacidade de adaptação de longo prazo.

O segundo aspecto trata do foco do autor, que para Lissack e Letiche (2002) é a sobrevivência, enquanto que para os autores Hamel e Valikangas (2003) o foco da resiliência organizacional está na inovação ou na construção de capacitação.

Hollnagel (2010) argumenta que na resiliência organizacional é preciso se focar tanto nos aspectos positivos quanto negativos, no que pode dar certo e no que pode dar errado.

A resiliência é um fenômeno organizacional que possibilita retomar, recuperar e ajustar-se positivamente a eventos indesejados (SUTCLIFFE; VOGUS, 2003). Em outro estudo, os mesmos autores Vogus e Sutcliffe (2007) corroboram definindo resiliência como a manutenção de ajustes positivos em condições desafiadoras, de tal forma que a organização possa emergir

dessas condições fortalecida e mais bem preparada. Lengnick-Hall (2011) contribuem com a visão ao definir a resiliência organizacional como uma capacidade da empresa em absorver impactos eficazmente, desenvolver respostas, e, finalmente, envolver-se em transformar e desenvolver uma nova postura. Autores como Carver (1998) e Walsh (2005) defendem que o resultado da resiliência tem como produto a adaptação positiva, e utilizam o termo como parte na definição do constructo. Carver (1998) ainda distingue a resiliência como: a) retorno ao nível de funcionamento anterior, recuperação ou *bouncing back*, e b) como uma superação, uma evolução a um nível superior de funcionamento após um evento estressante.

Xiao e Cao (2017) defendem que a resiliência organizacional tem como características:

- ✓ Resiliência é uma capacidade descontínua que emerge do ambiente interno ou externo. A resiliência organizacional é uma capacidade potencial que não pode ser percebida nas atividades operacionais da organização, mas faz com que ela leve vantagem quando o ambiente se torna disruptivo e emergente.

- ✓ A ênfase da resiliência está na sobrevivência, na adaptabilidade, em recuperar e em se desenvolver sob situações disruptivas. Resiliência organizacional é a capacidade de recuperação após a destruição, em vez de uma resistência à um evento inesperado. Organizações com alta resistência podem ajustar-se a tempo e moldar uma nova capacidade confrontada com uma variedade de mudanças dramáticas.

- ✓ Resiliência Organizacional é uma concepção de multi nível relacionada aos recursos organizacionais, rotinas e processos. Seus diferentes níveis incluem indivíduos, grupos e organizações e dependem da interação entre os diferentes níveis. Enquanto isso, resiliência é um processo que é afetado pelos recursos e pela rotina da organização.

Para Ogreaan (2018) a resiliência é um dos temas que emergiu recentemente como um dos maiores desafios das organizações pela busca estratégica por desempenho e competitividade. O autor apresenta uma organização bibliográfica definindo ponto-chave, princípios, processos, estratégia, objetivo estratégico e competitividade, demonstrado no quadro 2.

Quadro 2 - Resiliência – abordagem estratégica e gerencial

Ponto-chave
Uma organização resiliente é “uma empresa onde a mudança revolucionária acontece em passos evolucionários rápidos como um raio - sem surpresas calamitosas, sem reorganizações convulsivas, sem baixas colossais, e sem demissões indiscriminadas e generalizadas” (HAMEL; VALIKANGAS, 2003); a empresa resiliente [...] usa seus recursos financeiros, técnicos e sociais: (1) para desenvolver habilidades e competências de longo prazo (2) de maneira eficiente, confiável e flexível, (3) para gerenciar desafios e explorar oportunidades ”(TENGBLAD; OUDHUIS, 2018).
Princípios
“capacidade de adaptação, líderes que as pessoas querem seguir, organização de aprendizado, construção de capital social, resiliência como esporte coletivo, excelência operacional e oportunidades” (SEVILHA; VAN OPSTAL; VARGO, 2015).
Processo de Gestão
“O processo de gerenciamento de resiliência envolve: (1) construir uma consciência das questões de resiliência; (2) seleção de componentes organizacionais essenciais; (3) auto avaliação da vulnerabilidade; (4) identificação e priorização de vulnerabilidades fundamentais; (5) aumentar a capacidade de adaptação ”(MCMANUS; SEVILHA; BRUNSDEN; VARGO, 2007).
Estratégias
Há quatro abordagens estratégicas amplas que podem ser adotadas para começar a construir uma resiliência melhorada: (1) resistência, (2) confiabilidade, (3) redundância e (4) flexibilidade (GIBSON; TARRANT, 2010).
Objetivo Estratégico
“uma estratégia que está sempre se transformando, sempre se adequando a oportunidades emergentes e tendências incipientes” (HAMEL; VALIKANGAS, 2003).
Competitividade
“Uma organização resiliente alinha efetivamente sua estratégia, operações, sistemas de gerenciamento, estrutura de governança e capacidade de suporte à decisão, para que possa descobrir e ajustar riscos em contínua mudança, suportar a interrupção de seus principais impulsionadores de ganhos e criar vantagens sobre concorrentes menos adaptáveis” (STARR; NEWFROCK; DELUREY, 2003).

Fonte: Adaptado de Ogreaan (2018, tradução nossa).

Dalziell e McManus (2004) trazem a resiliência sob duas outras perspectivas: a que tem foco na velocidade com que a organização se recupera de acontecimentos e volta ao estado normal, se focando na eficiência do seu funcionamento e nos processos, e, a que varia conforme a quantidade de perturbações que a organização consegue absorver antes de se reestruturar definitivamente, implicando em processos flexíveis que possibilitam desempenhar suas funções mesmo suportando um número grande de perturbações.

Por fim, a contribuição de Linnenluecke (2017) aponta que os estudos sobre resiliência têm se organizado em cinco grupos principais, sendo eles: (1) respostas organizacionais a

ameaças externas, (2) confiabilidade organizacional, (3) pontos fortes dos colaboradores, (4) adaptabilidade de modelos de negócio ou (5) princípios de design que reduzam as vulnerabilidades e interrupções da cadeia de suprimentos.

As organizações devem desenvolver estratégias que possam prevenir e preparar para suportar outras formas de interrupções nos negócios (MAMN; MNIM; MNIM, 2014)

Das diferentes abordagens apresentadas pelos autores, algumas centram-se sobretudo na resiliência organizacional enquanto identificação e recuperação de riscos de forma a diminuir a vulnerabilidade da organização, numa abordagem de fora para dentro, ou seja, é a avaliação ou o próprio contexto externo que origina um comportamento na organização. Outras definem a resiliência como a capacidade da organização se adaptar e ser flexível às mudanças como forma de manter a vantagem competitiva, apresentando uma abordagem de dentro para fora. (SALGADO, 2013).

Vogus e Sutcliffe (2003) afirmam que a literatura baseada em resiliência tem sido muito conceitual, e destacam que dentre os trabalhos que abordam o conceito de resiliência ainda há muito campo para o desenvolvimento de pesquisas de forma empírica e sistemática. Bhamra, Dani e Burnard (2011) destacam que o fato de vários autores tentarem cobrir amplamente o assunto, tem como resultado o desenvolvimento de uma base de literatura bem diversificada.

Para Speranza (2014) para compreender o conceito de resiliência, podem ser utilizadas representações, fatores e indicadores para analisar e avaliar a capacidade de resiliência organizacional e mensurar suas contribuições práticas em diferentes áreas do conhecimento.

Desta forma, este trabalho parte para a busca de um modelo interpretativo que nos possibilite mensurar a capacidade de resiliência em determinado ambiente de negócio e organizações. É o que destacamos no capítulo a seguir ao encontrar em Hollnagel (2010; 2011; 2015) uma ferramenta prática para mensurar a manifestação da resiliência organizacional.

2.2.1 A engenharia de resiliência e a análise das capacidades de resiliência organizacional

Para entender a resiliência de um sistema, é importante identificar as capacidades de partes importantes do sistema e examinar como elas interagem entre si e com seu ambiente para prever os principais resultados de desempenho em diferentes níveis de análise antes e depois de um evento disruptivo (VAN DER VEGT; ESSENS; WAHLSTRÖM; GEORGE, 2015).

A capacidade de resiliência se refere a algo que a empresa faz em vez de algo que a empresa possui. Ao invés de considerar o que o desempenho resiliente é, deve-se considerar o que possibilita o desempenho resiliente, o que torna isso possível – e ao mesmo tempo, o que tornaria isso impossível caso seja esquecido (HOLLNAGEL, 2015).

Como disciplina prática, a engenharia de resiliência procura formas de melhorar a capacidade de uma organização continuar a funcionar em tantas situações diferentes quanto possível (HOLLNAGEL, 2010). Hollnagel et al. (2006) afirmam que a engenharia de resiliência trata não somente de abordar o que deveria ter sido feito e explicar o que aconteceu quando alguma falha ocorre, mas sobretudo aprender com as alterações e limites do sistema ou organização para prever e antecipar possíveis falhas.

Patriarca (2017) afirma que a resiliência pode ser definida como uma propriedade da organização que a confere a capacidade de permanecer intacta e funcional apesar da presença de ameaças. Dessa forma, a engenharia de resiliência é a capacidade de projetar sistemas resistentes a perturbações.

Woods (2003) corrobora com a engenharia da resiliência ao destacá-la como ferramenta para a avaliação eficaz do risco, não limitando-se apenas à percepção de que ele existe, mas trazendo condições para se agir e integrando conhecimento a este processo.

A partir deste ponto, é importante ressaltar que nas publicações de Hollnagel (2010; 2011; 2015) o autor utiliza o termo *ability* em inglês e que em língua portuguesa poderia ser traduzido para habilidade, capacidade. Na tradução de literatura científica tem-se encontrado divergências na especificação desse tema, no entanto, estudos similares adotam como tradução o termo capacidade. Neste trabalho, *ability* também está sendo utilizado como capacidade pelo entendimento de que está se tratando da capacidade de organização de recursos voltados à ação.

Hollnagel (2010) destaca que a engenharia de resiliência enfatiza a função sobre a estrutura. Para ser resiliente, uma organização deve ser capaz de desenvolver certas ações, e não apenas possuir determinadas características ou estruturas, e estas ações podem ser expressas praticamente por quatro capacidades:

Quadro 3 – Capacidades de Resiliência de Hollnagel

CAPACIDADES DE RESILIÊNCIA
Capacidade de Responder
<p>Uma organização resiliente deve ser capaz de responder à variabilidade regular e irregular, distúrbios e oportunidades. Uma organização resiliente deve saber o que fazer e quando fazer. Essa é a capacidade de abordar o real.</p>
Capacidade de Monitorar
<p>Uma organização resiliente deve ser capaz de monitorar o que acontece e reconhecer se algo muda tanto que isso pode afetar a capacidade da organização de realizar operações atuais ou pretendidas. Uma organização resiliente deve saber no que se concentrar - pelo menos durante a atividade ou operação atual. Essa é a capacidade de abordar o crítico.</p>
Capacidade de Antecipar
<p>Uma organização resiliente deve ser capaz de antecipar desenvolvimentos futuros, além do alcance das operações atuais. Deve ser capaz de considerar possíveis eventos futuros, condições ou mudanças de estado que possam afetar a capacidade de funcionamento da organização – seja positiva ou negativamente - como inovação tecnológica, mudanças nas necessidades dos clientes, nova legislação, etc. Essa é a capacidade de abordar o potencial.</p>
Capacidade de Aprender
<p>Uma organização resiliente deve ser capaz de antecipar desenvolvimentos futuros, além do alcance das operações atuais. Deve ser capaz de considerar possíveis eventos futuros, condições ou mudanças de estado que possam afetar a capacidade de funcionamento da organização – seja positiva ou negativamente - como inovação tecnológica, mudanças nas necessidades dos clientes, nova legislação, etc. Essa é a capacidade de abordar o potencial.</p>

Fonte: adaptado de Hollnagel (2010, tradução nossa).

Ao explorar e analisar a forma como os profissionais antecipam, monitoram e respondem às "lacunas" na organização e tornam este conhecimento mais disponível, os ambientes de trabalho podem ser melhor concebidos e as organizações estarão melhor preparadas para apoiar os sucessos da variabilidade humana (RANKIN et al., 2014).

Uma avaliação global do grau de resiliência poderia ser traçado basicamente pelo conjunto de respostas às quatro capacidades, segundo Hollnagel (2010), como apresenta o quadro 4:

Quadro 4 – Avaliação global do grau de resiliência

Capacidades	Questionamento
Responder	Quão pronta está a organização para responder e quão capaz (quieta e eficientemente) é responder quando algo inesperado acontece?
Monitorar	Quão bem a organização é capaz de detectar mudanças menores ou maiores nas condições de trabalho (internas e / ou externas) que possam afetar a capacidade da organização de realizar suas operações atuais?
Antecipar	Que esforços e em que volume a organização coloca no que acontecerá no futuro próximo? A antecipação é uma preocupação estratégica?
Aprender	Quão bem a organização faz uso de oportunidades formais e informais para aprender com o que aconteceu no passado?

Fonte: elaborado pelo autor.

Isto posto, para Hollnagel (2015), faz sentido considerar que estas quatro capacidades fornecem a base para o desempenho resiliente. Mamm, Mnim e Mnim (2014) destacam que essas quatro capacidades apontam para um caminho além da adaptação das organizações frente a mudanças, e destacam a antecipação e o aprendizado com o que foi vivenciado em determinado momento.

Partindo deste ponto, Hollnagel (2010; 2015), autor que desenvolveu o conceito de engenharia de resiliência trazendo instrumentos para a resiliência organizacional, criou também o *Resilience Assessment Grid* (RAG), uma ferramenta de representação e mensuração do desempenho resiliente, o qual encontra grande aplicabilidade ao objeto de estudo deste trabalho.

Hollnagel (2015) explica que a ideia básica do RAG é desenvolver um conjunto de perguntas para determinar o quão bem a organização age em cada uma das quatro habilidades básicas. Mas, em vez de fazer a única pergunta “Quão bem o sistema X é capaz de Responder/ Monitorar/ Aprender / Antecipar”, um conjunto de perguntas mais precisas é desenvolvido e aborda aspectos importantes de cada habilidade (HOLLNAGEL, 2015).

Alguns destes questionamentos complementares apontados por Hollnagel (2010) estão organizados no quadro 5:

Quadro 5 - Exemplos de questionamentos detalhados

Capacidades	Questionamentos
Responder	<p>Quão completo é o conjunto de eventos para os quais a organização está pronta para responder?</p> <p>Com que rapidez pode ser dada uma resposta e por quanto tempo ela pode ser mantida?</p> <p>Como a prontidão para responder é garantida e mantida?</p>
Monitorar	<p>Como a organização monitora a situação e como os indicadores são definidos?</p> <p>Como a validade dos indicadores é estabelecida?</p> <p>Como as "leituras" são usadas e comunicadas?</p>
Antecipar	<p>Como a organização (ou pessoas responsáveis) pensa sobre o futuro? Qual é o "modelo do futuro" que a organização usa?</p> <p>Por quanto tempo o horizonte de tempo da organização (por exemplo, número de anos)?</p> <p>Como o custo-benefício de investimentos no futuro é estabelecido?</p>
Aprender	<p>Quão seletiva é a base para a aprendizagem? A organização considera falhas e sucessos?</p> <p>Com que frequência a organização tenta aprender? Continuamente ou quando algo aconteceu?</p> <p>Como a aprendizagem é expressa? (regras, procedimentos, atitudes, habilidades, etc.)?</p>

Fonte: adaptado de Hollnagel (2015, tradução nossa).

Hollnagel (2015) traz com o RAG um conjunto de perguntas genéricas para cada habilidade, mas destaca que é importante ressaltar que esses conjuntos não podem ser usados sem primeiro serem adaptados ao contexto específico da organização estudada. Seu principal objetivo é servir como ponto de partida para o desenvolvimento de um conjunto de perguntas.

A resposta à essas perguntas detalhadas pode ser usada para desenvolver um perfil do potencial de cada habilidade, traçando o potencial de desempenho resiliente em geral, e assim servir como uma medida representativa (composta) para a resiliência. (HOLLNAGEL, 2015).

A avaliação detalhada das quatro habilidades requer principalmente um bom conhecimento de como a organização opera. O ponto de partida para a avaliação são quatro conjuntos de perguntas genéricas, que, naturalmente, devem ser adaptadas para abordar as especificidades da organização-alvo, afirma Hollnagel (2010).

Fraga (2019) traz em seu trabalho um quadro reunindo outros seis estudos que aplicaram a metodologia RAG, referenciados por Hollnagel, e os analisa conforme seu objetivo, contexto de análise e resultados.

Quadro 6 - Quadro analítico dos trabalhos que aplicaram RAG

ANO	AUTORES	OBJETIVO	CONTEXTO DE ANÁLISE	RESULTADOS
2008	DEKKER; HOLLNAGEL; WOODS; COOK	Apresentar novos direcionamentos prático-teóricos relacionados à mensuração e manutenção de segurança em sistemas complexos	Contexto da aviação	Apresentam uma nova forma de observar a gestão de segurança tradicional, apresentando a ER como forma de aumentar a capacidade das organizações de criar processos robustos, mas flexíveis, monitorar e revisar modelos de risco e usar recursos de forma proativa diante de interrupções ou pressões produtivas e econômicas contínuas.
2011	VAN DER VORM; VAN DER BEEK; BOS; STEIJGER; GALLIS; ZWETSLOOT	Desenvolver um framework teórico para analisar a resiliência na inter-relação entre os níveis o individual, de grupo e organizacional.	Companhia de eletricidade (entrevistas e workshops)	Para apoiar a resiliência são necessárias às quatro capacidades (responder, antecipar, monitorar e aprender), uma cultura e estrutura organizacional de apoio, e também uma identificação e disponibilidade de recursos para promover e sustentar a resiliência.
2013	OSE; RAMSTAD; STEIRO	Por meio de uma ferramenta teórica, analisar a capacidade de resiliência na logística e serviços emergenciais de uma empresa.	Processo de trabalho logístico e de serviço emergencial de uma companhia internacional de óleo e gás afastadas da costa (offshore).	A ferramenta aplicada combinou o instrumento do Hollnagel (2006; 2011) e Henderson et al. (2013), que introduziu as subcategorias Tecnologia, Processo, Pessoas e Governança/Organização. A antecipação é a capacidade mais desafiadora para o departamento de logística quando se trata de resiliência.

(continua)

(conclusão)

ANO	AUTORES	OBJETIVO	CONTEXTO DE ANÁLISE	RESULTADOS
2013	LJUNGBER; LUNDH	Desenvolver RAG para que pudesse ser usada para identificar a resiliência, com relação às habilidades que a Administração de Aviação Civil Sueca (LFV) deve lidar com distúrbios e eventos não planejados.	Administração de Aviação Civil Sueca	A versão do RAG foi testada em um grupo de referência, para melhorar a usabilidade da metodologia. Como resultado, apresenta-se a versão final do RAG, que consiste de 22 afirmações que podem ser usadas como base para futuros estudos de resiliência dentro da organização LFV. Nosso teste RAG também nos permitiu criar um perfil de resiliência baseado nas respostas das entidades participantes, que era o objetivo secundário do nosso trabalho.
2013	RIGAUD; NEVEU; DUVENCI-LANGA; OBRIST; RIGAUD	Descrever o desenvolvimento de um protótipo de RAG para a gestão do tráfego ferroviário	Gestão do tráfego ferroviário	Os resultados do teste do modelo inicial levaram à identificação de um conjunto de vetores potenciais para melhoria, em particular a necessidade de integrar <i>trade-offs</i> . Com base na teoria de ER, o artigo discute como integrar <i>trade-offs</i> na descrição do sistema e o impacto nas quatro principais capacidades de resiliência.
2013	HENDERSON; HEPSØ; MYDLAND	Desenvolver uma abordagem relacionada à linguagem de capacidade permite desempacotar o papel da tecnologia, enfatizando sua interação com as pessoas, processos e questões de governança.	Indústria de petróleo e gás	Abordam a importância de uma abordagem de capacidade para operações integradas e como ela pode melhorar a compreensão de como as pessoas, processos, tecnologia e questões de governança são conectadas e gerenciadas para criar práticas escaláveis e sustentáveis

Fonte: Fraga (2019)

Para Hollnagel (2015) ao invés de fornecer uma caracterização bem definida ou delimitar um perfil de uma organização, o objetivo do RAG é oferecer um sistema que pode ser usado para desenvolver seu potencial de resiliência.

Nos estudos apontados acima, podemos destacar que Dekker et al. (2008) trouxe como resultado o entendimento de que a engenharia da resiliência pode aumentar a capacidade das organizações para um desempenho mais resiliente. Van der Vorm et al (2011) reforça o apoio à resiliência desempenhado pelas quatro capacidades. Ose, Ramstad e Steiro (2013) mostram a flexibilidade do RAG ao combiná-lo com outra ferramenta, enquanto Ljungber e Lundh (2013) mostram a usabilidade e adaptação do RAG à determinado setor e propósito de pesquisa. No trabalho de Rigaud et al (2013) destaca-se a possibilidade de se acrescentar determinados *trade-offs* complementares as capacidades de resiliência, corroborando com Hollnagel (2015) que destaca o RAG como um ponto de partida para o entendimento das capacidades de performance resiliente.

Dada a fundamentação e aplicabilidade do *Resilience Assessment Grid*, o RAG, determinamos o mesmo como ferramenta a ser utilizada neste trabalho para auxiliar na mensuração do potencial de resiliência das organizações que farão parte do estudo. Para isso, nos aprofundamos a seguir nas capacidades de resiliência avaliadas pelo instrumento.

2.2.1.1 Capacidade de Responder

Para Hollnagel (2015) a função principal da capacidade de responder está em saber o que fazer ou ser capaz de responder a mudanças regulares e irregulares, distúrbios e oportunidades ativando ações preparadas ou ajustando o modo atual de funcionamento.

Horn (1997) afirma que a resiliência organizacional está relacionada à sua capacidade de resposta evitando que a organização entre em um período de comportamento regressivo. Para uma organização ser resiliente, ela precisa de pessoas que possam responder de forma rápida e eficaz à mudança, enquanto suportam o mínimo de estresse, essas capacidades adaptativas positivas são o que diferenciam a concorrência (MALLAK, 1998).

Hollnagel (2015) afirma que nenhuma organização é capaz de sobreviver sem estar capacitada a responder a acontecimentos, e sua resposta deve ser oportuna e eficaz para que traga o resultado desejado antes que seja tarde demais.

Uma organização resiliente deve ser capaz de responder a variações, distúrbios e oportunidades esperadas ou inesperadas. Uma organização resiliente deve saber o que fazer e quando fazê-lo. (HOLLNAGEL, 2010)

Para responder, a organização deve ser capaz de detectar que algo aconteceu, reconhecê-lo e avaliá-lo quanto à sua importância e quanto à resposta necessária. A organização deve saber

quando e como responder, e ter os recursos necessários para implementar a resposta (HOLLNAGEL, 2010).

O quadro abaixo traz os exemplos de questões específicas para a capacidade de responder sugeridos por Hollnagel, referenciando os indicadores que estão sendo considerados em cada uma delas:

Quadro 7 – Exemplo de questões específicas para avaliação da capacidade de responder.

Indicadores		Questões
1	Lista de acontecimentos	Quais são os acontecimentos para os quais a organização possui uma resposta preparada?
2	<i>Background</i>	Como esses acontecimentos foram selecionados (tradição, regulamentação do setor, base de projeto, experiência, especialização, avaliação de riscos, padrões da indústria, etc.)?
3	Relevância	Quando a lista foi criada? Com que frequência é revisada? Em que base é revista? Quem é o responsável pela manutenção e avaliação da lista?
4	Limite	Quando uma resposta é ativada? Qual é o critério de desencadeamento ou limite? É o critério Absoluto ou depende de fatores internos / externos? Existe um trade-off entre, por exemplo, segurança e produtividade?
5	Lista de respostas	Como foi decidido o tipo específico de lista de respostas? Como se determina que ele seja adequado? (Empiricamente, ou baseado em análises ou modelos?)
6	Velocidade	Quão rápida é a capacidade total de resposta disponível? Com que velocidade uma resposta eficaz pode ser implementada?
7	Duração	Por quanto tempo uma resposta 100% efetiva pode ser sustentada? Qual é o nível de resposta mínimo aceitável e por quanto tempo pode ser sustentado?
8	<i>Stop rule</i>	Qual é o critério de término do estado de resposta para retornar a um estado "normal"?
9	<i>Capability</i> de resposta	Quantos recursos são alocados para garantir a prontidão da resposta (pessoas, equipamentos, materiais)? Quantos são exclusivos para o potencial de resposta? Quem é responsável por manter a capacidade de resposta?
10	Verificação	Como é mantida a prontidão para responder? Como e quando a prontidão para responder é verificada?

Fonte: adaptado de Hollnagel (2015, tradução nossa).

A capacidade de responder também depende da capacidade de monitorar. Sem monitorar a organização deve manter-se em um estado de alerta para todas as condições possíveis para as quais uma resposta foi preparada (HOLLNAGEL, 2015).

2.2.1.2 Capacidade de Monitorar

Saber o que procurar ou monitorar o que é ou poderia afetar seriamente o desempenho do sistema no curto prazo - positiva ou negativamente. O monitoramento deve cobrir o desempenho do próprio sistema, bem como o que acontece no ambiente (HOLLNAGEL, 2015).

Uma organização resiliente deve ser capaz de monitorar o que acontece e reconhecer se algo muda significativamente a ponto de afetar a capacidade da organização de realizar suas operações atuais ou pretendidas (HOLLNAGEL, 2010).

Tanto o monitoramento quanto a simulação são feitos para melhorar a capacidade de uma organização de detectar eventos inesperados mais cedo, quando são mais facilmente corrigidos, e para criar recursos para combater os eventos inesperados, ao invés de ter que eliminá-los ao ocorrerem (WEIKU; SUTCLIFFE, 2001).

Para sobreviver a longo prazo, uma organização precisa ser capaz de monitorar tanto seu próprio desempenho quanto potenciais ameaças e oportunidades antes de se tornarem reais (HOLLNAGEL, 2010).

Hollnagel (2015) afirma que o desempenho resiliente não é possível sem que a organização seja capaz de monitorar de maneira flexível tanto a sua própria performance (o que acontece dentro dos limites da empresa) quanto o que acontece no ambiente (fora do limite da organização).

O monitoramento deve ser baseado em indicadores válidos de potencialidades, utilizando indicadores confiáveis para eventos que estão prestes a acontecer (HOLLNAGEL, 2010). O autor alerta ainda para o risco de basear-se em indicadores que já aconteceram, pois irá fazer com que a organização monitore apenas eventos já conhecidos, e destaca que sua eficácia depende de como é fácil interpretá-los, o que, por sua vez, requer uma boa compreensão de como a organização funciona.

No quadro abaixo são apresentados os exemplos de questões específicas da capacidade de monitorar trazidos por Hollnagel (2015):

Quadro 8 – Exemplo de questões específicas para avaliação da capacidade de monitorar.

Indicadores		Questões
1	Lista de indicadores	Como os indicadores foram definidos? (Por análise, por tradição, por consenso da indústria, por reguladores, por padrões internacionais, etc.)
2	Relevância	Quando a lista foi criada? Com que frequência é revisada? Em que base é revisada? Quem é responsável pela manutenção da lista?
3	Tipo de indicador	Quantos indicadores são do tipo “leading”, e quantos são do tipo “lagging”? Os indicadores referem-se a medições únicas ou agregadas?
4	Validade	Como que a validade de um indicador é estabelecida (independentemente de ser “leading” ou “lagging”) Os indicadores se referem a um modelo de processo articulado, ou apenas ao “senso comum”?
5	Delay	Para indicadores “lagging”, quanto tempo é o atraso típico? É aceitável?
6	Tipo de mensuração	Qual é a natureza das “medidas”? Qualitativa ou quantitativa? (Se quantitativo, que tipo de escala é usado?)
7	Frequência de mensuração	Com que frequência são feitas as medições? (Continuamente, regularmente ou de vez em quando?)
8	Análise/ interpretação	Qual é o atraso entre medição e análise / interpretação? Quantas das medições são diretamente significativas e quantas requerem análise de algum tipo? Como os resultados são comunicados e utilizados?
9	Estabilidade	Os efeitos medidos são transitórios ou permanentes?
10	Suporte organizacional	Existe um esquema de inspeção regular ou programação? É adequadamente recursos?

Fonte: adaptado de Hollnagel (2015) (tradução nossa).

2.2.1.3 Capacidade de Antecipar

É vantajoso estar preparado para algo que é potencialmente possível de acontecer, mesmo isso não tendo acontecido ainda (HOLLNAGEL, 2015).

Para Hollnagel (2015) a capacidade de antecipar está relacionada a saber o que esperar, ou ser capaz de antecipar desenvolvimentos futuros, como possíveis interrupções, novas demandas ou restrições, novas oportunidades ou mudanças nas condições operacionais.

Hamel e Valikangas (2013) trazem a resiliência como uma capacidade de antecipação e ajustes contínuos às perturbações que podem prejudicar permanentemente a capacidade de ganho da organização. A organização resiliente deve ser capaz de antecipar acontecimentos que se situam ainda mais no futuro, para além do leque da sua operação atual (HOLLNAGEL, 2010).

Ela precisa ser capaz de considerar os possíveis acontecimentos e condições futuras ou mudanças de estado que possam afetar a capacidade da organização de funcionar positiva ou negativamente - como a inovação tecnológica, mudanças nas necessidades dos clientes, nova legislação etc (HOLLNAGEL, 2010).

Lidar com o potencial vai além da avaliação de risco convencional. Não é apenas uma questão do que poderia dar errado em uma organização (perigos, erros, decisões, falhas tecnológicas, etc) ou no ambiente imediato (matérias-primas, energia, fornecedores, comunicação, etc), lidar com o potencial também deve considerar o ambiente da organização em um sentido mais amplo, como mudanças nas demandas e recursos ou mudanças nas restrições e oportunidades, afirma Hollnagel (2010).

A fim de prever ou imaginar estes, é necessário ter uma compreensão articulada (ou modelo) da organização e do ambiente em que deve funcionar e sobreviver. Para lidar com o potencial é necessário reconhecer que o futuro é incerto e estar disposto a apostar em novas formas de pensar (HOLLNAGEL, 2010).

Abaixo, o quadro traz os exemplos de perguntas específicas para a capacidade de antecipar:

Quadro 9 – Exemplo de questões específicas para avaliação da capacidade de antecipar.

Indicadores		Questões
1	Expertise	Que tipo de expertise é orientada para olhar para o futuro? (Interna ou terceirizada?)
2	Frequência	Com que frequência são avaliadas as ameaças e oportunidades futuras?
3	Comunicação	Como as expectativas sobre acontecimentos futuros são comunicadas ou compartilhadas dentro da organização?

(continua)

(conclusão)

Indicadores		Questões
4	Estratégia	A organização possui um "modelo do futuro" claramente formulado?
5	Modelo	O modelo ou suposições sobre o futuro são explícitos ou implícitos? São qualitativos ou quantitativos?
6	Horizonte de tempo	Até que ponto a organização olha para frente? O horizonte de tempo é diferente para negócios e segurança?
7	Aceitabilidade de riscos	Que riscos são considerados aceitáveis e quais são inaceitáveis? Em que base?
8	Etiologia	Qual é a natureza assumida do futuro (ameaças, oportunidades)?
9	Cultura	A consciência de risco faz parte da cultura organizacional?

Fonte: Hollnagel (2015) adaptado (tradução nossa).

A análise da capacidade de antecipar deve procurar detectar ameaças e oportunidades futuras de forma oportuna e eficiente e ampliando a preparação da organização (PATRIARCA, 2017).

2.2.1.4 Capacidade de Aprender

Tanto a capacidade de responder quanto a de monitorar dependem da habilidade de aprender, a menos que o ambiente seja perfeitamente estável e perfeitamente previsível, afirma Hollnagel (2015).

Para Sutcliffe e Vogus, 2003, a resiliência resulta de processos e dinâmicas que criam ou mantêm determinados recursos, como cognitivos, emocionais, relacionais ou estruturais, de modo que sejam suficientemente flexíveis, armazenáveis e maleáveis, permitindo às organizações lidar com sucesso e aprender com o inesperado.

A organização resiliente precisa ser capaz de aprender com suas experiências. É preciso entender o que aconteceu e estar preparado para aprender as lições corretas das experiências certas (HOLLNAGEL, 2010). Saber o que aconteceu, ou ser capaz de aprender com a experiência, em particular para aprender as lições certas da experiência certa. (Isto corresponde ao aprendizado de laço duplo descrito por Argyris & Schön, 1974.) (HOLLNAGEL, 2015).

Para Denhart & Denhart (2010), o cerne da resiliência psicológica/individual está na capacidade de adaptação, de aprender a mudar e tornar-se mais resiliente, ou seja, a resiliência é muito mais do que resistir ao stress e retornar ao seu estado original.

É necessário que existam oportunidades freqüentes de aprender, que os acontecimentos têm algum grau de semelhança, e precisa ser possível confirmar que algo foi aprendido. É por isso que é difícil aprender com eventos raros. O desempenho futuro só pode ser melhorado se existir mudança no comportamento como resultado de experiências vividas (HOLLNAGEL, 2010).

O quadro abaixo apresenta os exemplos de questões específicas para a avaliação da capacidade de aprender:

Quadro 10 – Exemplo de questões específicas para avaliação da capacidade de aprender.

Indicadores		Questões
1	Seleção de critério	Que acontecimentos são investigados e quais não são (frequência, gravidade, valor, etc.)? Como a seleção é feita, que critérios são utilizados? Quem faz a seleção?
2	Base de aprendizagem	A organização tenta aprender com o sucesso (o que acontece corretamente), bem como as falhas (o que acontece errado)?
3	Classificação	Como são descritos os acontecimentos? Como os dados são coletados e categorizados?
4	Formalização	Existem procedimentos formais para a coleta, análise e aprendizagem de dados?
5	Treinamento	Existe algum treinamento formal ou apoio organizacional para a coleta, análise e aprendizagem?
6	Estilo de aprendizagem	O aprendizado é uma atividade contínua ou discreta (conduzida por eventos)?
7	Recursos	Quantos recursos são alocados para investigação e aprendizagem? Eles são adequados? De quais critérios eles dependem?
8	Delay	Qual é o atraso na elaboração de relatórios e na aprendizagem? Como são comunicados os resultados internamente e externamente?
9	Objetivo de aprendizagem	Em que nível a aprendizagem tem efeito? (Por exemplo, individual, coletivo, organizacional)
10	Implementação	Como são implementadas as "lições aprendidas"? Regulamentos, procedimentos, normas, treinamento, instruções, redesenho, reorganização, etc.?

Fonte: adaptado de Hollnagel (2015, tradução nossa).

O efeito da aprendizagem é que os comportamentos mudam para que alguns resultados se tornem mais prováveis e outros menos prováveis. Se não houver nenhuma mudança no comportamento, então provavelmente nada foi aprendido. E se as mudanças vão na direção errada, então as lições erradas foram aprendidas (HOLLNAGEL, 2010).

Antecipação significa ser capaz, antes do fato, de aceitar a ideia de que uma situação pode ocorrer e agir com base na previsão. O monitoramento significa a capacidade de detectar, compreender e agir com base na descoberta do início de um evento. Responder é a capacidade de agir durante um evento de desdobramento, enquanto aprender significa ser capaz de ajustar o sistema no rescaldo de um evento, aprendendo com aspectos bons e ruins (LUNDBERG; JOHANSSON, 2015).

2.3 AS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Mesmo acreditando que o segmento de publicidade e propaganda já tenha atingido um nível mais amplo de compreensão quanto suas atividades, cabe ressaltar ao leitor algumas premissas e definições sobre o que de fato são as agências de publicidade e propaganda, seu histórico, números do setor e perspectivas atuais.

Por critérios de definição cabe apresentar os conceitos básicos que caracterizam uma agência de publicidade. Nos termos do art. 6º do Dec. n. 57.690/66 define-se como uma empresa criadora/produtora de conteúdos impressos e audiovisuais especializada nos métodos, na arte e na técnica publicitárias, através de profissionais a seu serviço que estuda, concebe, executa e distribui propaganda aos veículos de comunicação, por ordem e conta de clientes anunciantes com o objetivo de promover a venda de mercadorias, produtos, serviços e imagem, difundir ideias ou informar o público a respeito de organizações ou instituições que a servem.

A remuneração das agências de publicidade acontece basicamente por duas formas. Seja pelos serviços internos, cobrados na forma de *Fee Mensal* ou por *Job*, ou pelos comissionamentos de produção ou de veiculação de mídia, definido e institucionalizado como Desconto Padrão pelo Conselho Executivo de Normas Padrão, o CENP, órgão que regulamenta a atividade publicitária no Brasil (FENAPRO, 2016).

O mercado, da forma como se conhece, não existiria sem a publicidade (ABAP, 2015). Diretamente ligada a atividade econômica, a atividade publicitária tem por finalidade apoiar os clientes anunciantes a desenvolver conceitos para suas marcas e produtos, afim de apresentá-los ao mercado, provocando o conhecimento do público por eles e despertando o desejo de consumo. Existem diferentes propósitos para uma comunicação e a propaganda pode ser de

caráter promocional, institucional, de produto, de serviço, político, governamental entre outras variações. As agências são organizações por origem criativas, mas ao mesmo tempo estratégicas pois lidam com um complexo sistema onde precisam encontrar o público alvo, por meio de veículos e plataformas de comunicação, através de estratégias e investimentos justificáveis para esses fins (SAMPAIO, 2017; FENAPRO, 2016; MARCONDES, 2019).

A publicidade é o combustível do mercado e da vida contemporânea, por que:

- Movimenta as múltiplas engrenagens do mercado, disseminando informações sobre novos produtos e serviços, bem como a respeito da inovação dos existentes e estimulando a competição pelo preço.
- Direta ou indiretamente, suporta a independência e a pluralidade da imprensa, que é essencial para a existência da democracia.
- Esses fatos asseguram o direito de escolha dos consumidores, que é vital para construir e ampliar o mercado de consumo e seus benefícios para as pessoas, as empresas e o conjunto da economia (ABAP, 2015).

Os melhores resultados, como os sucessos de mercado comprovam, continuam acontecendo quando a agência cumpre seu papel tradicional de ser a grande responsável, a principal *enabler* do conjunto da comunicação (SAMPAIO, 2017).

No Brasil, as agências de publicidade e propaganda protagonizaram momentos de uma economia pujante com alto investimento em comunicação em um território com dimensões continentais e particularidades específicas em cada região. A propaganda brasileira é reconhecida como uma das mais premiadas do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos e Reino Unido.

2.3.1 Histórico da propaganda brasileira

Para Martins (1997), a primeira agência de publicidade do Brasil surgiu em 1891, intitulada Empresa de Publicidade e Comércio, que desenvolvia o serviço de corretagem de reclames. Ramos (1985), afirma que este fato ocorreu entre 1913 e 1914, com a Castaldi e Bennaton, que pouco depois deu origem à Eclética, de fato a primeira agência de publicidade e propaganda mais próxima do modelo atual de agências.

Independente desta definição, a atividade publicitária sempre esteve intimamente ligada à atividade econômica. Gonzalez (2009) relaciona o surgimento das agências de propaganda no Brasil com a instalação de grandes companhias mundiais no país, além do surgimento de novas fábricas e empreendimentos nacionais, como demonstrado no quadro abaixo. O autor afirma que foi pela influência dos departamentos de comunicação das multinacionais que desembarcavam no Brasil que a área começou a se desenvolver, seguindo padrões de trabalho

e de estrutura semelhante ao que existia em outros países. O quadro 1 mostra os acontecimentos econômicos intercalados com a atividade publicitária na história do Brasil.

Quadro 11 - Acontecimentos importantes para a atividade publicitária no Brasil.

Ano	Evento
1910	Cândido Fontoura consegue o registro do “Biotônico Fontoura”.
1911	A empresa farmacêutica Bayer inicia suas atividades no Brasil.
1913	A Shell inicia suas atividades no Brasil.
1914	Surge em São Paulo a primeira agência de propaganda: a Eclética.
1915	A Texaco inicia suas atividades no Brasil.
1915	O Citibank inicia suas operações no Brasil.
1916	Ford se instala no Brasil.
1919	Cria-se a agência de propaganda Moderna.
1919	A companhia química Rhodia se instala no Brasil.
1920	Fundação da Agência Pettinati de Publicidade
1921	Inauguração da primeira unidade da Nestlé no Brasil
1922	Começam a funcionar as primeiras emissoras de rádio no Brasil.
1922	Realiza-se em São Paulo a Semana da Arte Moderna.

Fonte: adaptado de Gonzalez (2009).

Nos anos 20, as agências de propaganda até então constituídas experimentaram um período de prosperidade com o avanço tecnológico da época, com o surgimento do rádio e do *outdoor*, e com a vinda de empresas estrangeiras ao país, afirma Silva e Lopes (2007).

No entanto, foi após a Segunda Guerra Mundial que a propaganda começou a ter a forma como hoje é conhecida, afirma Martins (1997). No Brasil, o fim da guerra encontrou um país em boa situação econômica, com o setor industrial em período de expansão, atraindo milhares de pessoas para as grandes cidades. As empresas, por meio da propaganda, as enxergavam como novos consumidores potenciais e o pós-guerra consolidou no país uma sociedade de consumo (GONÇALEZ, 2009).

As primeiras associações da classe publicitária começaram a ser criadas no Brasil e passaram a fortalecer e modernizar ainda mais a profissão. As discussões das associações impulsionaram mais tarde o surgimento do ensino da Publicidade. A história da propaganda

está ligada aos avanços tecnológicos e aos meios de comunicação, e a chegada da televisão no Brasil foi um passo importante para a transformação do cenário publicitário. A partir da década de 1950, a televisão se desenvolveu rapidamente, tanto nos conteúdos quanto na linguagem e, com isso, promoveu também o rápido desenvolvimento da linguagem publicitária (SILVA; LOPES, 2007).

Os maiores anunciantes no fim da década de 1950 eram Lever, Nestlé, Gessy, Sidney Rossi, General Electric, Real Aerovias, Ford, Willys-Overland, Esso e Gillette. Com eles, chegaram as novidades e as exigências cada vez maiores na área de mídia e aumentaram as demandas nas análises da concorrência (MARQUES et al., 2014).

Sampaio (2017), destaca que ao longo da primeira metade do século XX houve um processo de criação do mercado de massa, beneficiando as relações de consumo e a consolidação da atividade publicitária. No entanto, o processo de segmentação e fragmentação desses mercados, seja para melhor atender e conquistar consumidores quanto para aumentar as capacidades competitivas, demandou o início de uma mudança de postura estratégica das agências.

No final dos anos 1960, o Brasil já tinha cerca de mil agências de propaganda em atividade. Foi nessa época, mais especificamente em setembro de 1968, que a TV Globo colocou no ar o Jornal Nacional, uma das maiores referências da TV brasileira. O telejornal foi pioneiro na veiculação em cadeia de seus horários comerciais em todo o país, que estabeleceu padrão de duração e recepção simultânea nos quatro cantos do imenso território brasileiro. A maior sofisticação e diversificação dos veículos de mídia e dos anunciantes levaram naturalmente as agências para um desenvolvimento de suas estruturas internas. Foram criados meios de mensuração e planejamento mais modernos, ao mesmo tempo em que institutos de pesquisa, como o Ibope e o Marplan, expandiram suas atividades (MARQUES et al., 2014).

Ramos (1985) resgata que a década de 70 foi marcada pela censura, mas também pelos avanços tecnológicos, pelo aumento do volume de investimentos na área e maior comprometimento dos profissionais com a atividade. Trevisan (1998) afirma que as décadas de 80 e 90 foram de aperfeiçoamento, especialização e conquista de muitos prêmios internacionais por parte das agências brasileiras, o que deu sustentação ao nome de grandes empresários do segmento, que se destacaram tanto em criação como na administração de negócios. Mas foi também na década de 80 que a publicidade perdeu força, pois os anunciantes não possuíam verbas para investir em propaganda por causa da inflação, e as agências perderam o poder conquistado na época da ditadura militar. Os anos 90 trouxeram o início da internet mas também o congelamento de preços por conta da inflação o que mais uma vez assolou o mercado de comunicação. Foi em 1994 que o plano real proporcionou uma retomada de investimentos em propaganda dando início a fase mais importante da publicidade brasileira.

Para Marques et al. (2014) a capacidade de organização e o empreendedorismo foram vitais para que o Brasil alcançasse centenas de prêmios internacionais na propaganda mundial e principalmente os corações e as mentes de milhões de brasileiros com campanhas publicitárias que entraram na memória coletiva. Ao mesmo tempo as agências conquistaram o respeito de anunciantes criando e construindo marcas que ao longo das últimas décadas se conectaram com consumidores pelos quatro cantos do Brasil e até exterior.

Hoje, a indústria da comunicação no Brasil representa cerca de 4% do Produto Interno Bruto (PIB) do país e emprega 1 milhão de pessoas. Só a área de publicidade movimenta R\$ 47 bilhões, de acordo com estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Na prática, a ampliação dos programas sociais do Governo Federal e o empoderamento da classe C, levaram o Brasil à marca de 100 milhões de pessoas entrando no mercado de consumo. Uma multidão que passa a ter acesso a renda e crédito e traz novas aspirações e desejos de consumo (MARQUES et al., 2014).

Pesquisa da Associação Brasileira das Agências de Publicidade, ABAP, mostrou que “no Brasil, cada R\$ 1,00 aplicado em publicidade gera, em média, R\$ 10,69 para o conjunto da economia (ABAP, 2015). O vínculo entre publicidade e propaganda e os interesses econômicos é visceral. E o desenvolvimento da publicidade e da propaganda está diretamente correlacionado à dinâmica do capitalismo (HARVEY, 2011). Sampaio (2017) corrobora que o investimento em marketing e comunicação é sempre relativamente maior à medida que as economias se tornam mais maduras e mais competitivas. O autor afirma que em mercados como os Estados Unidos os investimentos superam a faixa dos 5%, e em economias menores, mas igualmente hiperdisputadas (como a Suíça e países escandinavos) já se ultrapassa a faixa de 8%.

2.3.2 Panorama atual

No mundo inteiro, esses dois universos (comunicação e publicidade) – que, na verdade, são um só – vivem uma grande crise criativa, comercial e de autoestima, apesar de viverem seu auge tecnológico (MARQUES et al., 2014). Já para Marcondes (2019), “nossa indústria não vive uma crise: é uma transformação estrutural permanente. Crise é resultado. Não é causa. E se ficarmos olhando apenas para ela, não enxergaremos o principal. São as estruturas que estão se transformando.”

Para Sampaio (2017) o principal problema é que a propaganda era uma atividade bem mais simples e até mesmo mais previsível – dentro da sua natural característica de imprevisibilidade – do que é atualmente e será no futuro próximo.

As agências de propaganda dificilmente serão o que foram até hoje, em um futuro não muito distante. Um inexorável processo de transformação da indústria da comunicação passou a impor novos modelos de negócio e os formatos anteriores começam a deixar de ter a eficácia que tinham, enquanto os novos ainda não se consolidaram. O setor, assim como inúmeros outros, enfrenta hoje, por um lado, a disrupção trazida por novas tecnologias vindas de indústrias conexas, por outro, a incerteza de anunciantes que declaradamente enxergam agora o valor no que as agências oferecem hoje, da forma como oferecem hoje. A rentabilidade nunca esteve tão baixa. Demissões se sucedem. Consolidações buscam salvar a parte possível dos legados. O setor sofre hoje o maior abalo da sua história desde que surgiu, no final do século XIX (MARCONDES, 2016).

Havia menos competição direta de agências de publicidade, e indireta de outros tipos de agências. Essa maior competição aumentou o número de oferta com padrões inferiores a menor preço, e ampliou também a existência de agências de qualidade com competências mais desenvolvidas, afirma Sampaio (2017).

Um estudo feito em 2016 pela FENAPRO intitulado de *Design Thinking* Propaganda, que percorreu diversas regiões do país, apontou um conjunto de questões importantes sobre como garantir a sustentabilidade das agências de propaganda hoje e nos próximos anos. Os apontamentos foram:

Quadro 12 – Destaques do Estudo *Design Thinking* Propaganda

Item	<i>Insights Design Thinking</i>
01	Pressão por novos modelos de remuneração
02	Distanciamento do C-Level dos Clientes
03	Qualificação de profissionais inadequada para as demandas atuais
04	Queda de atratividade da atividade junto a estudantes e novos talentos.
05	Baixa percepção de valor dos “produtos” mais preciosos das agências: - Inteligência - Estratégia - Criação - Planejamento
06	Agenciamento de mídia x Geração de Ideias
07	Juniorização (tanto no cliente como na agência)
08	Baixa coesão do setor
09	Imagem deteriorada
10	Modelo de atuação desgastado
11	Perda de protagonismo e relevância
12	Crise de Identidade

Fonte: FENAPRO (2016).

Para a AdNews (2016), a conclusão principal do estudo é que “em um cenário de retração econômica e de transformações provocadas pelas tecnologias digitais, as agências estão dinamizando seu modelo de atuação com novos serviços, reposicionamento de estratégia e formato de remuneração, visando reconquistar sua percepção de relevância junto aos clientes e crescer em novas frentes de negócios.”

Sampaio (2017) alerta ainda que, situações que antes faziam parte das características do negócio, como a preparação de campanhas especulativas, as refações de planos, de criação e até de produção, muitos serviços gratuitos e um certo *laissez-faire* em termos de gestão de pessoal, hoje podem ser velozmente mortais para uma agência.

[...] apesar da necessidade de estarmos preparados para as mudanças constantes e rápidas, há princípios que não devem mudar. Ao contrário, devem ser preservados e reforçados a cada ciclo. O primeiro deles é a Gestão. Cada vez mais, os negócios precisam de gestão competente e eficaz. Com margens menores e competição maior, vencerá o jogo quem dedicar bastante atenção à gestão do seu negócio. Depois, mas não menos importante, vem a Criação. É verdade que o negócio da propaganda está cada vez mais fundamentado em números, dados e performance. Mas é verdade também que nosso asset maior continua sendo a capacidade de criar soluções e formas criativas de alavancar negócios para nossos clientes. Gosto muito de uma frase que ouvi no Cannes Lions do ano passado: “Follow the numbers but don’t forget the poetry” (Siga os números, mas não se esqueça da poesia). A combinação da matemática com a criatividade é ponto-chave para o sucesso da comunicação. Outro ponto que, não só não muda, mas ganha importância crescente é a Transparência. Cada vez mais, a transparência e a ética serão demandadas nas relações comerciais (e pessoais também). Uma relação saudável entre cliente e agência implica em estabelecer as regras do jogo com clareza e jogá-lo com fair play, com respeito e com o sentimento de que tem de ser bom para os dois: um jogo ganha-ganha. E, finalmente, destaco a Colaboração/ União. Sempre foi importante ter um ambiente colaborativo. E isso não deve mudar. Muito ao contrário: deve se intensificar. Estamos vivendo tempos em que as barreiras estão mais fluidas e a colaboração mais presente. Cliente, fornecedor, veículo, ferramenta, plataforma, tudo junto e misturado, somando recursos à agência na formatação de soluções criativas. É preciso ainda que os “concorrentes” de uma categoria esqueçam a competição por alguns momentos e se unam no fortalecimento dos seus negócios. (OPERAND, 2019).

Sampaio (2017), destaca que os custos operacionais das agências estão elevados, sejam os custos físicos das instalações, a começar por sedes em bons endereços, sejam os de equipamentos e da folha de pagamento, devido à ampliação e sofisticação das equipes e ao aumento dos custos trabalhistas. Enquanto que na outra ponta a redução dos preços praticados impacta ainda mais o negócio das agências.

Parte da conclusão do estudo *Design Thinking Propaganda* realizado pela FENAPRO trouxe um manifesto importante para o setor, uma forma de repensar o negócio da propaganda construído coletivamente com os mais de 160 diligentes de agências de propaganda do Brasil:

Quadro 13 - Manifesto *Design Thinking* Propaganda

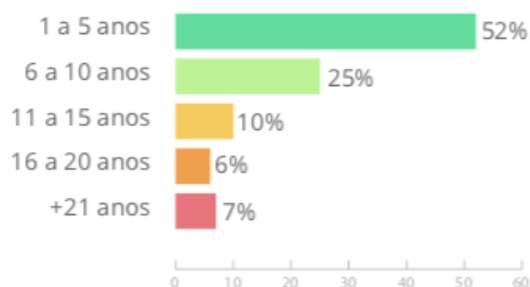
BUSINESS SOUL
<p>É fato que as agências perderam relevância ao longo dos anos. Os motivos são múltiplos. Mas a verdade é que as empresas de Branding e de Public Relations ocuparam o espaço que era nosso nas cabeças e corações dos presidentes das empresas.</p> <p>Saudades do tempo em que a propaganda era percebida como a alma do negócio. Muitas vezes, para nos reinventarmos, precisamos recuperar o básico. O famoso <i>back to the basics</i>. Com isso, após nossas análises, percebemos que precisamos nos reposicionar.</p> <p>De agenciadores de espaços em veículos a provedores de soluções de comunicação. Nossa ideia é ambiciosa e simples. Reposicionarmos nosso negócio para BS. <i>Business soul</i>.</p> <p>Da mesma forma que, num passado recente, o design se transformou em branding e a assessoria de imprensa em <i>Public Relations</i>, agregando novos <i>skills</i>.</p> <p>A partir dessa nova nomenclatura pretendemos ser uma ferramenta fundamental para a liderança do processo de comunicação que centralize todos os aspectos relacionados à construção de uma marca.</p>

Fonte: FENAPRO, 2016.

O manifesto e os demais apontamentos corroboram para o entendimento de que o setor vive um momento de transformação, ao mesmo tempo em que representa um segmento econômico importante da economia movimentando um grupo extenso de empresas em todo o Brasil. Para Sampaio (2017), sem a luz e energia da boa propaganda as demais disciplinas de comunicação geralmente se mostram bem menos efetivas.

Além da problemática exposta acima, a Pesquisa Censo das Agências 2019, realizada pela Operand (2019) revelou o seguinte cenário entre as agências do país:

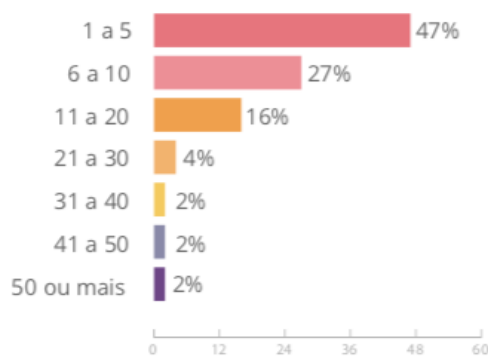
Gráfico 1 – Tempo de empresa



Fonte: Operand (2019).

Há um grande número de agências novas, estruturas recentes e em muitos casos montadas por ex-funcionários de outras agências ou de empresas da indústria da comunicação. Se comparado com dados de outros anos, mostra uma proliferação de agências novas e com pouquíssimas pessoas. O gráfico abaixo mostra que no Brasil predominam as agências com estrutura pequena com 47% delas tendo no máximo 05 funcionários.

Gráfico 2 – Tamanho da empresa (número de colaboradores)



Fonte: Operand (2019).

Outra informação importante revelada pela pesquisa é a fase da empresa, onde quase 60% delas se encontram em fase de Operação – organização e melhor gerenciamento dos processos na empresa.

Gráfico 3– Fase da Empresa



Fonte: Operand (2019).

O gráfico abaixo mostra que 67% (38% Pouco + 24% Quando dá tempo + 5% Não dá tempo) dos respondentes não se dedicam “muito” à gestão do próprio negócio. Em complemento ao gráfico 3 percebe-se que muitos deles estão envolvidos em outras atividades operacionais da agência, sem sobrar tempo para assuntos mais estratégicos do negócio em si. Tal fato também se explica pela própria estrutura achatada e reduzida das agências apresentadas nos gráficos anteriores.

Gráfico 4 – Tempo dedicado à gestão do próprio negócio



Fonte: Operand (2019).

Gráfico 5– Outras atividades exercidas pelo gestor



Fonte: Operand (2019).

Esse panorama trazido pelo Censo Agências 2019 permite compreender melhor o contexto atual das agências, o qual Santa Catarina apresenta iguais indicadores como tratado a seguir.

2.3.3 O contexto do mercado de comunicação em Santa Catarina

Segundo dados do SINAPRO/SC, o número de agências filiadas à entidade reduziu 12% nos últimos 03 anos, consolidando em 2019 um total de 72 empresas associadas. Os motivos para diminuição da categoria não se dão apenas pelo fim da obrigatoriedade da contribuição patronal, mas em especial à crise específica que atinge o setor e a próprio momento econômico do país que acarretou em enxugamento de empresas, no fechamento de algumas delas e na fusão de algumas das então associadas.

Por características gerais do estado, segundo os dados apurados diretamente no SINAPRO/SC, um maior número de agências se encontra concentrado em quatro principais regiões. Florianópolis lidera o número e historicamente muitas das agências de publicidade e propaganda desta região atendiam contas públicas, como as do Governo de Santa Catarina, grandes contas de indústrias e do varejo do estado além do seu mercado local. A região norte, com cidades como Joinville e Jaraguá do Sul, e mais o vale do Itajaí com Blumenau, podem ser considerados um segundo mercado no número de agências com uma atividade bastante voltada ao setor industrial e ao seu mercado regional. A terceira mais expressiva região se encontra no extremo oeste, com um grupo um pouco menor de agências concentradas na região de Chapecó e com um trabalho fortemente apoiado nas indústrias locais e com repercussão ampla em especial as do agronegócio. A quarta região a compor o mercado publicitário se encontra no sul do estado, com características de agências atendendo mais ao mercado local e prefeituras da região. Cabe ressaltar que a atividade publicitária e a presença de agências de publicidade e propaganda pode ser constatada em praticamente todas as micro regiões do estado como planalto norte, planalto central, extremo sul etc.

O que se entende por crise ou transformação no setor também se vivencia em Santa Catarina. O surgimento de novas plataformas possibilitou o surgimento de agências especializadas em comunicação digital e também exigiu a transformação do modelo atual de negócio das agências de propaganda ditas tradicionais. Muitas delas conseguiram virar a chave e incorporar o *digital* ao seu *core business*. No entanto, o retrato dos últimos anos é o de um mercado que tem acompanhado um número extenso de agências reduzir seu porte, fundir-se em novas estruturas, buscar novas nomenclaturas para o seu negócio, ou mesmo encerrar suas

atividades. A desaceleração da economia refletiu diretamente no setor privado do estado desencadeando uma redução nos investimentos em comunicação. A dependência de contas públicas também prejudicou parte do setor que vinha há alguns anos fortemente apoiada em verbas significativas investidas pelo governo. Outro fator que não pode ser deixado de lado é um certo descrédito que as agências passaram a ter do setor produtivo, e muitos dos anunciantes de peso do estado partiram para um modelo chamado *House*, que é a criação de uma estrutura semelhante à de uma agência de propaganda dentro da própria organização (SAMPAIO, 2017; MARCONDES, 2016; SINAPRO, 2016).

No entanto, sabe-se que desde a crise de 2008 o mercado em geral vem sofrendo com transformações. Pelas características dinâmicas do segmento, pelo traço criativo que permeia a publicidade inclusive em seu modelo de gestão, e pela característica das agências de uma estrutura relativamente achatada, têm-se nas agências de publicidade e propaganda um fenômeno se manifestando continuamente pela busca de novos modelos de negócio, de maior rentabilidade e de melhor entrega aos seus clientes. Desde que os veículos de comunicação passaram a ser impactados pelas novas tecnologias, comprometendo o que existia anteriormente como um padrão de entrega mídia, e desde a própria abertura do meio digital para o mercado publicitário, as agências de propaganda têm buscado estratégias diferentes para seus negócios afim de encontrar uma forma eficaz de desenvolver sua atividade fim, independente dos meios (OPERAND, 2018; SAMPAIO, 2017).

Os próprios veículos de comunicação estão há anos repensando seu negócio e a bem da verdade é que ainda não se definiu um modelo exato para se chamar de novo. Seja nas agências, nos veículos ou nos anunciantes, há ainda essa busca pelo que será o novo modelo de negócio. Em outras correntes de discussão do mercado têm-se a conclusão é de que não haverá um modelo padrão de negócio como antes existia, enquanto que para outros a opinião é ainda mais dura de que não haverá mais negócio para as agências.

As informações aqui apresentadas servem para fazer uma contextualização no universo das agências de publicidade e propaganda e mostrar sobretudo o panorama atual do segmento, corroborando para a justificativa de que este seja um segmento importante de ser estudado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será apresentada a caracterização da pesquisa desenvolvida, e os procedimentos metodológicos utilizados para se chegar aos objetivos propostos pelo trabalho. Para Hair et al. (2005), o método científico corresponde a um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que possibilitam ao pesquisador alcançar seus objetivos com segurança e economia, devendo indicar o melhor caminho para conhecimentos válidos e verdadeiros, detectando erros e auxiliando nas decisões. Mascarenhas (2012) afirma que a metodologia busca detalhar como foi construído o estudo, descrevendo o método, participantes, o tipo de pesquisa, os instrumentos de pesquisa e demais detalhes necessários a contextualizar os leitores do trabalho melhorando assim a compreensão de seu processo de concepção.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para Zanella (2009) no método científico pode-se optar pela abordagem qualitativa, quantitativa ou mista. A pesquisa qualitativa fundamenta-se em análises caracterizadas pela não utilização de instrumento estatístico na análise dos dados e tem por base os conhecimentos teóricos e empíricos que permitem lhe atribuir cientificidade. Nestes casos, o ambiente natural funciona como fonte direta de dados e o pesquisador tem papel de instrumento fundamental, afirma Godoy (1995). Já a pesquisa quantitativa testa hipóteses a partir de medição numérica e análise estatística para estabelecer padrões (SAMPIERI et al., 2006), ou seja, quantifica resultados, fundamentada em amostras representativas da população (ZANELLA, 2009).

Neste estudo optou-se pela predominância da abordagem quantitativa. No entanto, algumas estratégias da abordagem qualitativa também foram utilizadas para embasar a pesquisa. Utilizou-se o horizonte de tempo transversal, onde os dados foram coletados considerando um momento determinado e não sua evolução em um período determinado de tempo. O objetivo do estudo tem caráter descritivo, expondo características de determinada população, com a finalidade de descrever o objeto de estudo, suas características, fatos, fenômenos e problemas, com a maior exatidão possível (GIL, 2002). Cabe ressaltar que a pesquisa descritiva pode também estabelecer correlações de variáveis, sem necessariamente explicar os fenômenos (VERGARA, 2000).

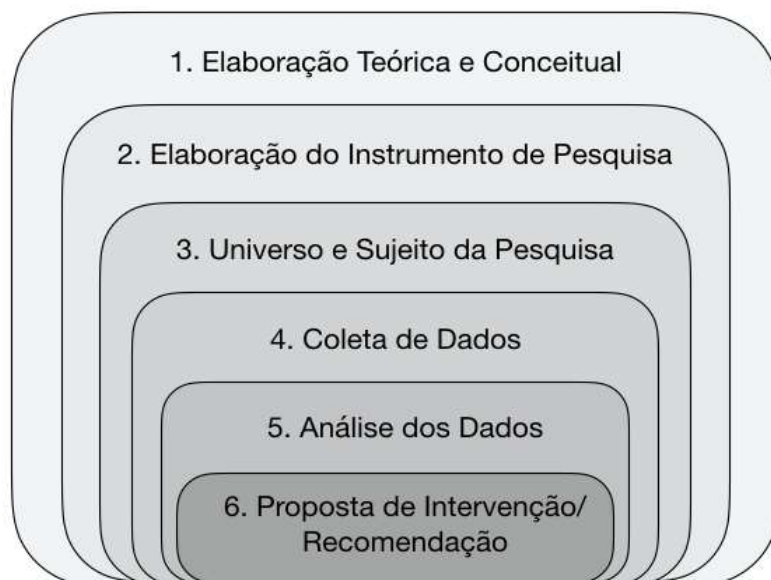
O componente descritivo da pesquisa foi o survey, de caráter quantitativo (MALHOTRA, 2012). Esta estratégia é considerada a mais adequada para estudo descritivo e útil naqueles que envolvem opiniões (GIL, 1991), por meio de análises de dados de frequência

das respostas apresentadas em tabela eletrônica (MALHOTRA, 2012). Dentre outros objetivos, generaliza os resultados da amostra para a população-alvo pela aplicação de questionários estruturados que permitam a padronização posterior no processo de coleta de dados (MALHOTRA, 2012). Essas análises podem incluir contagens de frequência, medidas de tendência central e medidas de dispersão (HAIR et al., 2005). A pesquisa descritiva é assim caracterizada quando existe o desejo de descrever as características de um fenômeno, buscando explicações para opiniões, atitudes e percepções de determinada população (RICHARDSON, 1999; FREITAS et al, 2000).

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

O desenvolvimento deste trabalho focou-se em compreender como a resiliência organizacional se manifesta no contexto das agências de publicidade e propaganda do estado de Santa Catarina. Desta forma, o estudo foi realizado por meio das etapas da pesquisa descritas na Figura1: 1) Elaboração teórica e conceitual; 2) Elaboração do instrumento de pesquisa; 3) Universo e sujeito da pesquisa; 4) Coleta de dados; 5) Análise dos dados; e 6) Proposta de Intervenção/Recomendação.

Figura 1 – Etapas da Pesquisa



Fonte: autor

3.2.1 Elaboração Teórica e Conceitual

A Elaboração Teórica e Conceitual buscou coletar e sistematizar as informações referentes ao tema da pesquisa para que os objetivos propostos neste trabalho pudessem encontrar sustentação teórica em seus achados. Para isso foi desenvolvida uma busca sistemática e uma revisão bibliográfica afim de identificar o estado da arte para o tema proposto.

Inicialmente se fez uma revisão sistemática da literatura, consultando as bases Scopus, Web of Science com o objetivo de analisar as publicações científicas acerca do assunto, conforme detalhado no Capítulo 2. Em seguida a pesquisa bibliográfica dirigida ao assunto contou com a leitura de fontes secundárias de pesquisa, com artigos, livros, teses e dissertações, para a construção de um referencial teórico abrangendo os conceitos de: Resiliência, Resiliência Organizacional, Capacidades de Resiliência Organizacional e a Caracterização das agências de publicidade e propaganda no Brasil e em Santa Catarina.

A compreensão de como a resiliência organizacional se manifesta nas agências de publicidade e propaganda de Santa Catarina se deu pela ferramenta proposta por Hollnagel (2015) intitulada *Resilience Assessment Grid*, RAG. A definição pelo uso de tal ferramenta se deu pela aplicação da mesma em outros estudos avaliados, pela aplicabilidade ao contexto das agências, e pela funcionalidade para este estudo, entendendo que a mesma possibilita levantar os dados necessários para se atingir os objetivos gerais e específicos propostos.

3.2.2 Instrumento de Pesquisa

Definida a ferramenta que possibilitasse uma mensuração da resiliência organizacional através de capacidades, o *Resilience Assessment Grid*, RAG, fez-se uma adequação do instrumento para que ele pudesse contemplar análises específicas do contexto das agências, como sugerido pelo próprio criador da ferramenta. Hollnagel (2015) ressalta que os conjuntos de questões que compõe o RAG não podem ser utilizados sem primeiro serem adaptados ao seu objetivo. O autor afirma ainda que as perguntas detalhadas do RAG podem ser usadas para desenvolver um perfil do potencial de cada habilidade, e daí se tem o potencial de desempenho resiliente em geral, que serve como uma medida “composta” para a resiliência.

O instrumento de pesquisa foi formulado seguindo as etapas abaixo:

- a) Adaptação do Questionário RAG
- b) Validação do Questionário com Especialistas
- c) Adequação do Questionário

d) Aplicação do Pré-Teste

3.2.2.1 Adaptação do Questionário

Como sugerido por Hollnagel (2015), para que o RAG possa ter adequação ao tema e ao universo que busca investigar ele precisa que as perguntas gerais e específicas de cada capacidade de resiliência sejam adaptadas ao universo de estudo. Hollnagel (2015) ao trazer os exemplos de questionamentos destacou alguns indicadores relevantes para cada uma das capacidades. Neste sentido, as quatro capacidades de resiliência foram avaliadas sob a ótica das agências de publicidade e propaganda do estado de Santa Catarina, e em concomitância com as questões sugeridas por Hollnagel, apresentadas no Capítulo 2, foram feitas as adaptações buscando sempre atender ao maior número de dimensões e indicadores propostos inicialmente pelo autor. As tabelas abaixo apontam os indicadores trazidos por Hollnagel e quais foram aplicáveis ao contexto das agências para a formulação das perguntas específicas:

Quadro 14 – Indicadores considerados na capacidade de antecipar

Indicador	Aplicável	Não se aplicou
Expertise	X	
Frequência	X	
Comunicação	X	
Estratégia	X	
Modelo		X
Horizonte de Tempo	X	
Aceitabilidade de Riscos	X	
Etiologia	X	
Cultura	X	

Fonte: autor (2019).

Quadro 15 – Indicadores considerados na capacidade de monitorar

Indicador	Aplicável	Não se aplicou
Lista de Indicadores	X	
Relevância	X	
Tipo de Indicador	X	
Validade		X

(continua)

(conclusão)

Indicador	Aplicável	Não se aplicou
Delay		X
Tipo de Mensuração	X	
Frequência da Mensuração	X	
Análise/Interpretação	X	
Estabilidade		X
Suporte Organizacional	X	

Fonte: autor (2019).

Quadro 16 – Indicadores considerados na capacidade de responder

Indicador	Aplicável	Não se aplicou
Lista de Acontecimentos	X	
Background	X	
Relevância	X	
Limite	X	
Lista de Resposta		X
Velocidade		X
Duração		X
Stop Rule		
Capability de Resposta	X	
Verificação	X	

Fonte: autor (2019).

Quadro 17 – Indicadores considerados na capacidade de aprender

Indicador	Aplicável	Não se aplicou
Seleção de Critério	X	
Base de Aprendizagem	X	
Classificação	X	
Formalização	X	
Treinamento	X	
Estilo de Aprendizagem	X	
Recursos		X
Delay		X
Objeto de Aprendizagem	X	
Implementação	X	

Fonte: autor (2019).

Para a formulação da lista de indicadores (capacidade de monitorar) e lista de acontecimentos (capacidade de responder) foram utilizadas as categorias do Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1992), por ser uma metodologia de medição e gestão de desempenho baseada em indicadores amplamente difundida no campo organizacional.

O resultado final foi um conjunto de 25 questões, que em alguns casos eram tratadas como afirmativas, onde se utilizou a escala Likert para identificar, de 01 a 05, qual o grau de concordância ou de desenvolvimento de determinada atividade apontariam as empresas dentro de cada capacidade de resiliência. As questões foram divididas em quatro grupos, cada um referente à uma capacidade de resiliência. Os grupos traziam uma pergunta principal, relacionada à capacidade como um todo, e mais uma sequência de perguntas específicas que serviram para aprofundar o entendimento sobre como cada uma das capacidades se manifesta no contexto das agências.

Hollnagel (2015), afirma que para que o RAG seja útil como uma ferramenta, é necessário que a resposta para cada item possa ser classificada, e a classificação pode usar a escala do tipo Likert. Para melhor compreensão dos instrumentos, segue abaixo como a representação da escala Likert foi repassada nos questionários.

Quadro 18 – Representação da Escala Likert

Escala Likert	Representação
01	Não. Não concorda. Não desenvolve tal atividade
02	Discorda em partes. Desenvolve tal atividade de forma inconsistente.
03	Regular. Neutro. Desenvolve tal atividade em partes.
04	Concorda em partes. Desenvolve tal atividade de forma consistente.
05	Sim. Concorda. Desenvolve tal atividade plenamente.

Fonte: autor.

O próprio trabalho de Hollnagel (2015) traz duas objeções importantes a considerar quanto a escala Likert: Primeiro, que as classificações são dadas em uma escala ordinal e não em intervalos. Isso significa que a diferença entre, por exemplo, "concorda" e "concorda em partes" não é igual à diferença entre, por exemplo, "não concorda" e "discorda em partes". O outro ponto é que a importância relativa ou o peso das questões é indefinido. Mas ainda assim o autor valida a escala como uma alternativa de mensuração das capacidades.

3.2.2.2 Validação do Questionário com Especialistas

A validação do questionário busca identificar se a composição do instrumento corresponde com o senso comum dos respondentes, se as alternativas propostas apresentam nexo, se podem ser mais claras, e principalmente se levarão o pesquisador a identificar algo relevante e condizente ao objetivo do seu estudo. Nesta etapa, o instrumento foi apresentado a três especialistas, dirigentes de agências de propaganda que estavam dentro do alvo da pesquisa. Tomou-se o cuidado para que os mesmos tivessem uma visão ampla, profunda e crítica sobre o assunto. Assim, ao conhecerem o questionário, puderam verificar a relevância, pertinência e clareza, identificando possíveis problemas e indicando melhorias para o mesmo.

Esta etapa se deu em dois momentos. A primeira delas foi através da exposição do tema da pesquisa em reunião com dirigentes de agências de propaganda do estado na sede do Sindicato das Agências de Publicidade e Propaganda de Santa Catarina, em fevereiro de 2019, onde os principais tópicos abordados pelo estudo foram apresentados e onde se coletou percepções gerais para uma validação inicial do tema e para a elaboração do instrumento em si. Nesta etapa foram avaliadas as dimensões, termos utilizados e resultados possíveis que a pesquisa poderia trazer.

Em seguida, um grupo de especialistas composto por um diretor do SINAPRO/SC, e por outros dois dirigentes de agências do estado, contribuiu para a validação da ferramenta já adaptada. Informados sobre a proposta do estudo, ambos receberam o instrumento via correio eletrônico, exatamente na forma como seria aplicado com as agências e puderam avaliá-lo pelo período de 07 dias, entre 02 e 09 de março de 2019.

As questões apresentadas não foram consideradas inadequadas ou incoerentes, mas foram sugeridas adequações de termos para tornar as perguntas e afirmativas mais claras, bem como a fusão de questões que pareciam redundantes e uma mudança na ordem em que as capacidades eram apresentadas.

3.2.2.3 Adequação do Questionário com as Sugestões dos Especialistas

Como resultado da Validação do Questionário com Especialistas, o instrumento que possuía 37 questões foi readequado para 25 onde se observou redundância em algumas questões. Essa alteração deixou algumas questões mais claras, reduziu o tempo necessário ao preenchimento do questionário e trouxe mais fluidez para a ferramenta.

Uma contribuição importante dos especialistas foi na exemplificação de acontecimentos, utilizado nas capacidades de monitorar e de responder, que permitiram uma maior compreensão do público respondente.

Outra adequação sugerida foi na ordem com que os grupos de perguntas eram apresentados. Para os especialistas fazia mais sentido trazer por primeiro a capacidade de antecipar, pois ela dava uma melhor compreensão do contexto geral da pesquisa, e na posição em que estava fez com que alguns dos especialistas tivessem que revisar respostas anteriores. Como não fazem parte de um contínuo e são relativamente independentes as capacidades entre si, entendeu-se que esta modificação não traria prejuízos e seria benéfica ao objetivo do estudo.

3.2.2.4 Aplicação do Pré-teste

Com os ajustes do questionário finalizados foi aplicado um pré-teste no dia 05 de abril de 2019, o qual não foi incluído na amostragem, apesar de não ter apresentado nenhuma sugestão de alteração. Para o dirigente de agência o instrumento apresentou fácil compreensão e as afirmativas correspondiam ao contexto de negócio das agências de publicidade e propaganda do estado. Desta forma considerou-se o instrumento pronto para ser aplicado no público a ser pesquisado. Vide Apêndice.

3.2.3 Universo da Pesquisa

Para compreender como as capacidades de resiliência organizacional se manifestam nas agências de propaganda de Santa Catarina, foi considerado como universo de pesquisa todas as agências filiadas ao SINAPRO/SC, que é o sindicato patronal das agências no estado. Composto por 72 agências, o Sindicato reúne mais de 97% das agências de publicidade e propaganda regularmente atuantes. Todas elas foram chamadas a participar do estudo afim de entregar à classe um panorama das agências quanto a resiliência organizacional contribuindo assim com mais uma informação sobre a gestão das agências no estado.

O número total de respondentes totalizou 28 agências, compondo assim o universo da amostra e trazendo uma margem de erro de 14 pontos percentuais.

3.2.4 Coleta dos Dados

Contando com o envolvimento do SINAPRO/SC, o questionário foi enviado pelo próprio sindicato para sua base de agências associadas por e-mail e por whatsapp para os dirigentes das agências. O primeiro envio foi feito no dia 31 de maio através das duas plataformas. No dia 04 de junho foi reforçado via whatsapp. No dia 10 foi disparado mais um e-mail e no dia 14 feita a última chamada. Utilizando a plataforma do Google Forms¹, a pesquisa foi encerrada no dia 15 de junho de 2019 tendo como resultado a coleta de respostas de 28 agências. Desta forma, caracterizamos a amostra como não probabilística por acessibilidade.

3.2.5 Análise dos Dados

Os dados coletados passaram por uma revisão individual afim de identificar inconsistências que pudessem comprometer as análises. As agências entrevistadas foram identificadas através de ID, numerados conforme a sequencia: ID 01 a ID 28. Os dados foram analisados utilizando-se o suporte do *software* Microsoft Excel².

Como a estrutura do questionário aplicado trazia quatro conjuntos de perguntas, cada um referente à uma capacidade de resiliência, sendo complementado por perguntas específicas que pudessem aprofundar o entendimento sobre como determinada capacidade se manifestava nas agências, a interpretação dos dados ocorreu de forma qualitativa, observando-se sempre a resposta dada à pergunta principal da capacidade e interpretando sua resposta em razão das perguntas específicas.

Como forma de estimar a confiabilidade do instrumento de coleta de dados, foram avaliadas as capacidades de resiliência através do coeficiente alfa de Cronbach. O resultado foi julgado adequado com o valor acima de 0,6 em todas as 04 capacidades. Devellis (1991), afirma que em Ciências Sociais, valores adequados são os superiores a 0,6. Isso demonstra a consistência e a coerência do instrumento, indicando a confiabilidade para análise e interpretação das respostas.

Diante disso, tendo apresentado os Objetivos do trabalho e sua Justificativa, o Referencial Teórico e os Procedimentos Metodológicos, seguimos para o capítulo 4, apresentando os achados desse estudo através da caracterização, diagnóstico e análise.

¹ <https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>

² <https://products.office.com/pt-br/excel>

4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO, ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta os achados da pesquisa desenvolvida. Observados à luz da literatura, para que sua compreensão possa ser devidamente fundamentada, passa-se a ter um embasamento adequado para a realidade encontrada no contexto estudado. Todo o desenvolvimento do trabalho, iniciando pela definição do tema e dos objetivos gerais e específicos, passando pela fundamentação teórica e pela estratégia de coleta de dados, encontra neste capítulo sua conexão para a construção de um conhecimento ainda a ser explorado.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS

O estudo setorial proposto neste trabalho foi desenvolvido com o apoio do Sindicato das Agências de Propaganda de Santa Catarina (SINAPRO/SC), que representa a classe empresarial no estado. As agências respondentes estão classificadas em faixas de faturamento anual, de acordo com o cadastro das mesmas no SINAPRO, e pode ser representado da seguinte forma:

Quadro 19 – Relação entre total de agências associadas e respondentes

Grupos por faturamento	Total de Associadas	%	Respondentes	%
Grupo 01 – Até R\$ 200.000,00	29	40,28	13	46,43
Grupo 02 – De R\$ 200.000,00 a R\$ 500.000,00	17	23,61	5	17,86
Grupo 03 – De R\$ 500.001,00 a R\$ 3.000.000,00	18	25,00	8	28,57
Grupo 04 – De R\$ 3.000.001,00 a R\$ 7.000.000,00	5	6,94	1	3,57
Grupo 05- acima de R\$ 7.000.001,00	3	4,17	1	3,57
TOTAL	72	100	28	100,00

Fonte: autor.

O percentual de agências respondentes em detrimento do total de agências associadas, muito embora não represente com exatidão a distribuição entre as faixas, mantém uma proporcionalidade entre as mesmas. O Grupo 01 representa o maior grupo de respondentes ao mesmo tempo em que também é o grupo com maior número de associadas. A proporção entre respondentes e total de associadas se mantém relativamente próximo em todas as categorias.

Vale ressaltar que, conforme destacado no Capítulo 2, o perfil das agências mostrado na pesquisa Censo Agências 2019, que se apresentou em total consonância com os dados do

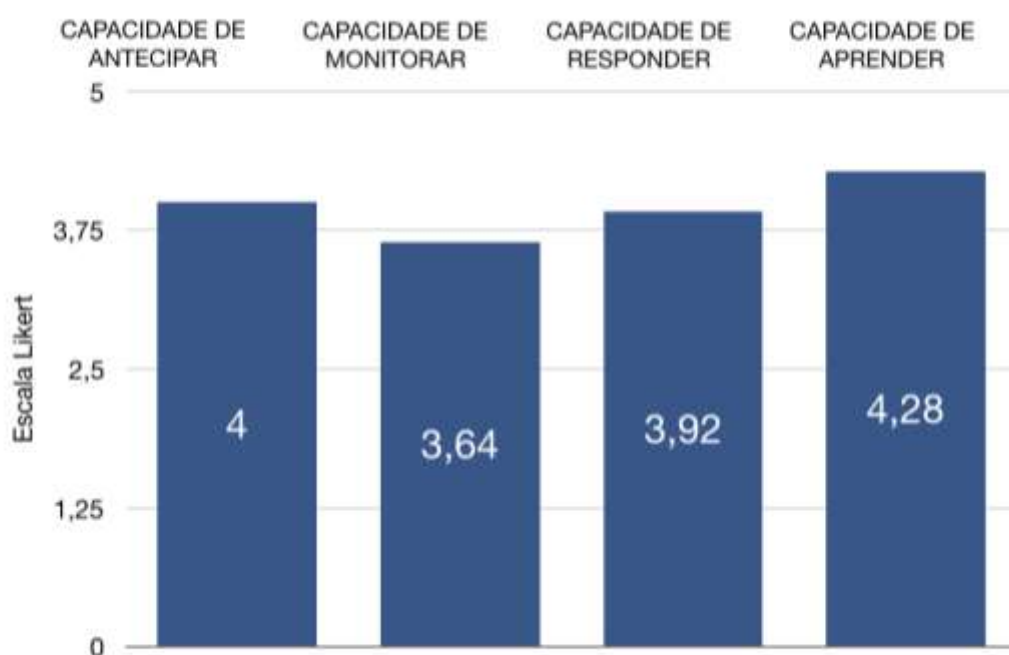
SINAPRO/SC, foi aspecto determinante para a análise dos dados, em especial pelas características de suas estruturas.

Considerando o público para o qual os questionários foram enviados, têm-se como perfil dos respondentes os dirigentes das agências de publicidade e propaganda do estado, e/ou os gestores responsáveis pela gestão destas empresas.

4.2 DIAGNÓSTICO DAS CAPACIDADES DE RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Em uma análise geral das capacidades de resiliência propostas por Hollnagel (2010), é possível observar uma leve predominância na capacidade de aprender quando observadas as respostas gerais as perguntas chave de cada categoria.

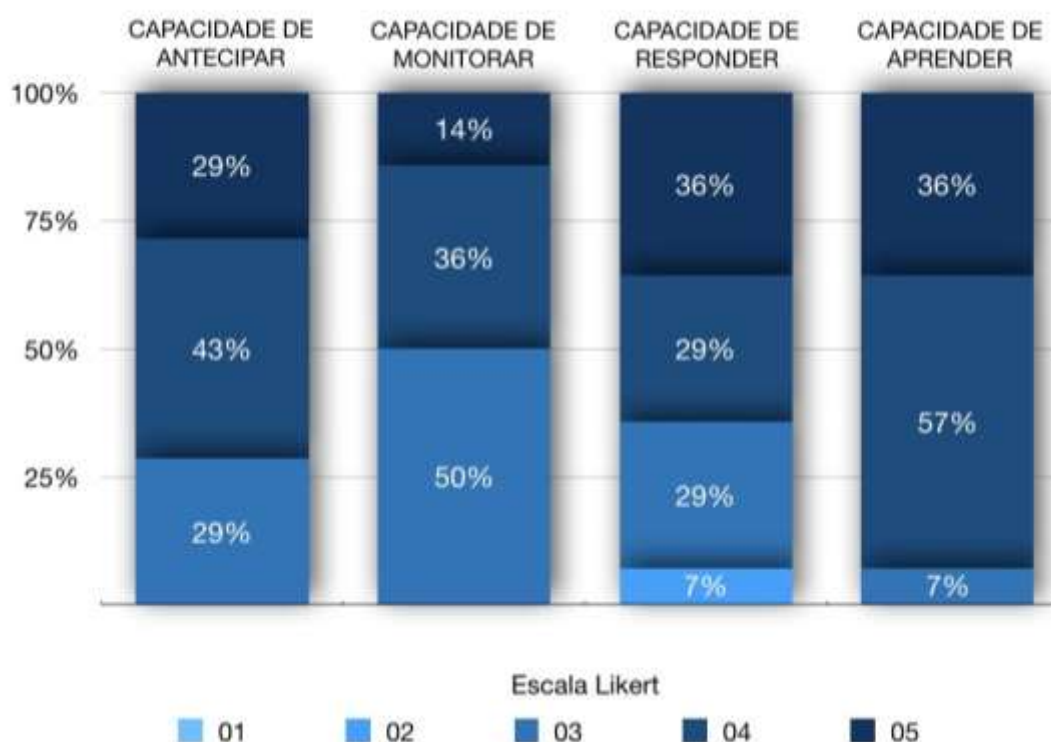
Gráfico 6 – Resumo das Capacidades de Resiliência



Fonte: Dados primários, 2019.

Considerando uma média simples entre as respostas, constatou-se que a capacidade de aprender atingiu uma pontuação equivalente a 4,28 de um total de 5,00 pontos possíveis. Em contrapartida, a capacidade de monitorar foi a que apresentou o índice mais baixo com média de 3,64 pontos. No Gráfico 7, mostra-se a intensidade das respostas em cada uma das capacidades conforme as marcações da escala Likert.

Gráfico 7 – Comparativo entre o desempenho geral de cada capacidade de resiliência.



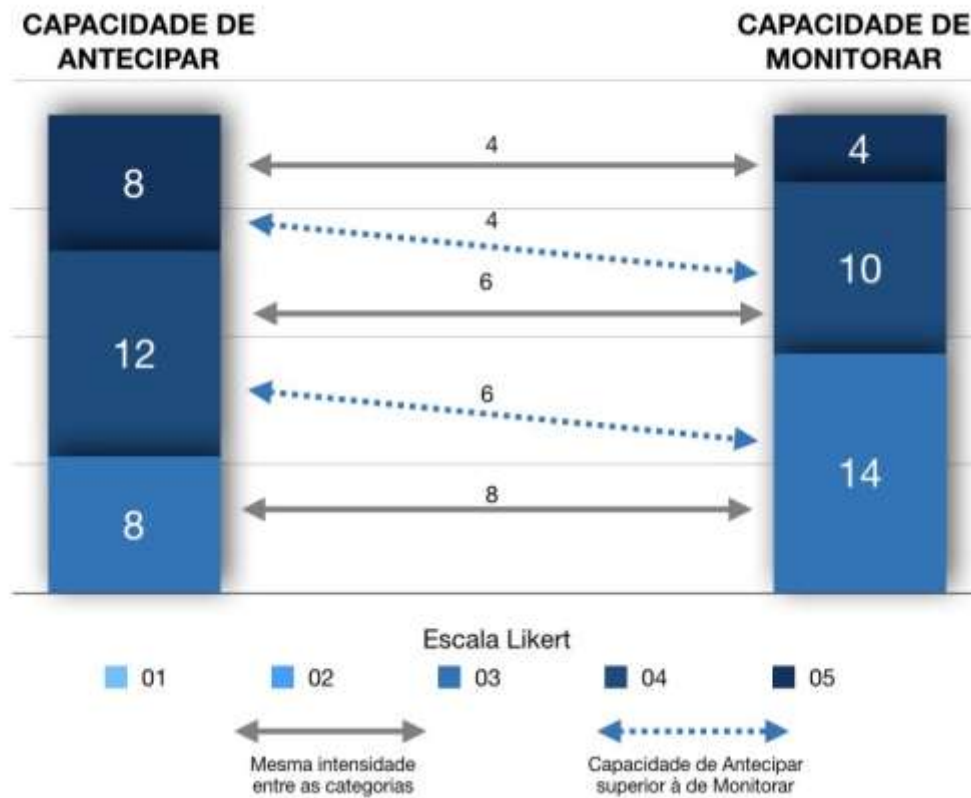
Fonte: autor.

Pelo gráfico pode-se observar a distribuição das respostas entre as quatro capacidades de resiliência estudadas. Nota-se uma predominância das respostas nas marcações 03, 04 e 05, o que denota um grau de otimismo por parte dos respondentes. Embora a capacidade de responder tenha sido a única com respostas na marcação 02, ela não é apontada como a mais deficiente, pois teve também altos índices de resposta na marcação 05. O que se pode afirmar é que foi a capacidade com a maior variação entre as respostas.

Para ampliar a análise dos dados, correlacionou-se as respostas individuais das agências para poder avaliar a consistência e a inter-relação entre as capacidades, possibilitando assim traçar um diagnóstico mais preciso quanto a capacidade de resiliência como um todo.

Ao observar a relação entre as capacidades de antecipar e de monitorar, foi encontrado um padrão em que 64% das agências informaram que desempenham tal capacidade na mesma intensidade, ou seja, têm a capacidade de antecipar no mesmo nível que a capacidade de monitorar. Os outros 36% das agências afirmaram que sua capacidade de antecipar é superior à de monitorar, e nenhuma delas respondeu que a capacidade de monitorar é superior à de antecipar.

Gráfico 8 - Relação entre a capacidade de antecipar e a capacidade de monitorar



Fonte: autor.

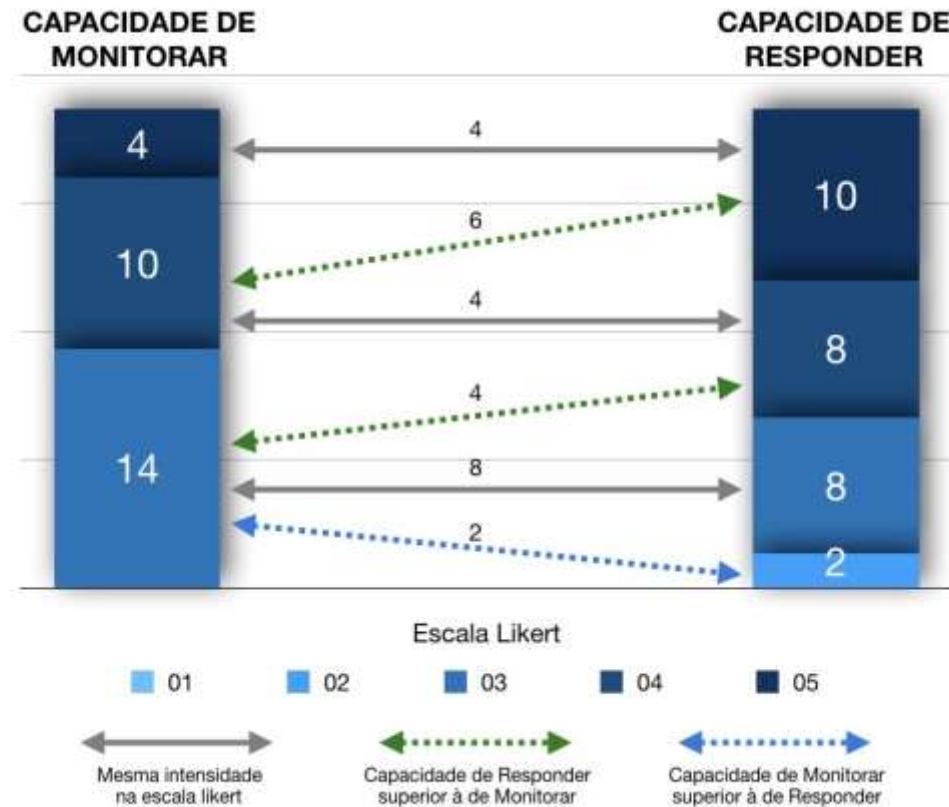
A capacidade de antecipação geralmente amplia o foco dos principais indicadores do monitoramento para lidar com mudanças de longo prazo, ameaças, oportunidades e o status do ambiente, e em diferentes níveis organizacionais, o monitoramento e a antecipação podem se tornar complementares (PATRIARCA, 2017). De forma geral, a capacidade de antecipar está relacionada à previsão de eventos futuros com base em dados históricos. Mesmo que representem uma compreensão geral dos níveis de segurança, elas podem falhar em antecipar ameaças ocultas e novas jamais ocorridas antes ou mesmo em determinar a necessidade de reservas para enfrentar pressões inesperadas. (HOLLNAGEL, 2015; PATRIARCA et al. 2017).

Na medida em que as organizações resilientes tentam antecipar os eventos, elas têm mais probabilidade de assumir a forma de monitoramento contínuo de seu ambiente e/ou simular possíveis eventos inesperados (VOGUS; SUTCLIFFE, 2007). Por isso Patriarca (2017) complementa que, “o que torna a antecipação diferente do monitoramento é geralmente a escala de tempo diferente das observações e o ponto de vista relacionado.”

Ao observar o padrão de respostas, é possível considerar que os achados do estudo encontram embasamento teórico pelas afirmações dos autores mencionados acima, pois, ter a capacidade de antecipar superior à de monitorar, resguarda à organização de proteger-se de

eventos inesperados ou nunca ocorridos, que a capacidade de monitoramento, geralmente baseada em dados históricos, pode não conseguir cobrir de maneira eficaz.

Gráfico 9 - Relação entre a Capacidade de Monitorar e a Capacidade de Responder



Fonte: autor.

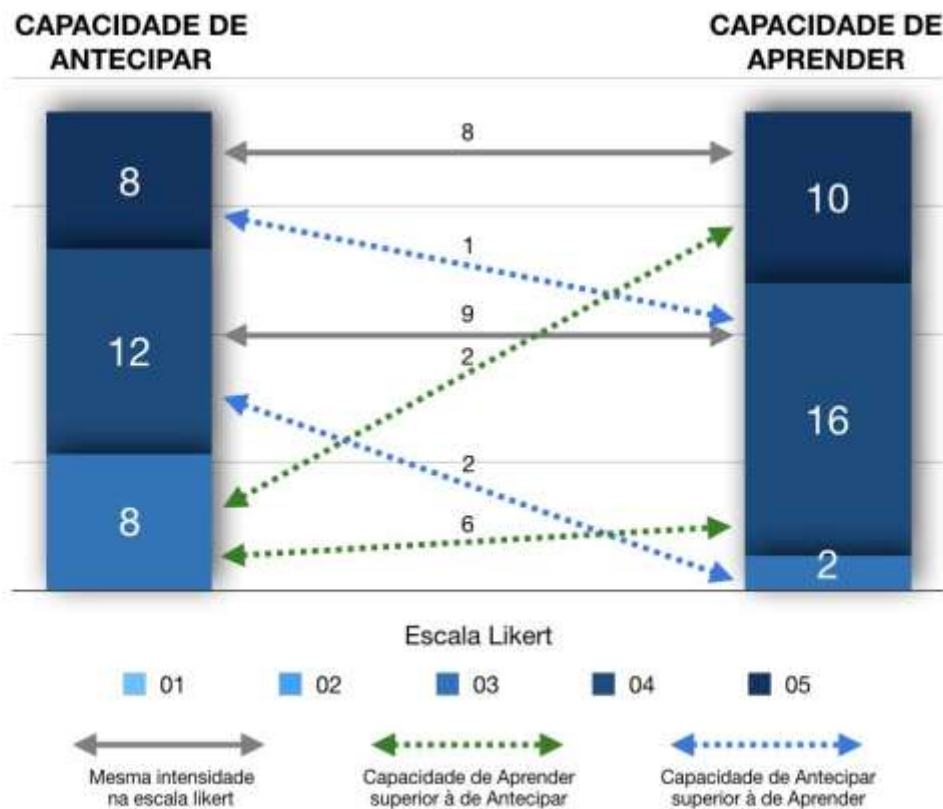
Na correlação entre as capacidades de monitorar e de responder, ao cruzar as respostas individuais de cada agência, relacionando a marcação que fizeram na escala entre uma capacidade e outra, 57% das agências mostraram consistência na afirmação da literatura, mantendo a mesma intensidade entre as duas capacidades. Enquanto que 35,7% indicaram ter um melhor desempenho na capacidade de responder em relação a capacidade de monitorar, com apenas 7,3% sinalizando que a capacidade de monitorar prevalece à de responder.

A capacidade de responder também depende da capacidade de monitorar. Sem monitoramento, o sistema deve estar constantemente em estado de alerta para todas as condições possíveis para as quais uma resposta foi preparada. Isso não é possível nem razoável (do ponto de vista econômico ou de produtividade). Sem acompanhamento, sem algum tipo de aviso prévio, toda situação será uma surpresa. Isso claramente não é uma condição sustentável (HOLLNAGEL, 2015).

Para Patriarca et al. (2017), a capacidade de responder está vinculada à capacidade de Monitorar, de compreender as ameaças reais de maneira oportuna e precisa. Uma resposta eficaz tem, assim, de estar ligada a uma monitoração eficaz do estado do sistema e do seu ambiente operacional, isto é, a aquisição de sinais relacionados com situações positivas e negativas.

Para responder, o sistema deve primeiro detectar que algo aconteceu, então reconhecer o que é e determinar se uma resposta é necessária e, finalmente, saber como responder, quando começar e quando parar (HOLLNAGEL, 2015).

Gráfico 10 - Relação entre a capacidade de aprender e a capacidade de antecipar

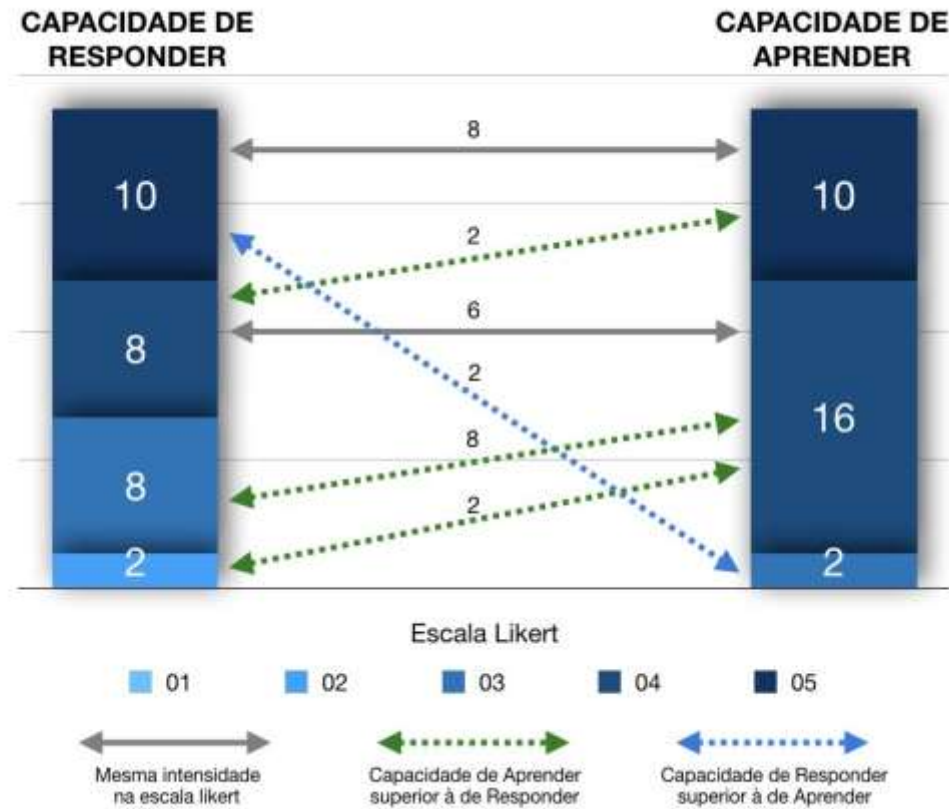


Fonte: autor.

No comparativo do gráfico 10, 60,7% das agências desempenham as duas capacidades em igual intensidade. Para 28,57% das agências a capacidade de aprender é maior que a capacidade de antecipar, enquanto que para 10,3% das agências ocorre o inverso. Isso demonstra que as capacidades estão realmente próximas como indicado no gráfico, e reforçam a opinião de Patriarca (2017) que afirma que um aprendizado eficaz deve levar à escolha de

indicadores sintéticos e proporciona meios para antecipar potenciais ameaças e oportunidades futuras.

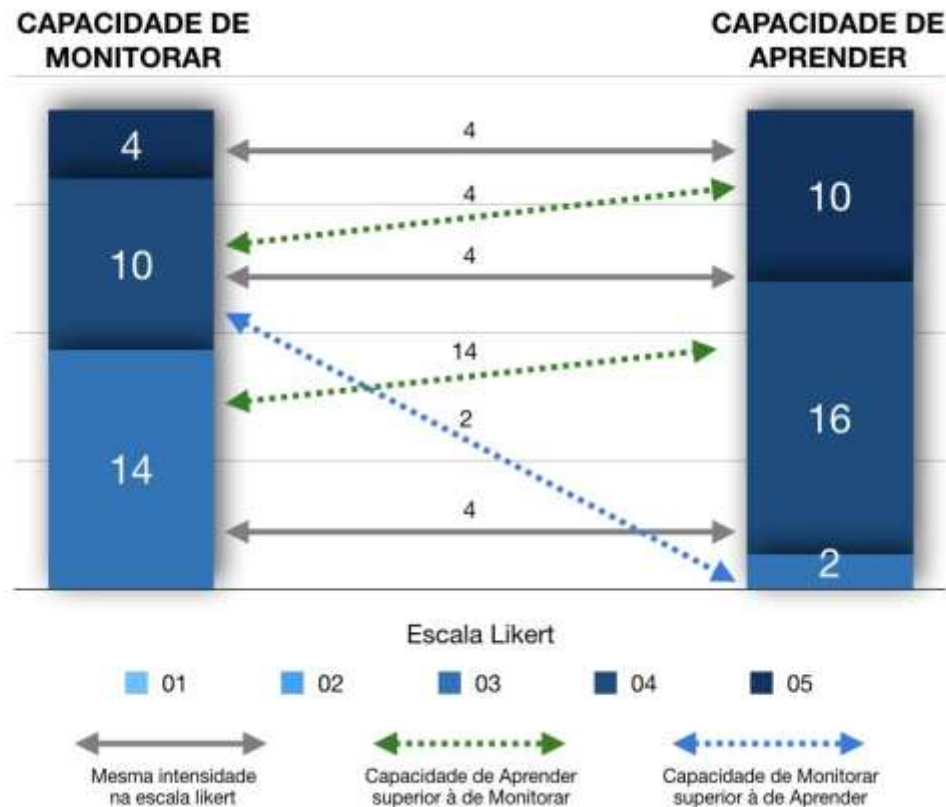
Gráfico 11 - Relação entre a capacidade de responder e a capacidade de aprender



Fonte: autor.

Ao relacionar a capacidade de responder com a de aprender, foi identificado que 50% das agências desempenham as duas capacidades em igual intensidade. A capacidade de aprender é superior à de responder para 42% das agências enquanto que 7,14% responderam ao contrário, sendo para elas a capacidade de responder superior à de aprender.

Gráfico 12 - Relação entre a capacidade de monitorar e a capacidade de aprender



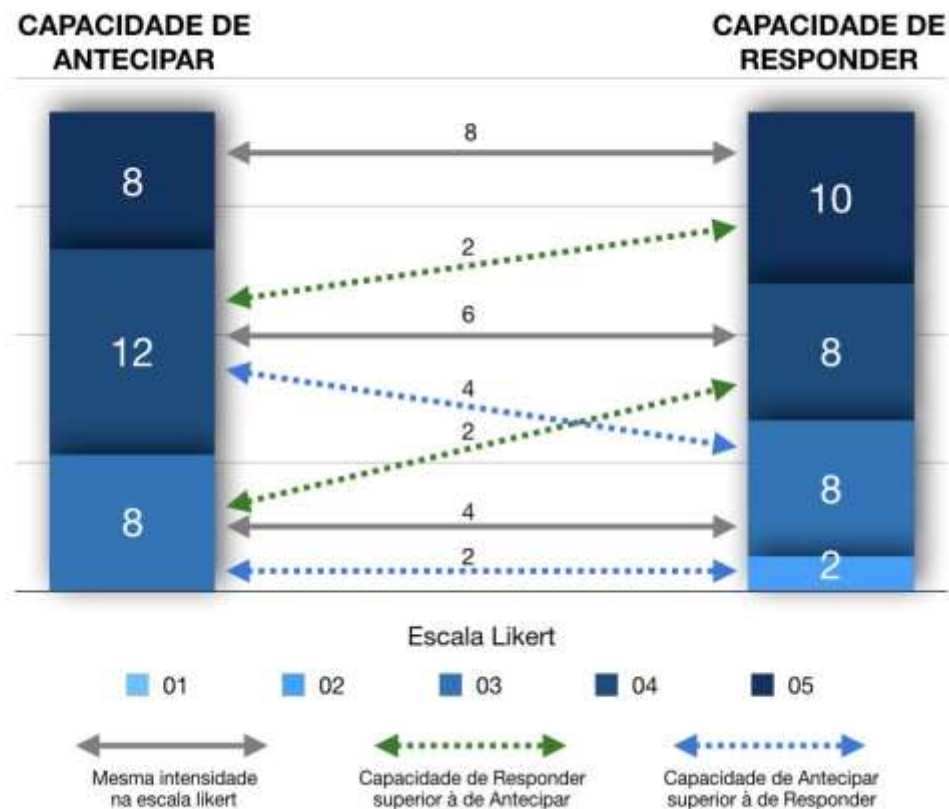
Fonte: autor.

Ao comparar a capacidade de aprender com a capacidade de monitorar, pode-se observar que 64,28% das agências têm capacidade melhor de aprendizado do que de monitoramento, enquanto que 28,57% desempenham as duas capacidades com a mesma intensidade e 7,14% monitoram melhor do que aprendem se considerarmos as capacidades para tal.

A capacidade de responder e a capacidade de monitorar dependem da capacidade de aprender, a menos que o ambiente seja perfeitamente estável e perfeitamente previsível. A aprendizagem eficiente e sistemática a partir da experiência requer um planejamento cuidadoso e recursos amplos (HOLLNAGEL, 2015).

Por fim, o último cruzamento de dados traz um comparativo entre as respostas individuais das agências para as capacidades de antecipar e de responder:

Gráfico 13 - Relação entre a capacidade de antecipar e a capacidade de responder



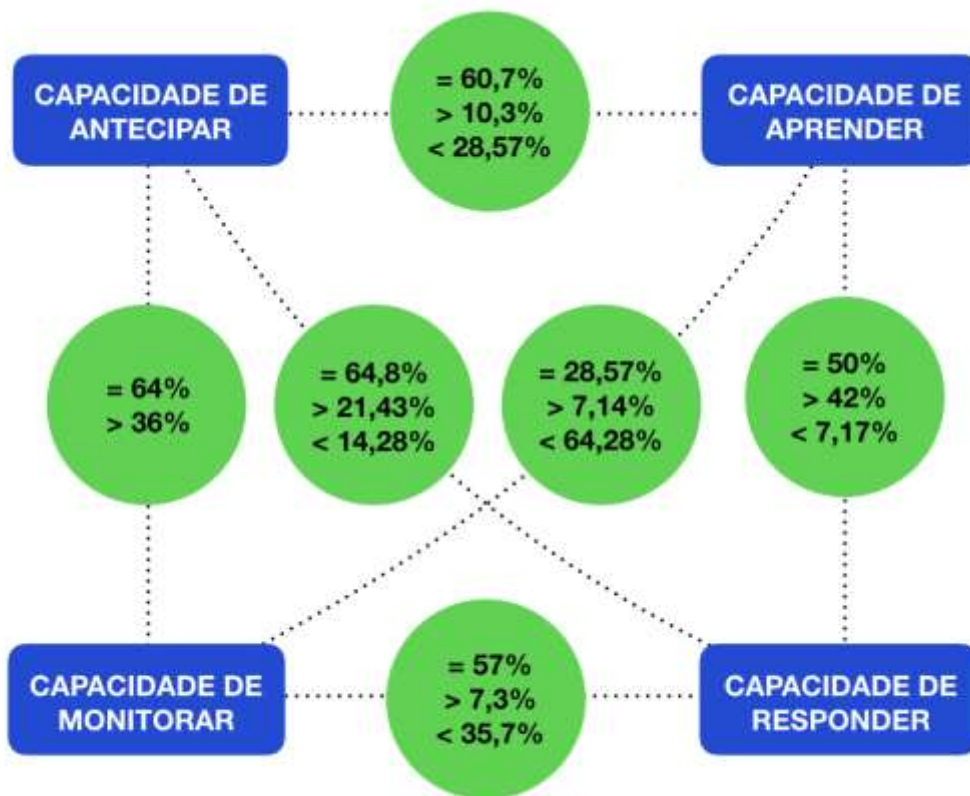
Fonte: autor.

No gráfico observa-se que 64,8% das agências possuem a mesma intensidade ao comparar a capacidade de antecipar com a de responder. 21,43% informaram ter melhor performance na capacidade de antecipar em relação a de responder e 14,28% responderam ao contrário.

Investigar a relação entre as capacidades de resiliência nos permite identificar para qual delas as agências mais têm dedicado os seus esforços e como elas se equiparam entre si. O comparativo abaixo aponta a intensidade com que as agências responderam a cada uma das capacidades, mostrando a relação entre elas para que se possa identificar qual a resposta atribuída à uma capacidade em detrimento de outra. Nesse sentido, pude-se observar que a capacidade de antecipar, que mantém o melhor índice de equidade com as demais capacidades (entende-se por equidade o mesmo grau de comparação dos respondentes), tem grande afinidade com as capacidades de responder e de monitorar. No comparativo entre as capacidades de monitorar e de antecipar, observa-se que a capacidade de antecipar se sobrepõe a de monitorar em todas as respostas, com nenhuma agência respondendo ao contrário. A capacidade de antecipar se equipara ou se sobrepõe a de monitorar em todas as ocasiões. Outro

dado crítico está na relação entre a capacidade de monitorar e a capacidade de aprender, apresentando afinidade em apenas 28,57% dos casos. Estes indicativos podem também ser observados no gráfico resumo abaixo, que relaciona quando as agências avaliaram as capacidades em igual intensidade na escala likert (=) ou quando uma capacidade teve avaliação maior ou menor em relação a outra (> ou <).

Gráfico 14 - Resumo das relações entre as quatro capacidades.



Fonte: autor.

Em termos gerais, considerando todas as respostas obtidas com o questionário, tanto nas perguntas principais de cada capacidade quanto nas perguntas específicas que servem para ilustrar e aprofundar o entendimento de cada uma delas, as agências indicaram um grau de incidência de respostas maior nas marcações 04 e 05 da escala Likert, correspondentes a manifestação das capacidades de forma consistente (04) ou plena (05). Tal fato denota as agências respondentes uma performance resiliente, pois demonstraram desenvolver atividades nesse sentido. Também houve grande incidência de respostas na marcação regular da escala (03), o que representa que, de uma forma ou de outra a agência acaba desenvolvendo atividades relacionadas à capacidade de resiliência de maneira regular.

Ao considerar as respostas de todas as questões também se observa um baixo índice de respostas na escala 01 e 02, o que corrobora para a afirmação de que as agências em geral possuem práticas condizentes com as capacidades de resiliência. A incidência das respostas em cada uma das perguntas é o que passa a ser analisado em seguida.

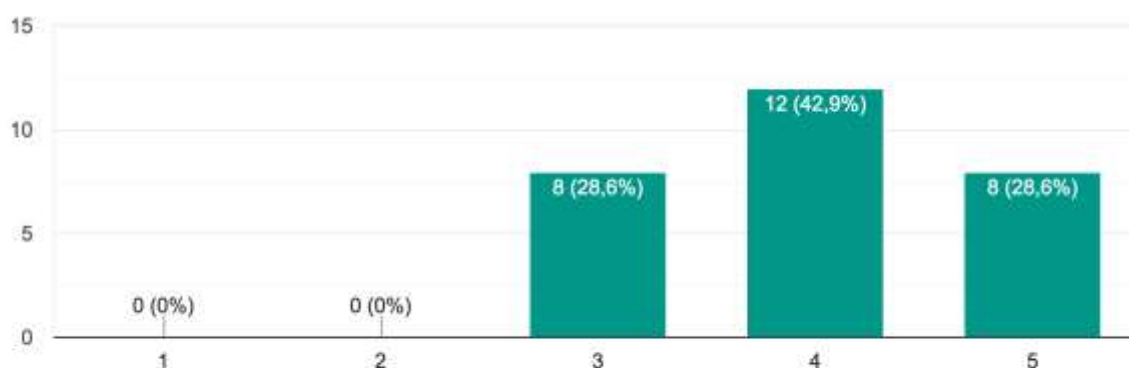
4.2.1 Análise da capacidade de antecipar

A pergunta principal da capacidade de antecipar questionava as agências se as mesmas estavam habilitadas para se antecipar a ameaças e oportunidades. Pelo padrão das respostas entende-se que as agências consideram sim estar capacitadas a isso. Na escala Likert 42,9% assinalaram a posição 4 e 28,6% a posição 5, indicando um total de 71,5% acima da média da escala. Na média simples entre as pontuações, a capacidade de antecipar apresentou uma nota média de 4,0 dos 5 pontos possíveis, sendo a segunda capacidade para qual as agências mais estão preparadas.

Gráfico 15 – Pergunta principal da capacidade de antecipar.

A agência está habilitada para se antecipar à ameaças e oportunidades futuras?

28 respostas



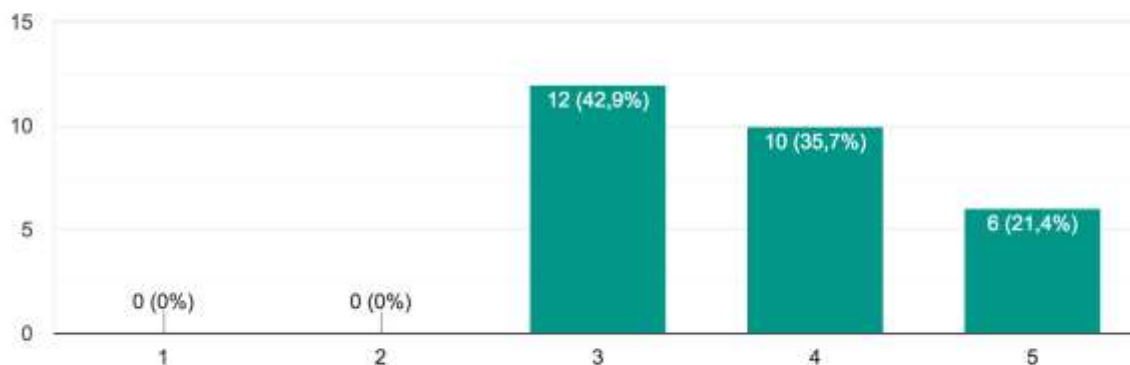
Fonte: autor.

A seqüência das perguntas busca juntar subsídios para melhorar o entendimento sobre como a agência atua em relação à essa capacidade. Os questionamentos a seguir trouxeram os seguintes gráficos:

Gráfico 16 - Pergunta 02 da capacidade de antecipar

As ameaças e oportunidades futuras são avaliadas constantemente.

28 respostas



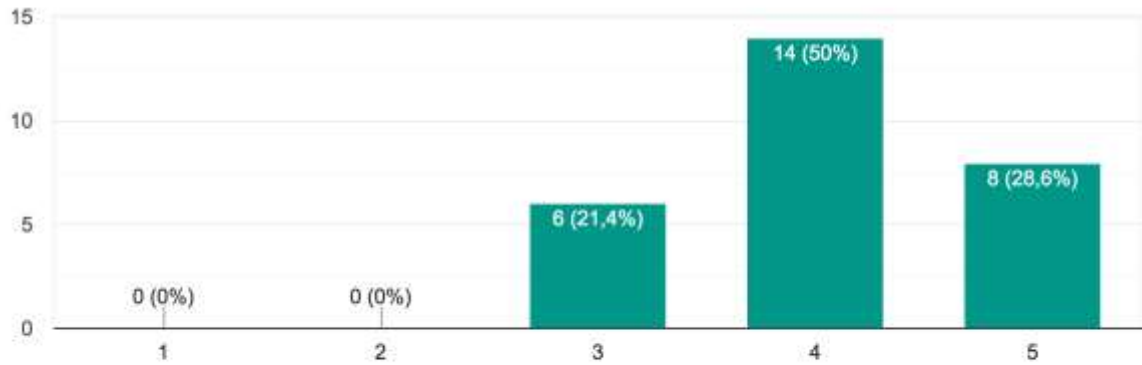
Fonte: autor.

Nota-se que a predominância das respostas está na marcação intermediária da escala, o que demonstra que avaliar ameaças e oportunidades futuras é uma prática não tão constante em pelo menos 42,9% das agências. No entanto, 35,7% já sinalizam fazer isso com certa frequência enquanto que 21,4% executam essa atividade de forma plena. O que aponta uma certa inconsistência nas respostas se compararmos a pergunta principal da categoria com esta primeira pergunta específica. As agências apontaram que em sua grande maioria estão habilitadas a se antecipar a oportunidade e ameaças futuras, no entanto, ao serem questionadas se avaliam constantemente as ameaças e oportunidades, a incidência das respostas indica um potencial menor à essa capacidade.

Gráfico 17 – Pergunta 03 da capacidade de antecipar

Para olhar para o futuro e buscar antever ameaças e oportunidades, a agência busca constantemente informações e conhecimentos externos.

28 respostas



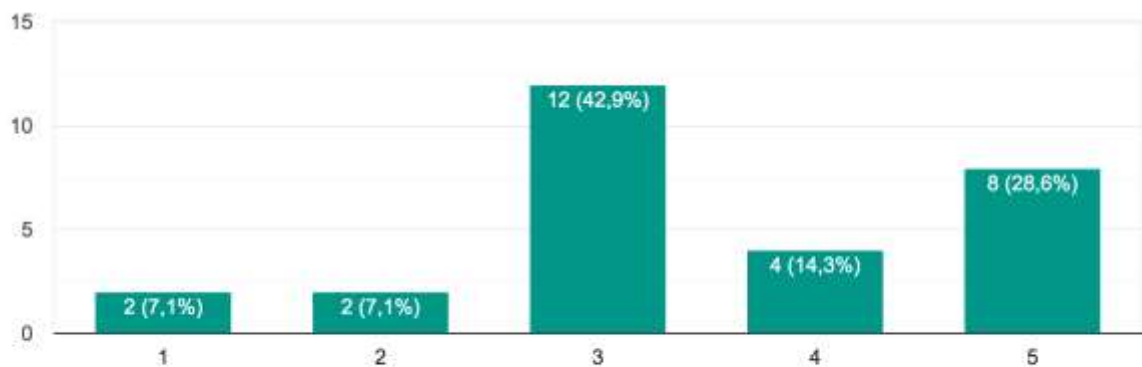
Fonte: autor.

Já o gráfico 17, demonstra que mais de 78% das agências busca de alguma forma informações e conhecimentos externos para antever ameaças e oportunidades (somando as marcações 04 e 05), com 28,6% demonstrando fazer isso de forma plena, e 50% de forma consistente. Apenas 21,4% apontam desenvolver essa atividade de forma regular.

Gráfico 18 - Pergunta 04 da capacidade de antecipar

As expectativas quanto às ameaças e oportunidades são compartilhadas com todos na agência, de forma ampla e consistente.

28 respostas



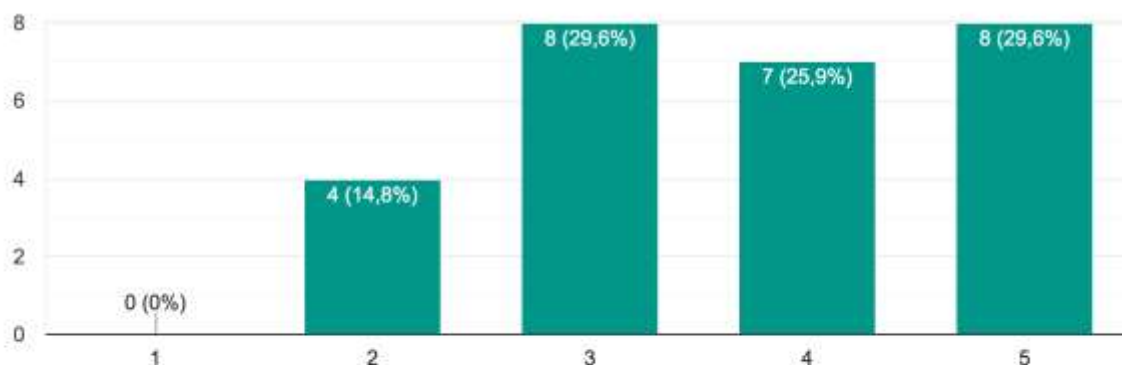
Fonte: autor.

Quanto ao compartilhamento das expectativas a cerca das ameaças e oportunidades já há um padrão de respostas mais disperso. Demonstrando que compartilhar a expectativas não é uma prática tão comum para pelo menos 14,2% das agências (somatório das marcações na escala 01 e 02). Predominou a incidência na escala 03, mostrando que 42,9% das agências realiza essa atividade de forma regular, 14,3% de forma um pouco mais consistente enquanto que 28,6% compartilham as expectativas quanto as ameaças e oportunidades de forma plena. Esse foi o questionamento mais crítico quanto as respostas, apresentando a maior dispersão entre os questionamentos dessa capacidade.

Gráfico 19 - Pergunta 05 da capacidade de antecipar

A agência consegue enxergar mais oportunidades do que ameaças em seu negócio.

27 respostas



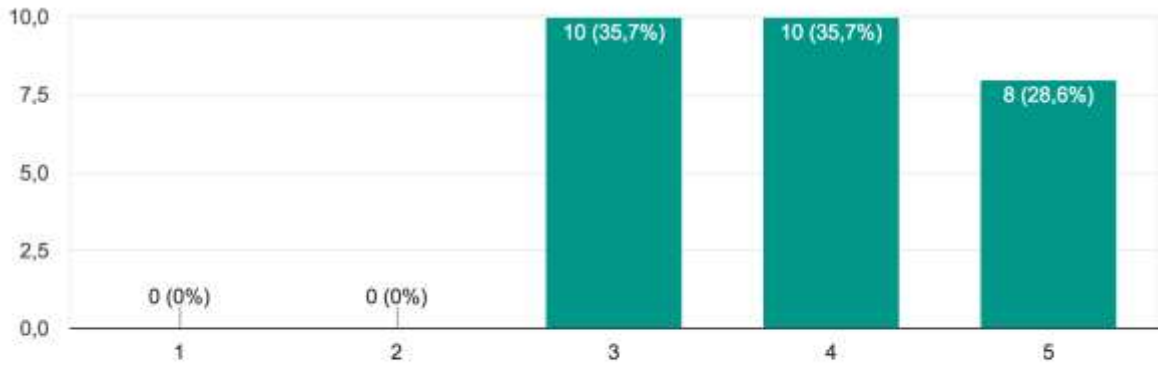
Fonte: autor.

Enxergar mais oportunidades do que ameaças em seu negócio teve 29,6% das agências respondendo que sim, enxergam isso de forma plena e o mesmo número respondendo que têm essa visão de forma regular, devendo enxergar tanto ameaças quanto oportunidades na mesma intensidade em seus negócios. Outros 25,9% das agências responderam ter uma visão intermediária entre o pleno e o regular. Com um perfil um pouco mais conservador 14,8% indicam enxergar um pouco mais de ameaças do que de oportunidades.

Gráfico 20 - Pergunta 06 da capacidade de antecipar

A agência consegue enxergar as consequências das mudanças inerentes às ameaças e oportunidades

28 respostas



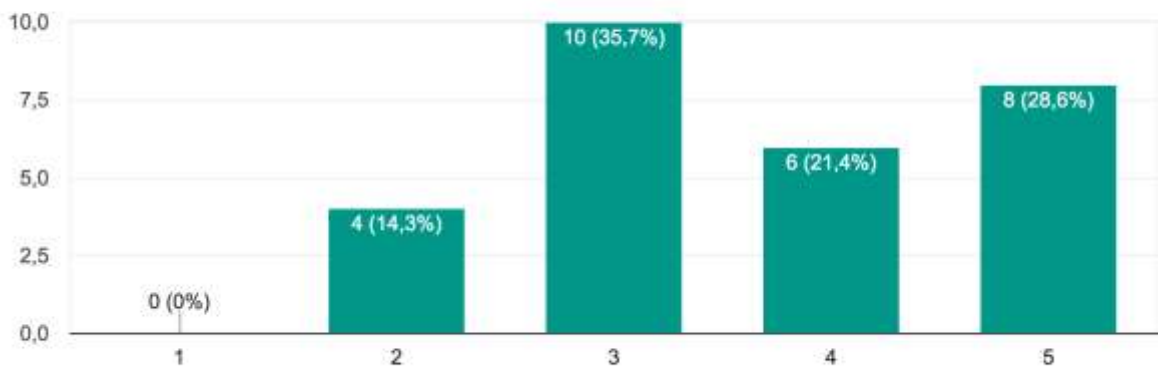
Fonte: autor.

Conseguir enxergar a consequência das mudanças foi um outro questionamento levantado, onde 35,7% informou conseguir desempenhar essa atividade de forma regular, enquanto que 28,8% desempenham a mesma atividade de forma plena. Para outros 35,7% das agências, essa atividade é desenvolvida de forma intermediária entre o regular e o pleno.

Gráfico 21 - Pergunta 07 da capacidade de antecipar

A agência possui uma visão clara do futuro do seu segmento/mercado.

28 respostas



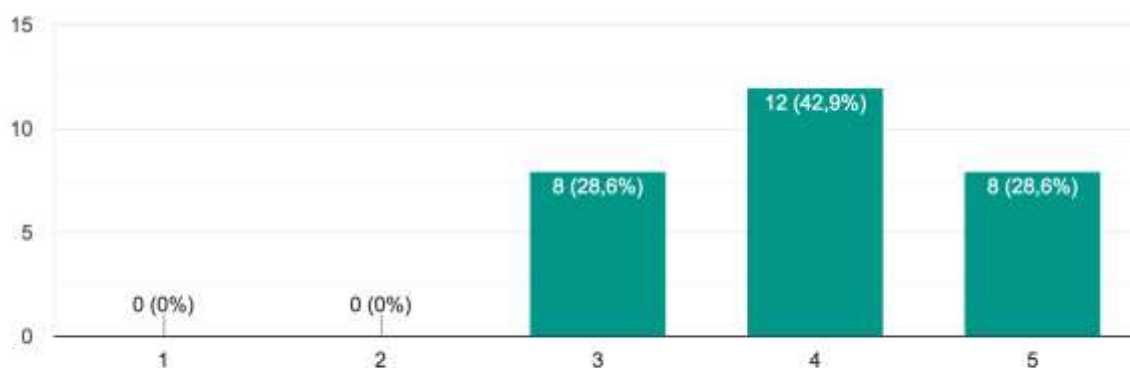
Fonte: autor.

Quando expostas à afirmativa se possuem uma visão clara do futuro do seu segmento/mercado, também houve uma predominância das respostas na marcação regular da escala, com 35,7% das agências. Outras 28,6% afirmam ter sim uma visão clara do seu segmento/mercado, 21,4% informam ter uma visão um pouco menos consistente, o que juntas representam 50% do total das respostas. O número de agências que informou ter uma visão menos clara do futuro, porém não inexistente, correspondeu a 14,3% das respostas.

Gráfico 22 - Pergunta 08 da capacidade de antecipar

A agência busca informações sobre a evolução tecnológica e consegue antever as consequências das inovações para o seu negócio.

28 respostas



Fonte: autor.

Ao serem questionadas sobre a evolução tecnológica e se buscam informações para antever as consequências ao seu negócio, 42,9% das agências afirmam fazer isso de forma consistente e 28,6% de forma plena. Ao mesmo tempo, 28,6% também indicam realizar tal atividade de forma regular.

Se o ambiente de trabalho é dinâmico, mas estável, a antecipação pode não ser necessária. Mas se o ambiente muda mesmo um pouco durante a vida útil do sistema, a antecipação se torna claramente necessária (HOLLNAGEL, 2015).

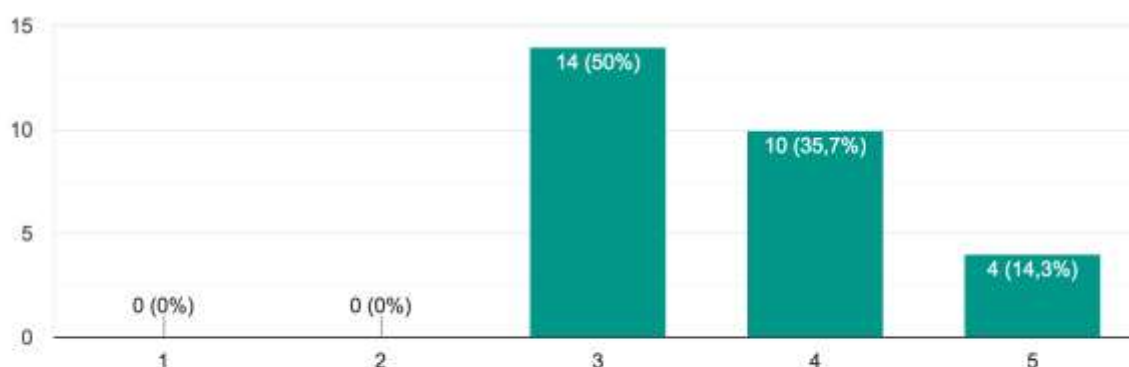
4.2.2 Análise da capacidade de monitorar

Ao serem questionadas sobre a capacidade de monitorar, através da pergunta principal desta categoria, buscando saber se a agência está habilitada a identificar alterações nas condições internas e externas que possam afetar sua operação, 50% das agências assinalaram a posição 03 na Escala Likert, demonstrando que metade das agências desempenha essa atividade de forma regular. Outros 35,7% das agências informaram de forma um pouco mais consistente estarem habilitadas para a função enquanto 14,3% delas informam realizar tal atividade de forma plena.

Gráfico 23 - Pergunta principal da capacidade de monitorar

A agência está habilitada a identificar alterações nas condições internas e externas que possam afetar sua operação?

28 respostas

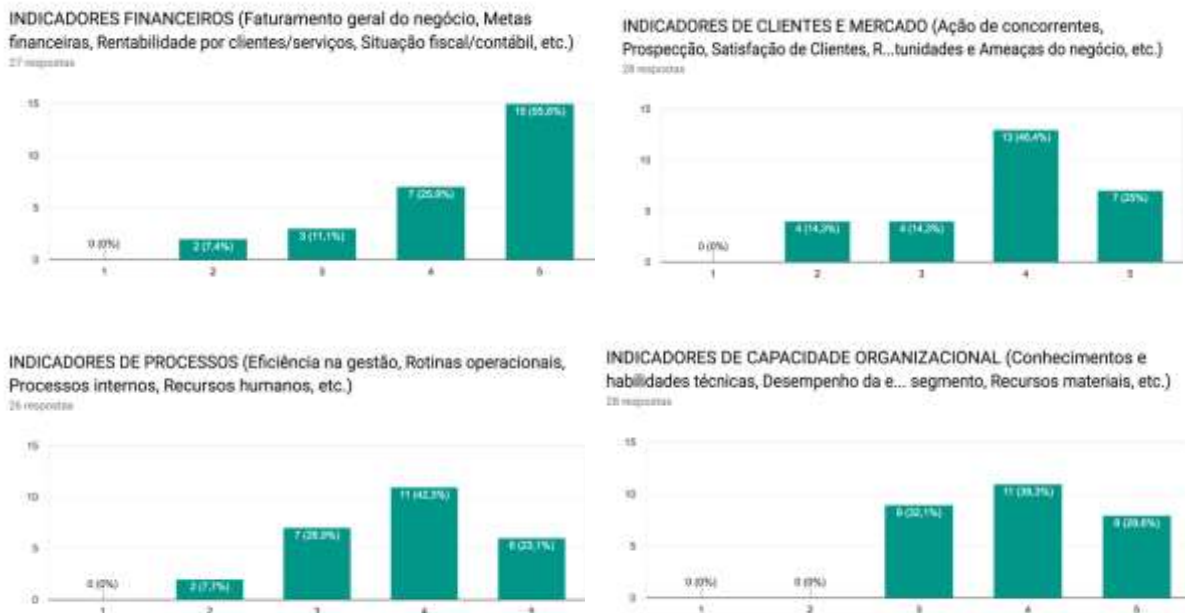


Fonte: autor.

A capacidade de monitorar está relacionada a “saber o que procurar ou monitorar o que é ou poderia afetar seriamente o desempenho do sistema no curto prazo - positiva ou negativamente. O monitoramento deve cobrir o desempenho do próprio sistema, bem como o que acontece no ambiente.” (HOLLNAGEL. 2015, p.3)

A lista de indicadores que a agência monitora com frequência, organizados nas categorias do Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1992): Financeiro, Clientes e Mercado, Processos e Capacidade Organizacional, trouxeram as seguintes respostas:

Gráfico 24 - Indicadores da capacidade de monitorar



Fonte: autor

Os indicadores financeiros foram apontados pelas agências como sendo o indicador monitorado com maior frequência, tendo 55,6% das agências respondendo que o monitoram de forma plena e 25,9% de forma um pouco menos consistente, porém ainda dentro da marcação 4 na Escala Likert.

Os outros 03 indicadores também foram considerados pelas agências como relevantes com predominância na marcação 04 da escala em cada um deles.

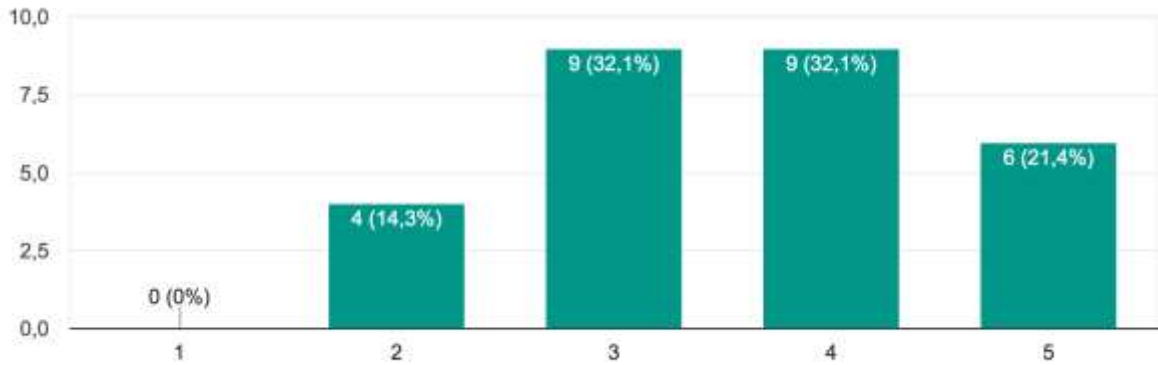
Os indicadores de Clientes e de Mercado trouxeram um percentual de 46,4% das agências informando que monitoram com uma certa frequência estes tipos de indicadores, e 25% indicando monitorá-los de forma plena. Já os indicadores de Processos trouxeram um percentual de 42,3% das agências monitorando-os de forma consistente, com 26,9% de forma regular e 23,1% de forma plena.

Os indicadores de Capacidade Organizacional apresentaram um comportamento um pouco mais homogêneo entre as escalas 3, 4 e 5, indicando que 32,1% das agências o monitoram de forma regular, 39,3% monitora de forma consistente e 28,6% de forma plena.

Gráfico 25 - Pergunta 03 da capacidade de monitorar

A avaliação dos indicadores é feita continuamente, sempre se sabe o status atual de cada um deles.

28 respostas



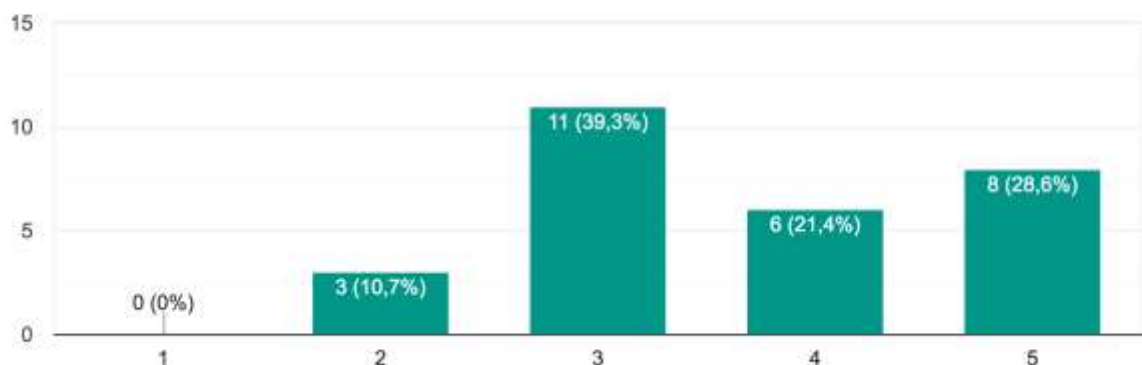
Fonte: autor.

Ao observarmos a frequência com que os indicadores são avaliados, 32,1% responderam que o fazem com uma frequência regular enquanto outros 32,1% responderam fazê-lo de forma um pouco mais consistente. O percentual de agências que avalia os indicadores continuamente, sabendo sempre o status atual de cada um deles, foi de 21,4%. O monitoramento melhora a capacidade do sistema de lidar com possíveis eventos de curto prazo - ameaças e oportunidades. Para que o monitoramento seja flexível, sua base deve ser revisada de tempos em tempos (HOLLNAGEL, 2015)

Gráfico 26 - Pergunta 04 da capacidade de monitorar

Os indicadores são mais voltados à oportunidades do que à ameaças.

28 respostas



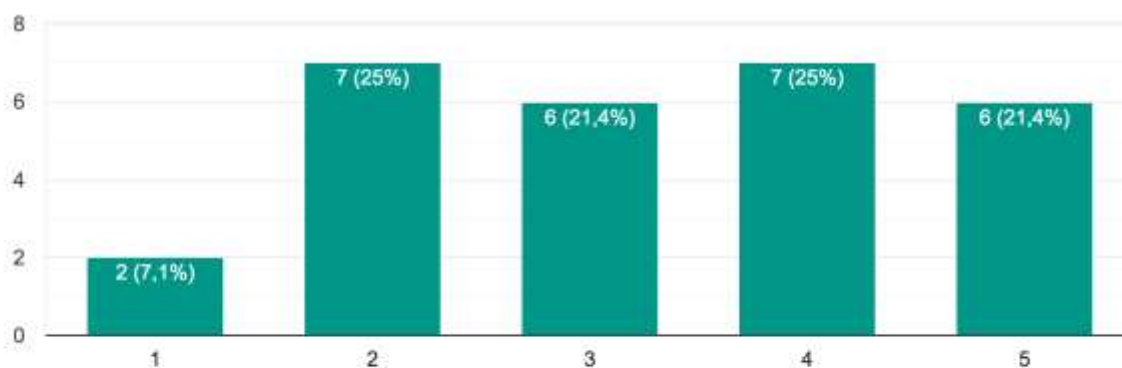
Fonte: autor.

Quanto à avaliação dos indicativos, se os mesmos estão mais voltados às oportunidades do que às ameaças, 39,3% ficaram no meio termos, equilibrando os indicadores entre as duas características. Outros 28,6% das agências informaram que sim, seus indicadores são mais voltados às oportunidades do que às ameaças, e 21,4% respondem que a quantidade de indicadores de oportunidades é levemente maior que a de ameaças. O restante das agências, 10,7% responderam que seus indicadores de ameaças é que são ligeiramente maiores que os de oportunidades.

Gráfico 27 - Pergunta 05 da capacidade de monitorar

Os indicadores analisam informações cruzadas e não apenas dados isolados.

28 respostas



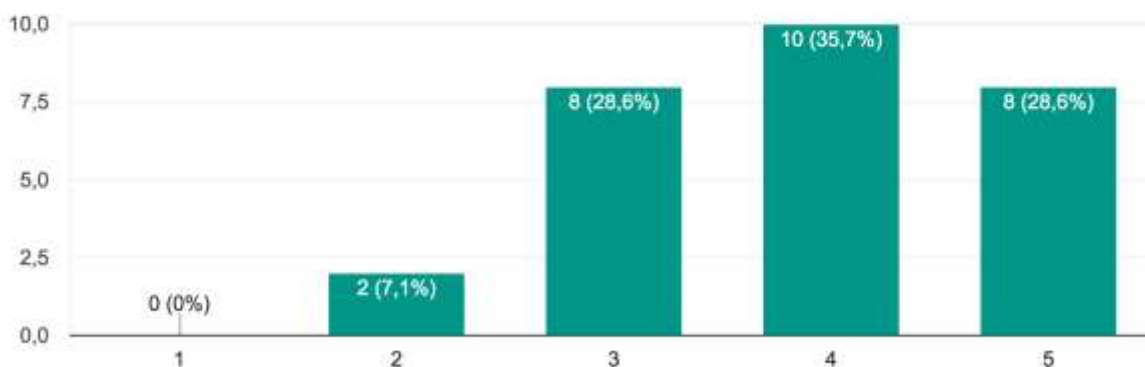
Fonte: autor.

Ao questionar as agências sobre o cruzamento de informações, para entender se seus indicadores utilizam informações cruzadas e não apenas dados isolados as respostas apresentaram um padrão levemente homogêneo entre as marcações 2 e 4, com 25% cada, e 3 e 5 com 21,4%. Em termos gerais, pode-se afirmar que os indicadores considerados pelas agências não são considerados isoladamente em pelo menos 92,9% das respostas.

Gráfico 28 - Pergunta 06 da capacidade de monitorar

A agência possui o conhecimento necessário para interpretar os indicadores.

28 respostas



Fonte: autor.

Ao serem questionadas se possuem o conhecimento necessário para interpretar os indicadores, a grande maioria respondeu entre sim, de forma consistente 35,7% ou plena 28,6%. As agências que responderam de forma regular correspondem a 28,6%, com 7,1% informando que possuem o conhecimento porém de forma inconsistente.

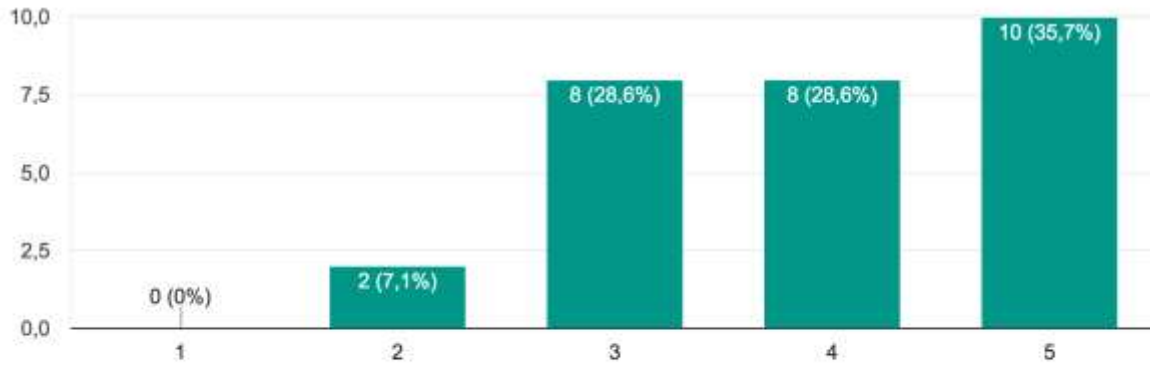
4.2.3 Análise da Capacidade de Responder

Ao serem questionadas sobre a Capacidade de Responder, através da pergunta principal dessa categoria, as agências responderam que, quando ocorre um acontecimento inesperado 35,7% delas conseguem agir com rapidez e eficácia máxima. Ao mesmo tempo 28,6% assinalaram a marcação 04 da Escala Likert, considerando assim que conseguem responder de forma consistente, e outros 28,6% das entrevistadas também assinalaram a marcação 03 da escala, representando essa capacidade de forma regular, com apenas 7,1% assinalando a escala 02, inconsistente.

Gráfico 29 - Pergunta principal da capacidade de responder

Quando ocorre um acontecimento inesperado a agência consegue agir com rapidez e eficácia?

28 respostas

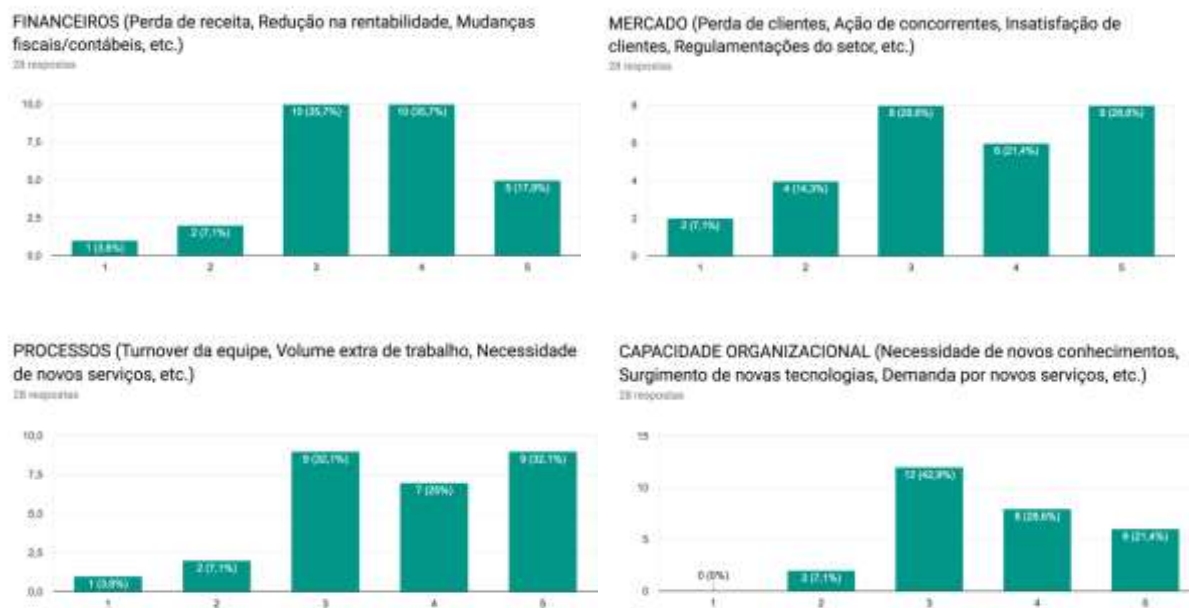


Fonte: autor.

A importância da Capacidade de Responder está em “saber o que fazer ou ser capaz de responder a mudanças regulares e irregulares, distúrbios e oportunidades ativando ações preparadas ou ajustando o modo atual de funcionamento.” (HOLLNAGEL, 2015, p. 3)

Os gráficos abaixo trazem os tipos de acontecimentos para os quais as agências estão prontas a agir, agrupados também pelas categorias principais do Balanced Scorecard (Financeiro, Mercado, Processos e Capacidade Organizacional) teve-se as seguintes respostas:

Gráfico 30 - Indicadores da capacidade de responder



Fonte: autor.

Entre os quatro tipos de acontecimentos as agências declararam estar mais preparadas a agir aos acontecimentos de Processos se somarmos todos os pontos das categorias, onde 32,1% das agências declararam estar de forma plena a agir em casos como *turnover* de equipe, volume extra de trabalho etc.

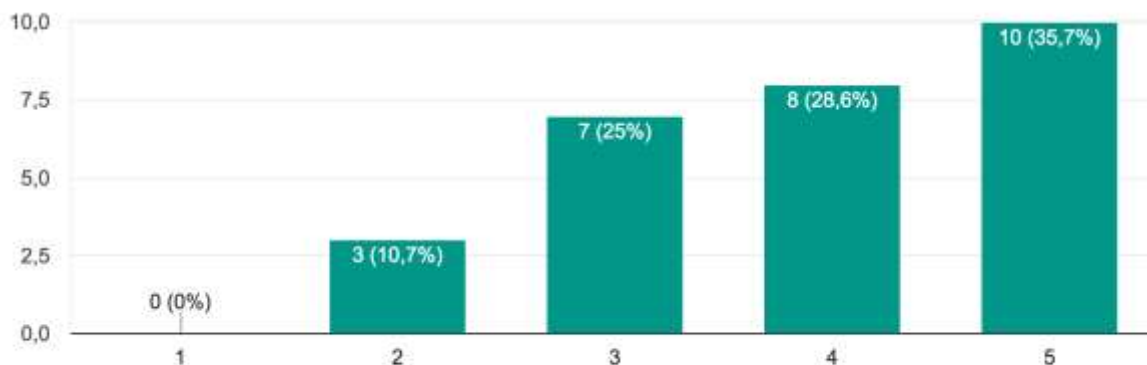
A prontidão em agir de forma plena teve menor incidência nos indicadores financeiros, demonstrando que os acontecimentos inesperados que envolvam o fator financeiro das agências, como perda de receita ou redução em rentabilidade, podem ser os mais prejudiciais as agências, onde apenas 17,9% delas se declararam prontas a agir.

Ao mesmo tempo, 7,1% das agências declararam que sua prontidão para agir a acontecimentos de mercado é inexistente, ou insuficiente como indicaram outras 14,3% das agências, destacado aqui pelo fator de ao longo da pesquisa ter aparecido pouca incidência nas marcações 01 e 02, e neste indicador chegou a 21,4% se somadas as duas marcações.

Gráfico 31 - Pergunta 03 da capacidade de responder

A agência sempre considera os fatores internos e externos para responder a um acontecimento.

28 respostas



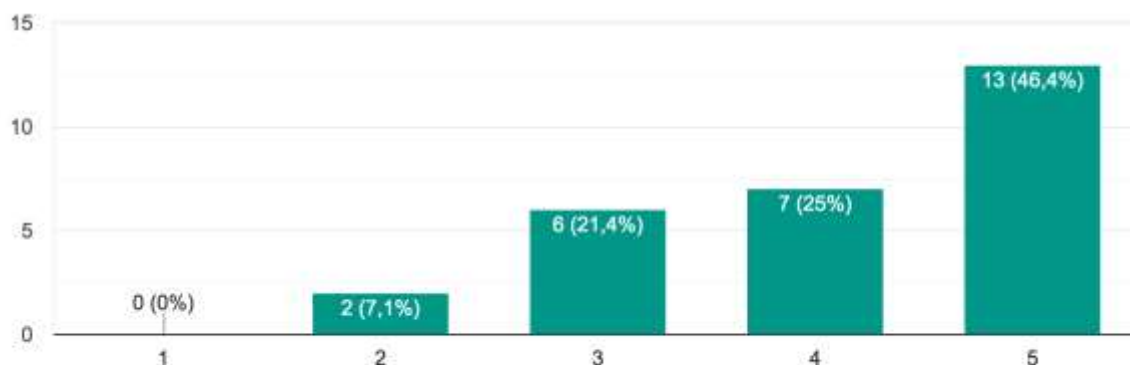
Fonte: autor.

Grande parte das agências considera os fatores externos para responder a um acontecimento, com 35,7% das agências respondendo que realizam isso de forma plena, 28,6% de forma consistente, 25% de forma regular, e apenas 10,7% de forma inconsistente. Nenhuma das agências informou que não considera os fatores externos para responder aos acontecimentos.

Gráfico 32 - Pergunta 04 da capacidade de responder

A agência responde aos acontecimentos levando em consideração os prós e contras das ações.

28 respostas



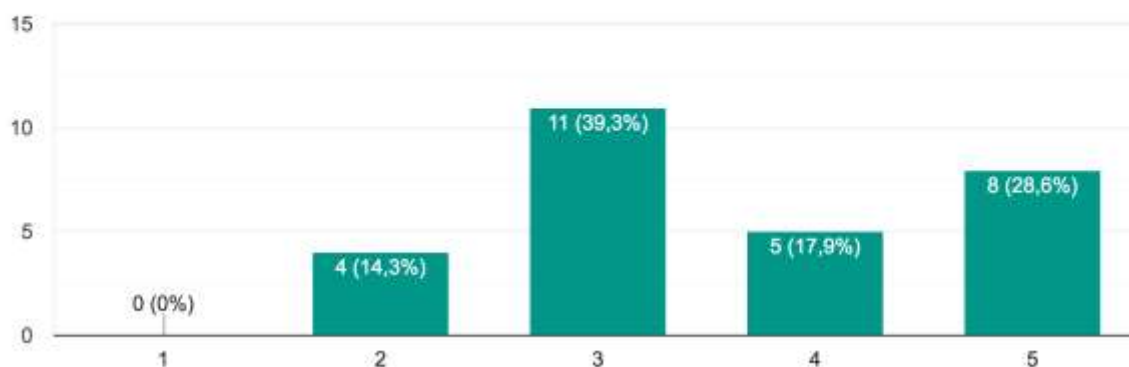
Fonte: autor.

Ao serem questionadas se: ao responder aos acontecimentos as agências levam em consideração os prós e contras, teve-se uma das maiores incidências de respostas na marcação 5 da escala, com um percentual de 46,4%, mostrando que boa parte das agências pondera suas ações com os prós e contras.

Gráfico 33 - Pergunta 05 da capacidade de responder

Os tipos de resposta que a agência dá aos acontecimentos são sustentados em estudos e modelos previamente estabelecidos.

28 respostas



Fonte: autor.

Para 28,6% das agências, as respostas dadas aos acontecimentos são plenamente sustentadas em estudos ou modelos previamente estabelecidos, enquanto que para 17,9% das agências essa é uma afirmativa consistente, porém não plena. Para a maioria das agências, 39,3%, esta seria uma afirmativa regular.

As organizações enfrentam constantes adversidades, e o modo como elas encaram e reagem a estas adversidades pode torná-las frágeis e inflexíveis, seja respondendo de forma rígida, ou flexível e adaptável, ou seja respondendo pela ativação de um repertório de competências e rotinas que restaurem a sua eficácia e promovam crescimento (SUTCLIFFE; VOGUS, 2003; LENGNICK-HALL; BECK, 2005).

Nenhum sistema, organização ou organismo pode sobreviver a menos que seja capaz de responder ao que acontece (HOLLNAGEL, 2015).

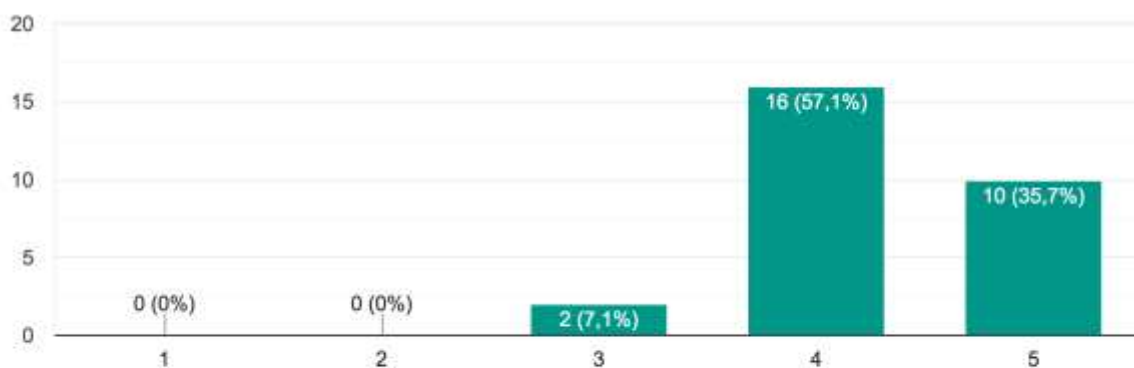
4.2.4 Análise da Capacidade de Aprender

Ao serem questionadas se fazem um bom uso das oportunidades de aprendizado resultante de acontecimentos passados, a grande maioria das agências afirmou que sim, que aproveitam essas oportunidades, marcação 04 e 05 da escala, sendo que 57,1% assinalaram a posição 04, dando a entender que ainda poderiam desenvolver melhor essa atividade, enquanto 35,7% dizem fazê-la de forma plena e apenas 7,1% marcaram a posição 03.

Gráfico 34 - Pergunta principal da capacidade de aprender

A agência faz um bom uso das oportunidades de aprendizado resultante de acontecimentos passados.

28 respostas



Fonte: autor.

A Capacidade de Aprender está relacionada a “saber o que aconteceu, ou ser capaz de aprender com a experiência, em particular para aprender as lições certas da experiência certa. (Isto corresponde ao aprendizado de laço duplo descrito por Argyris & Schön, 1974.)” (HOLLNAGEL, 2015, p. 4)

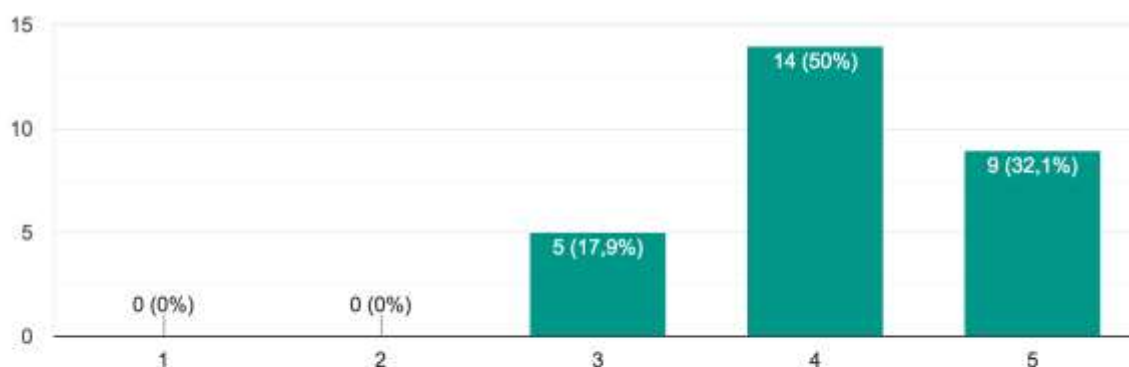
Coutu (2002), Hamel & Valikangas (2003) e Lengnick-Hall & Beck (2005, 2009) definem resiliência organizacional como a habilidade de uma organização em desenvolver respostas situacionais a rupturas que representem ameaças potenciais à sobrevivência da organização, que possibilitem à organização capitalizar o desenvolvimento em tais situações, se engajando em atividades transformadoras e restauradoras de sua capacidade responsiva.

Os demais questionamentos serviram para embasar ainda mais a avaliação quanto a Capacidade de Aprender das agências de publicidade e propaganda de Santa Catarina, auxiliando a compreender melhor a manifestação dessa capacidade.

Gráfico 35 - Pergunta 02 da capacidade de aprender

Os acontecimentos são sempre estudados pela agência, que busca entender o que o motivou e compreender seu impacto no negócio.

28 respostas



Fonte: autor.

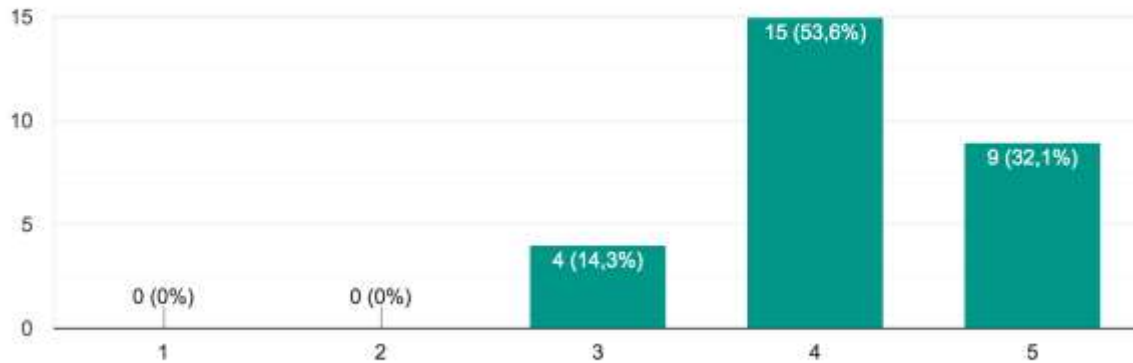
Para metade das agências, a afirmativa desta questão, de que os acontecimentos são sempre estudados pela agência, que busca entender o que o motivou e compreender seu impacto, é consistente porém não plena. As agências que informaram desenvolver essa capacidade plenamente representam 32,1%.

Contar com que frequência algo acontece não é aprender. Saber quantos acidentes ocorreram, por exemplo, não diz nada sobre por que eles ocorreram, nem nada sobre as muitas situações em que os acidentes não ocorreram. E sem saber por que algo acontece, bem como saber por que isso não acontece, é impossível propor formas eficazes de melhorar a segurança (HOLLNAGEL, 2015).

Gráfico 36 - Pergunta 03 da capacidade de aprender

A agência desenvolve e/ou estimula a capacitação da equipe para que exista aprendizado com os acontecimentos que ela enfrenta.

28 respostas



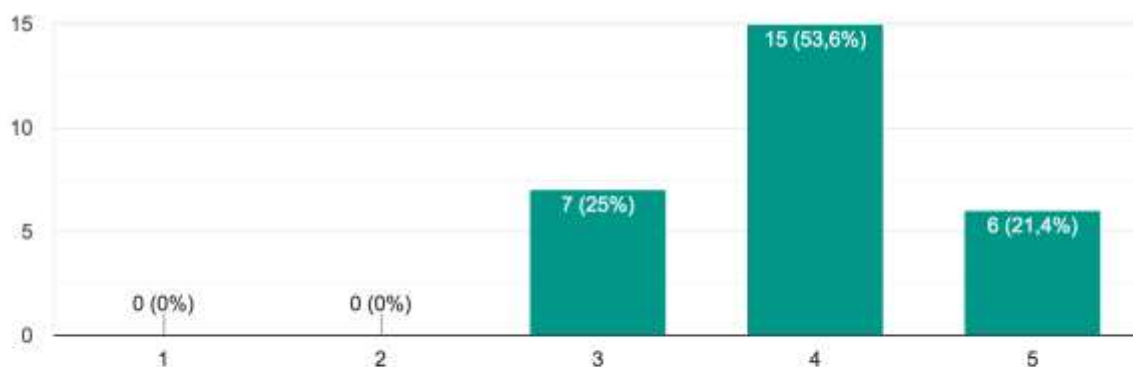
Fonte: autor.

Boa parte das agências, 53,6%, desenvolvem ou estimulam a capacitação da equipe para que exista aprendizado com os acontecimentos que enfrenta de forma consistente e 32,1% de forma plena. As agências que desenvolvem tal atividade de forma regular correspondem a 14,3%, sem nenhuma incidência nas marcações 1 e 2.

Gráfico 37 - Pergunta 04 da capacidade de aprender

A agência realiza ações de benchmarking para melhorar seu desempenho, buscando conhecimentos que contribuam com ...de resiliência.

28 respostas



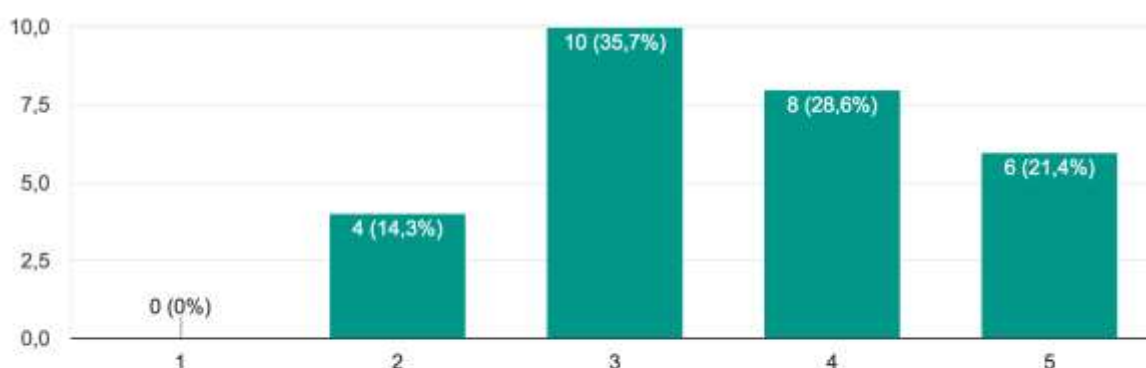
Fonte: autor.

As ações de benchmarking para melhorar o desempenho das agências, buscando conhecimentos que contribuam com as capacidades de resiliências teve um total de 53,6% das agências respondendo que as fazem de forma consistente, 21,4% de forma plena e 25% de forme regular.

Gráfico 38 - Pergunta 05 da capacidade de aprender

A agência promove o compartilhamento de melhores práticas, lições aprendidas e dos conhecimentos necess...ia da sua capacidade de resiliência.

28 respostas



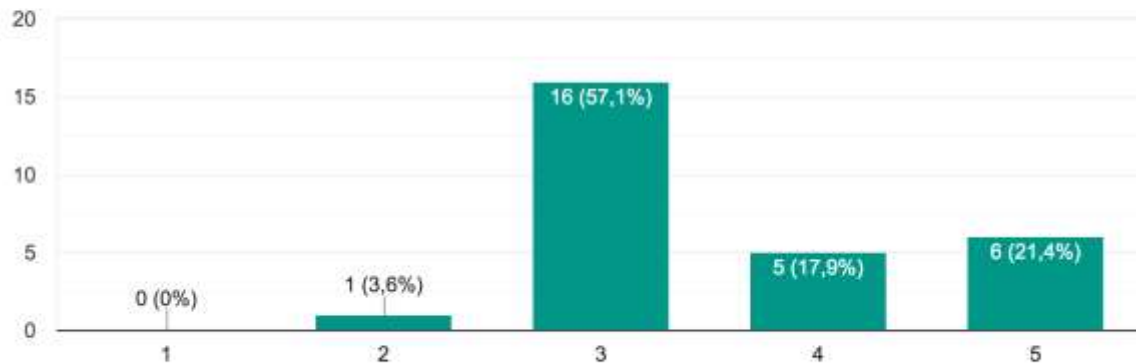
Fonte: autor.

Quanto ao compartilhamento de melhores práticas, lições aprendidas e conhecimentos, 35,7% das agências realizam tal atividade de forma regular, 28,6% de forma consistente e 21,4% de forma plena. Apenas 14,3% afirmaram que promovem tais iniciativas porém de forma inconsistente.

Gráfico 39 - Pergunta 06 da capacidade de aprender

A agência possui iniciativas de retenção de conhecimentos críticos.

28 respostas



Fonte: autor.

A retenção de conhecimentos críticos é regular para 57,1% das agências. Apenas 21,4% possuem iniciativas de forma plena e 17,9% de modo consistente. Uma única agência respondeu possuir ações de retenção de conhecimentos críticos de forma inconsistente.

Para Sutcliffe e Vogus (2003), a capacidade de resiliência depende tanto de uma avaliação retrospectiva quanto do fortalecimento de competências atuais para fazer ajustes futuros.

4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS CAPACIDADES DE RESILIÊNCIA ENCONTRADAS

Considerações que podem ser extraídas desse estudo, contribuindo para atingir o objetivo geral deste trabalho, estão pautadas na incidência e na manifestação das capacidades de resiliência aqui apresentadas.

A principal capacidade de resiliência encontrada nas agências de publicidade e propaganda de Santa Catarina é a capacidade de aprender, sendo que as agências responderam fazer um bom uso das oportunidades resultantes de acontecimentos passados. Isso pode ser compreendido pelo extenso período de instabilidade pelo qual as agências têm passado, que vem forçando-as a adotar diferentes estratégias para a manutenção do seu negócio. Para Seville et al. (2008), a definição de resiliência reside na capacidade que uma organização desenvolve para sobreviver e aprender com desenvoltura e crescimento sustentável mesmo em momentos de crise. Hollnagel (2010) define a capacidade de aprender como a capacidade de abordar o

potencial, o que corrobora com o momento atual das agências, destacado por Marques et al. (2014) em que buscam por um novo modelo ainda a se consolidar. Para Hollnagel (2015), a característica da capacidade de aprender denota de uma organização com capacidade de considerar possíveis eventos futuros, condições ou mudanças de estado que possam afetar a capacidade de funcionamento da organização – seja positiva ou negativamente - como inovação tecnológica, mudanças nas necessidades dos clientes, nova legislação, etc. Mallack (2018) contribui complementando que a organização resiliente projeta e implementa ações efetivas para fazer com que a organização avance, aumentando assim a probabilidade de sua própria sobrevivência.

Organizações que possuem a capacidade de aprender destacada das demais, teriam, como consequência, após o período de aprendizado, além da adequação/manutenção do seu negócio em si, o desenvolvimento de boas práticas de monitoramento (Patriarca et al. 2017). Hollnagel (2015) destaca que “a capacidade de responder e a capacidade de monitorar ambas dependem da capacidade de aprender, a menos que o ambiente seja perfeitamente estável e perfeitamente previsível.” No entanto, o estudo apresenta que a capacidade de monitorar foi justamente a que as agências apresentaram a menor disposição para uma performance resiliente. O que poderia explicar tal fato é que, pelo constatado, as agências estão muito mais em estado de alerta, prontas para adquirir conhecimentos e novas habilidades ao seu negócio, ou definir estratégias a partir dos acontecimentos ou oportunidades apontadas pelo mercado do que controlando ou monitorando cenários com indicadores em si. A instabilidade do segmento talvez não permita uma capacidade de monitorar plena, justamente pelo fato de que o modelo que se trabalhava até então como o ideal para o negócio das agências já não é mais garantido como um modelo propriamente dito (MARCONDES, 2016; OPERAND, 2019).

Outro indicativo deste trabalho e que também encontra sustentação teórica é o fato de a capacidade de monitorar ter se manifestado em uma intensidade mais baixa que a capacidade de responder. Quem responde a acontecimentos sem necessariamente monitorar, ou sem ter o monitoramento como uma prática mais constante, é alguém que age mais empiricamente ou está acostumado a agir e dar respostas sem necessariamente se apoiar em sinais de alerta. O que representa outra característica de organizações que atuam em sistemas mais turbulentos vivenciando mudanças de curso mais repentinas. São organizações que respondem e já agem por instinto, estão mais prontas para responder a problemas que se tornaram cotidianos do seu mercado, mas que talvez sofram em um longo prazo pela ausência ou pouca prática de acompanhar indicadores importantes para a gestão do negócio (HOLLNAGEL, 2011; 2015). Um alerta de Hollnagel (2015) é que uma organização incapaz de responder está condenada,

possivelmente a curto prazo e definitivamente a longo prazo. A resposta pode, no entanto, não ser eficaz se o conjunto de respostas for fixo.

Se, por sua vez, as agências monitoram mal, o que pode ser consequência de suas estruturas reduzidas como apontado pelo Censo Agências 2019 (2019), seus gestores estão mais ocupados com questões operacionais do negócio do que com estratégia, e têm uma capacidade de resposta melhor que a de monitorar, podemos dizer que as agências possuem um bom potencial de resiliência, visto que, como defendido por Hamel e Valikangas (2003) a resiliência é a capacidade de mudar antes que a mudança se torne óbvia. Desta forma as agências não estariam se prejudicando pelo fato de não monitorarem seu ambiente na mesma intensidade com que desempenham as outras capacidades de resiliência.

A escala das capacidades de resiliência apresentada no estudo mostra que as agências estudadas têm uma boa capacidade de antecipar, o que pode ser entendido como fruto de quem vivencia um ambiente turbulento e em transformação, tem a capacidade de aprender mais aguçada e ao mesmo tempo monitora com menos intensidade do que responde. Uma consequência possível pode ser o impacto negativo na qualidade das suas ações de resposta e no que de fato as agências estão olhando para se antecipar.

Consideração importante a ser feita está na relação traçada entre as capacidades, pois consideram não apenas a pontuação isolada dada por cada agência as perguntas principais de cada capacidade, mas relacionam o peso que as mesmas atribuíram para as capacidades entre si, o que nos traz outros apontamentos quanto a manifestação da resiliência organizacional nas agências de publicidade e propaganda do estado.

Aprender e monitorar tiveram a menor afinidade (28,7%) e isoladamente foram as duas capacidades com maior e menor pontuação geral. A relação das respostas confirma uma baixa dependência entre as capacidades. A avaliação positiva da capacidade de aprender não é influenciada pela capacidade de monitorar, e neste contexto os aprendizados obtidos pelas agências serão muito mais em virtude de acontecimentos do que de indicadores ou algo pelo qual a agência já esteja preparada, o que pelo dinamismo do mercado e pela busca de um novo modelo de negócio para as agências pode ser algo aceitável. Encontramos aqui um contraponto no que Patriarca et al. (2017) traz como sendo a congruência entre as duas capacidades, pois pressupõe que os aprendizados dependem de oportunidades razoáveis para tal, o que seria proporcionado também por um bom mecanismo de monitoramento.

No entanto, a capacidade de monitorar encontrou afinidade com a de antecipar para 64% das respondentes, que indicaram desempenhar as duas capacidades em igual intensidade. O que indica que, nesses casos, as agências estão pautadas em acompanhar seu negócio através de

indicadores de monitoramento ao mesmo tempo em que estão buscando enxergar ameaças e oportunidades futuras. Neste ponto o trabalho de Patriarca et al (2017) traz certo amparo ao afirmar que a capacidade de antecipar está relacionada a prever eventos futuros com base em dados passados. Outra afinidade destacada foi entre as capacidades de aprender e de responder, onde 64,8% das agências responderam desempenha-las com a mesma intensidade, o que poderia explicar o estado de alerta comentado anteriormente pelo qual as agências parecem estar preparadas. Essa relação encontra um amparo nas afirmações de Holnagel (2015) que destaca, que, a menos que o ambiente do sistema seja completamente estável, as respostas devem mudar e desenvolver com o tempo, o que significa que o sistema deve ser capaz de aprender.

A capacidade de responder também depende da capacidade de monitorar. Sem monitoramento, o sistema deve estar constantemente em estado de alerta para todas as condições possíveis para as quais uma resposta foi preparada. Isso não é possível nem razoável (do ponto de vista econômico ou de produtividade). Sem acompanhamento, sem algum tipo de aviso prévio, toda situação será uma surpresa. Isso claramente não é uma condição sustentável. Tanto a resposta como a monitoria devem, além disso, ser revistas ou ajustadas com base nas experiências, ou seja, com base na aprendizagem. A aprendizagem deve servir para fortalecer ou reforçar aquilo que funcionou bem e mudar ou ajustar aquilo que não funcionou bem (HOLLNAGEL, 2015).

O aprofundamento nas perguntas específicas traz melhores subsídios para a compreensão das capacidades de resiliência manifestadas, melhorando assim o entendimento e compreensão dos dados obtidos nesse estudo. É o caso de uma primeira incompatibilidade encontrada na capacidade de antecipar. De modo geral as agências informaram que estão habilitadas a se antecipar a ameaças e oportunidades futuras, mas não indicaram que avaliam constantemente ameaças e oportunidades futuras. O que justificaria aqui a fragilidade da capacidade de monitorar. O fato de que 78% das agências buscam conhecimentos externos de forma consistente ou plena para olhar para o futuro e antever acontecimentos, também pode se relacionar à um perfil mais restrito e simplista indicado pelas agências. Essa crítica quanto à capacidade de monitorar ter se manifestado em baixa intensidade nas organizações estudadas, também encontra fundamento no fato de que grande parte das agências são estruturas pequenas a médias, com baixo nível hierárquico e com boa parte dos sócios desempenhando atividades fim dentro de suas estruturas, conforme o Censo Agências 2019 (2019).

Outro apontamento é que o compartilhamento das expectativas quanto a ameaças e oportunidades é regular no ambiente das agências, o que pode ser explicado pelo comentário acima quanto ao perfil das agências enquanto organizações, que possuem estruturas mais

achatadas e com grande poder de decisão e concentração de informações estratégicas na mão dos donos.

O tom de otimismo vem pelo fato de que há mais agências enxergando oportunidades do que ameaças em seu negócio, além de responderem que conseguem enxergar as consequências das mudanças inerentes a esse processo. Nesse sentido, metade das agências informam possuir uma visão clara do futuro do segmento/mercado. Cerca de 71,5% informaram que buscam informações sobre a evolução tecnológica e conseguem antever consequências das inovações, de forma consistente ou plena.

Monitorar, foi a capacidade com a menor pontuação na pergunta principal. Ao explorar as perguntas específicas identifica-se que o conjunto de indicadores mais utilizados pelas agências são os financeiros, que geralmente são os primeiros, ou únicos indicadores em estruturas menores ou hierarquicamente achatadas e pequenas.

Processos e indicadores de mercado são pouco explorados na capacidade de monitoramento. Tradicionalmente estes tipos de indicadores estão mais relacionados com empresas de porte um pouco maior e que conseguem trabalhar ou ter departamentos específicos de inteligência de mercado. Mas nos dias atuais não seria este um pretexto ou algo que as agências não pudessem incorporar em seus processos e competências. O que justifica é o fato de muitas agências terem seus sócios envolvidos diretamente na operação e assim, em estruturas enxutas, terem menos foco estratégico.

Há um maior número de agências dizendo que conseguem enxergar mais oportunidades do que ameaças em seu negócio, do que agências informando que seus indicadores estão mais voltados a oportunidades do que ameaças. O que corrobora com o tom de otimismo destacado acima, mas também alerta para um fato importante: ou elas monitoram fatores mais críticos e negativos do negócio, ou/e reforça o fato de que sua capacidade de monitorar é mais restrita. Para as agências, a visão em antecipar é algo mais empírico e a grande maioria delas utiliza dados mais simples, sem cruzamentos ou indicadores mais complexos.

Responder foi considerada uma capacidade acessória, pois possui boa inter-relação com as demais. Quem monitora bem tem melhor capacidade de responder. Por consequência, quem monitora pouco acaba respondendo mais instintivamente a sinais mais inesperados do que previsíveis. As respostas não são necessariamente pautadas em modelos previamente estabelecidos. O que corrobora novamente com a afirmação e a justificativa das estruturas mais simples das agências.

Nas perguntas específicas, a capacidade de aprender pode ser melhor compreendida e a afirmação de que é a capacidade melhor desempenhada pelas agências encontra amparo nas

respostas das agências. Fazer um bom uso das oportunidades de aprendizado resultantes de acontecimentos passados, é verdade para 57,1% de forma consistente e 35,7% de forma plena. Os acontecimentos são estudados pelas agências para entender o que os motivou e aprender com seu impacto. Elas estimulam a capacitação da equipe para que exista aprendizado com o que enfrentam, buscam benchmarking com melhores práticas, mas têm novamente no compartilhamento o seu ponto mais crítico, com poucas agências informando que o priorizam em suas ações.

A capacidade de aprender pode ser considerada como a principal capacidade de resiliência manifestada pelas agências de propaganda estudadas? A variância entre a capacidade com maior pontuação e a com menor foi de apenas 15%. Desta forma, prefere-se entender de que a capacidade de aprender apresentou maior adequação ao perfil das agências. Nas perguntas diretas, nas específicas e também nos comparativos, foi a capacidade que se sobressaiu entre as demais. O que pode explicar a manifestação superior desta capacidade considerando o contexto das agências de publicidade e propaganda estudadas? Em um resgate histórico cabe ressaltar que o segmento de comunicação, em especial o nicho das agências, é um mercado que sempre demandou a busca por tendências. Sejam elas para entregar um novo conceito de marca ou um novo padrão de comunicação aos seus clientes, ou sejam elas o futuro em si do seu negócio que desde sempre vivenciou avanços tecnológicos em seu processo. Isso faz com que o desenvolvimento de atividades que busquem aprendizado e evolução tenha se tornado uma constante no dia-a-dia de boa parte das agências. Ao longo de sua história elas sempre precisaram ficar atentas a mudanças em processos produtivos e ao incremento tecnológico da comunicação como um todo para poderem acompanhar os avanços que sempre ocorreram em sua área. E ao longo desse período sempre acompanharam as turbulências de mercado e, dada sua proximidade com a atividade econômica como já demonstrado na fundamentação teórica sofreram os impactos positivos e negativos dos diferentes ciclos. De acordo com os dados gerais obtidos no SINAPRO/SC, cabe também destacar que desde 2008 o mercado de comunicação vem sofrendo uma transformação mais significativa, saindo do período de ouro da propaganda brasileira para desembarcar em uma realidade mais restrita de verba e fortemente impactada pela revolução tecnológica dando uma reviravolta em padrões de comunicação que vinham se sustentando há muito tempo. Tal fato se agravou ainda mais a partir de 2015, com os reflexos ainda maiores da crise política e econômica do Brasil e com a acelerada revolução tecnológica impactando diretamente o segmento de comunicação. Desde então a busca das agências pelo seu real papel no trade de comunicação e os questionamentos por um novo modelo de negócio passou a fazer parte do cotidiano das agências.

4.4 RECOMENDAÇÕES

O instrumento utilizado nesse estudo proporciona traçar um panorama sobre a manifestação da resiliência organizacional na estrutura das empresas pesquisadas, possibilitando entender quais capacidades de resiliência as organizações estão mais preparadas. Com isso, consegue-se traçar um entendimento sobre a manifestação do tema Resiliência Organizacional nas agências de publicidade e propaganda do Estado de Santa Catarina. Desta forma atingimos o objetivo geral deste trabalho, o de analisar a capacidade de resiliência organizacional manifestada nesse ambiente, e com isso é possível propor intervenções e recomendações a serem repassadas tanto para as agências quanto para organizações com características de negócio e estrutura semelhantes, bem como para a área acadêmica que estuda o tema.

Como proposta de intervenção e recomendações deste estudo foram elencados os seguintes itens:

A) Considerar a Resiliência Organizacional como ferramenta de gestão.

O estudo mostrou que a Resiliência Organizacional possui uma boa aderência ao negócio das agências. A contemporaneidade do assunto relacionada as características do ambiente de negócio em que estão inseridas, fez com que os apontamentos do estudo mostrassem a resiliência organizacional manifestada de forma positiva em suas estruturas. Os achados encontraram amparo teórico e em termos práticos puderam ser apreciados pelas agências, mesmo que se apresentando como uma dimensão de análise ainda inédita.

Desta maneira, por entender que a resiliência organizacional compõe um fator relevante de estudo e análise no contexto atual das agências, sugere-se que seja incorporado como uma categoria de análise das organizações, complementando os demais indicativos que as agências já vêm utilizando tradicionalmente. Garantir as capacidades de resiliência organizacional corresponde a garantir os atributos necessários para ajustar seu funcionamento antes, durante, ou depois das mudanças e dos distúrbios, de modo que possa sustentar suas operações necessárias frente a circunstâncias esperadas e inesperadas (HOLLNAGEL, 2010). Entendendo também que, segundo a perspectiva da resiliência de Vogus e Sutcliffe (2007), algumas organizações podem ser mais eficazes do que a teoria organizacional as permitiria, o fato de incorporá-la a sua gestão pode de fato corresponder ao diferencial necessário para a perpetuação, manutenção ou mesmo reinvenção do seu negócio.

B) Estabelecer a mensuração das capacidades de resiliências e executá-la com frequência.

Como o próprio estudo propôs, adequando a ferramenta RAG para que as capacidades de resiliência pudessem ser avaliadas no contexto das agências de publicidade e propaganda, recomenda-se que as agências ou interessados em utilizar a ferramenta façam uma adaptação das avaliações das capacidades para que possam estabelecer a análise de indicadores condizentes com seu negócio.

Hollnagel (2015) destaca que a intenção é que o RAG seja aplicado regularmente para que seja possível ver se houve alguma alteração. Nesse sentido, tendo inclusive este trabalho consolidado um panorama geral do mercado das agências em Santa Catarina, o que serviria como um balizador na análise e na posição da agência em relação ao grupo de agências de todo estado, recomenda-se que as organizações do setor estabeleçam a mensuração das capacidades de resiliência a fim de avalia-las de tempos em tempos, possibilitando atuar com ações corretivas nas capacidades que apresentarem menor aptidão.

C) Identificar os atributos da capacidade de aprender

Já tendo avaliado as capacidades de resiliência manifestada nas agências, a recomendação é para que os achados deste estudo sejam tratados como ponto de partida para a compreensão das capacidades de resiliência.

Existe aqui uma grande importância em saber o que aprender e em que base isso deve ser considerado. Este ponto fica como um alerta para que as organizações, dentro de suas estruturas e seus contextos de negócio, saibam balizar o que é significativo para si. Hollnagel corrobora com esse tópico ao mencionar que:

Ao aprender com a experiência, é importante separar o que é fácil de aprender do que é significativo aprender. [...] Contar com que frequência algo acontece não é aprender. Saber quantos acidentes ocorreram, por exemplo, não diz nada sobre por que eles ocorreram, nem nada sobre as muitas situações em que os acidentes não ocorreram. E sem saber por que algo acontece, bem como saber por que isso não acontece, é impossível propor formas eficazes de melhorar a segurança (HOLLNAGEL, 2015).

Neste estudo foram considerados os indicadores de Seleção de Critério, Base de Aprendizagem, Classificação, Formalização, Treinamento, Estilo de Aprendizagem, Objeto de Aprendizagem, Implementação como os adequados à análise da capacidade de aprender. Estes indicadores foram bem interpretados pelas agências e compõe um contexto ideal de análise da capacidade, ficando como recomendação de indicadores a serem abordados e considerados ao se avaliar tal capacidade.

O fato de que, segundo Hollnagel (2015), as capacidades de responder e de monitorar dependerem da capacidade de aprender, a menos que o ambiente seja perfeitamente estável e perfeitamente previsível, reforçam ainda mais a atenção a este ponto.

D) Identificar os atributos da capacidade de monitorar

A teoria que apresenta as capacidades de resiliência de Hollnagel, aponta que o monitoramento melhora a capacidade do sistema de lidar com possíveis eventos de curto prazo - ameaças e oportunidades. Para que o monitoramento seja flexível, sua base deve ser revisada de tempos em tempos (HOLLNAGEL, 2015). Tendo esta capacidade de resiliência sido classificada como a de menor potencial de performance nas agências - porém não em níveis críticos ou negativos – cabe aqui um chamado especial para que essa capacidade possa ser melhor explorada pelas agências. Monitorar bem seu ambiente interno e externo é o que sempre garantiu uma boa gestão organizacional e o que sempre evitou surpresas de mercado.

Os indicadores utilizados na avaliação dessa capacidade de resiliência foram compostos por: Lista de Acontecimentos, Relevância dos Indicadores, Tipo de Indicadores, Tipo e Frequência de Mensuração, Análise e Interpretação e o Suporte Organizacional para que essa capacidade de manifeste. Entre os indicadores, cabe ressaltar a importância da Lista de Acontecimentos os quais a agência monitora, para que sejam mais abrangentes do que a análise financeira, permitindo à agência enxergar sua capacidade em pontos mais subjetivos, porém de extrema importância para a capacidade de resiliência do seu negócio, como Clientes e Mercado, Processos e Capacidade Organizacional.

É nessa capacidade de resiliência que se pode identificar o quão próximo a visão da organização está de oportunidades e de ameaças. Compor um portfólio de indicadores que possibilite enxergar e monitorar estes dois extremos é uma alternativa recomendada para que a capacidade de monitorar possa ser identificada na organização.

E) Identificar os atributos da capacidade de responder

A capacidade de responder é considerada por Hollnagel (2010) como a capacidade de abordar o real. Ela se refere ao movimento, à ação que consolida todo o restante das análises. Sem a capacidade de responder de pouco adiantam as demais capacidades de resiliência serem avaliadas. Para isso, a recomendação é para que as organizações estejam o mais preparadas possível para agir, para fazer valer seu empenho em zelar pelas demais capacidades.

A avaliação desta capacidade deve ter como objetivo fornecer insumos para entender quais capacidades são necessárias para responder adequadamente às situações cotidianas. Desta

forma, identificar os atributos da capacidade de responder corresponde à uma forma necessária para garantir toda a execução de um plano que vise abordar a resiliência organizacional.

Como indicadores utilizados nesse estudo, foram considerados: Lista de Acontecimentos, Background, Relevância, Limite, Capability de Resposta e Verificação. Uma recomendação importante é para que a Lista de Acontecimentos para os quais a agência deve estar preparada a responder, seja melhor explorada. Em geral, as organizações tratam de olhar com muito mais critério e cuidado para os resultados financeiros, e um dos principais ganhos ao se avaliar a capacidade de resiliência é enxergar indicadores que se relacionem a áreas como Mercado, Processos e Capacidade Organizacional.

F) Identificar os atributos da capacidade de antecipar

Compreender a manifestação da capacidade de antecipar no ambiente organizacional é fundamental para que a organização possa ter a mensuração do seu potencial para uma performance resiliente completo. Esta capacidade está relacionada à previsão de eventos futuros com base em dados históricos. Mas precisa de um alerta para que ela não falhe em razão de ameaças jamais ocorridas, ou para que ela não presuma reservas desnecessárias por lições já aprendidas e ameaças e superadas, que não fazem mais parte do contexto do negócio.

É importante ter a compreensão de que a capacidade de antecipar se difere da capacidade de monitoramento pela escala de tempo diferente das observações e pelo ponto de vista diferenciado que as abordagens devem ter. Como indicadores considerados nesse estudo e recomendados para que sejam alvo de análise em novos estudos estão: Expertise, Frequência, Comunicação, Estratégia, Horizonte de Tempo, Aceitabilidade de Riscos, Etiologia e Cultura.

G) Compreender a relação entre as capacidades de resiliência

A compreensão sobre as capacidades de resiliência organizacional faz parte de uma recomendação que este estudo deixa tanto para o segmento das agências de publicidade e propaganda quanto para as demais organizações que desejam abordar o tema resiliência organizacional. Esta compreensão é importante pois passa a trazer um novo olhar sobre o negócio e o quão preparado ele está para os acontecimentos tão rápidos e voláteis dos dias atuais.

Compreender a relação existente entre as capacidades de resiliência é o desfecho principal que este trabalho trouxe e que conclui como sendo fator determinante para se traçar um diagnóstico quanto ao potencial para uma performance resiliente da organização. Muito do que esse estudo apontou foi amparado pela literatura e auxiliou na compreensão do contexto

geral das agências e de todo o seu histórico. Para organizações que atuam em ambientes de extrema volatilidade, que tenham sentido os reflexos da revolução tecnológica, para mal ou para bem, e que buscam alternativas ou oportunidades, o tema resiliência organizacional e suas capacidades é matéria que tem muito a contribuir com uma abordagem que extrapola as teorias determinísticas em administração.

H) Promover a Resiliência Organizacional coletiva e individual.

Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2001) afirmam que a resiliência é uma qualidade que líderes e gestores em todas as organizações deveriam procurar desenvolver, a qualquer tempo, implicando que compreender o indivíduo resiliente pode fornecer bases para definir organizações resilientes, já que tanto as interações entre os indivíduos como suas ações isoladas alicerçam a capacidade coletiva de resiliência de uma organização. Bhamra, Dani e Burnard (2011) corroboram que a resiliência está relacionada tanto as respostas individuais quanto organizacionais a turbulências e descontinuidades. Desta forma, todos os esforços a serem desenvolvidos para a promoção e manutenção da resiliência organizacional precisam ter foco no indivíduo e na organização. Precisam permear cultura, treinamento e comportamento organizacional, e não apenas resultar em procedimentos, normas e processos internos que a organização executa.

Segundo Vogus e Sutcliffe (2007), dada a escassez de trabalhos empíricos explorando a resiliência na teoria das organizações, muitos caminhos estão abertas para futuras pesquisas em resiliência. O contexto das agências de publicidade e propaganda do estado de Santa Catarina serviu como pano de fundo para que a resiliência organizacional pudesse ser explorada em termos práticos, encontrando na ferramenta de Hollnagel um instrumento de mensuração pertinente ao tema. Contudo, sabe-se que existem outras ferramentas e contextos diferentes de negócios que podem se apropriar de abordagens distintas para compreender a resiliência organizacional em seu sistema. Mas as contribuições e recomendações deste trabalho é para que o tema seja melhor enxergado pelas organizações como uma potencial abordagem para garantir a manutenção, a inovação e a perpetuação de diferentes negócios.

Os contornos da teoria da resiliência organizacional residem justamente no apontamento de Vogus e Sutcliffe (2007), ao afirmar que algumas organizações podem ser mais eficazes do que a teoria organizacional as permitiria.

5 CONCLUSÕES

Com o objetivo de analisar a capacidade de resiliência organizacional manifestada nas agências de publicidade e propaganda de Santa Catarina, este trabalho buscou identificar na literatura os fundamentos de resiliência organizacional e suas capacidades, verificar a manifestação das capacidades de resiliência organizacional nas empresas estudadas, e propor ações e intervenções frente aos achados do estudo. Motivado pela carência de estudos no campo da resiliência organizacional, em especial à aplicação ao contexto das agências de publicidade e propaganda, este estudo trouxe uma abordagem do tema de forma prática ao segmento.

O estudo desenvolvido mostrou que a resiliência organizacional se manifesta na estrutura das agências de publicidade e propaganda avaliadas. Em geral, elas demonstraram ter um potencial para o desempenho resiliente, com destaque principal para a capacidade de aprender. Considerando todo o histórico do ambiente das agências, em especial sua busca constante por novas tecnologias, novas formas de desenvolver seu trabalho para provocar impactos diferentes com suas entregas, entende-se que de fato a manifestação desta capacidade mais acentuada em relação as demais é característica pertinente ao tipo de negócio das agências. Elas estão mais preparadas a aprender provavelmente pois sempre tiveram de aprender com comportamentos do mercado, tendências, surgimento de novos meios de produção da sua atividade etc.

O ambiente de negócio de Santa Catarina e o perfil das agências de publicidade e propaganda que atuam no estado é muito próximo da média geral brasileira. Desta forma, a pesquisa Censo Agências 2019 trouxe subsídios importantes para a compreensão da manifestação das capacidades de resiliência nas agências catarinenses. Podemos definir que as agências possuem estruturas pequenas à médias, com baixos níveis hierárquicos, o que dificulta a manifestação de capacidades de resiliência mais robustas ou que exijam atividades mais estratégicas no processo de gestão da organização.

A capacidade de monitorar foi a que apresentou o menor índice, e seria a capacidade para qual as agências menos estariam preparadas. Como consequência deste panorama, quem aprende melhor do que monitora, poder estar aprendendo com lições erradas, ou desenvolvendo a capacidade de aprender de forma mais instintiva, sem necessariamente ter muitos mecanismos de controle e de mensuração para levantar dados e criar cenários.

A aplicação do RAG, instrumento sugerido por Hollnagel, trouxe uma abordagem prática para um tema ainda novo. A resiliência organizacional é um objeto de estudo em crescente atenção por parte da literatura e das organizações, que busca entender como

organizações atravessam momentos de ruptura. Ao mesmo tempo, as agências de publicidade e propaganda se mostraram como um ambiente altamente impactado nos últimos anos, fazendo com que o estudo da resiliência organizacional nesse contexto pudesse ser rico e relevante. A adoção do RAG como instrumento de análise mostrou-se oportuna para o contexto das agências, muito embora sabe-se que sua aplicabilidade demanda uma customização das questões gerais e específicas de cada capacidade, o que exige um envolvimento e conhecimento direto do setor pesquisado, bem como um cuidado para que suas formulações não sejam influenciadas por pré-julgamentos do setor, em especial pela própria necessidade apontada por Hollnagel (2011) de que é preciso este conhecimento específico da área.

Por abordar um segmento em grande transformação no mercado, o estudo se torna um referencial para segmentos que atravessem momentos semelhantes. A abordagem da resiliência organizacional a mostra como um tema atual trazendo interpretações e proposições de atuação e trabalhos futuros. O desenvolvimento deste estudo traz contribuições para o campo acadêmico quanto profissional. Para a academia, entrega-se um estudo exploratório realizado em um segmento de mercado relevante tanto em Santa Catarina quanto no Brasil, a partir de um tema que ainda carece de estudo mais aprofundados e práticos. No campo organizacional, identificou-se na resiliência organizacional uma abordagem complementar e diferenciada, alinhada com as necessidades atuais de diversas organizações. Ao representar um estudo prático e ter sua aplicabilidade demonstrada, este trabalho passa a ser referência para estudos complementares ou da mesma natureza.

Com os achados deste trabalho, cria-se uma linha de partida para que novos estudos sejam desenvolvidos afim de aprofundar os indicadores levantados neste trabalho ou mesmo complementar eventuais carências que o estudo possa ter deixado. Principalmente para as agências de publicidade e propaganda de Santa Catarina, fica aqui um panorama atual sobre as capacidades de resiliência organizacional encontradas nas agências do estado, o que pode ser encarado como uma linha de partida ou uma métrica geral de comparação para quem busca o desenvolvimento organizacional sob a ótica da resiliência.

Ao estudar a resiliência organizacional no ambiente das agências de publicidade e propaganda pode-se encontrar amparo para problemas atuais vivenciados pelas empresas do setor como a consequência dos impactos sofridos por elas nos últimos anos. As agências têm vivenciado uma mudança na realidade do seu segmento com o surgimento de novas tecnologias e com a conjuntura política e econômica em que estão inseridas. Estes fatores impactam diretamente na sua entrega, nos conhecimentos e habilidades envolvidos, no seu modelo de negócio em si, e também em sua remuneração. A abordagem da resiliência organizacional traz

uma visão complementar para a gestão das agências, como bem tratado por autores que acompanham as mudanças e transformações da área, e pode ser determinante no processo atual de adaptação pelo qual as empresas do setor estão passando.

É importante deixar registrado que trabalhos futuros podem trazer um melhor aprofundamento prático e conceitual sobre o tema, principalmente ao relacionar as capacidades de resiliência e as agências. Há a possibilidade de explorar o tema em conjunto, como feito com este trabalho, ou mesmo individualmente em estudos de caso que possam trazer um detalhamento mais específicos sobre a manifestação da resiliência organizacional. Estudos longitudinais podem apresentar uma evolução histórica do tema e abordar momentos específicos vivenciados pelas organizações, o que permitiria compreender as capacidades de resiliência nos momentos não apenas críticos pelo qual as agências atravessam hoje, mas observar sua presença nos momentos mais lucrativos e confortáveis para estas empresas, possibilitando confrontar com sua evolução ao longo do tempo. Há também que se destacar a possibilidade de aprimoramento dos instrumentos para avaliação da resiliência organizacional, como tarefa importante para o desenvolvimento teórico e prático do tema. A proposição de indicadores também é um ponto que pode ser explorado com mais aprofundamento, no objetivo de refinar os indicadores já existentes e propor um olhar mais específico para questões práticas que a literatura por si pode não alcançar.

REFERÊNCIAS

ABAP. **O impacto da publicidade na economia do Brasil**. [São Paulo]: ABAP, 2015.

ADNEWS. FENAPRO revela dados inéditos das agências de propaganda. 2016. Disponível em: <https://adnews.com.br/adnegocios/fenapro-revela-dados-ineditos-das-agencias-de-propaganda/>. Acesso em: 10 jun. 2019.

ANGST, R. Psicologia e resiliência: uma revisão de literatura. **Psicologia argumento**, v. 27, n. 58, p. 253-260, 2009.

BHAMRA, Ran; DANI, Samir; BURNARD, Kevin. Resilience: the concept, a literature review and future directions. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 18, p. 5375-5393, 2011.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1997.

CARVER, C. S. Resilience and thriving: issues, models, and linkages. **Journal of social issues**, v. 54, n. 2, p. 245-266, 1998.

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

COUTU, Daniel L. How resilience works. **Harvard business review**, v. 80, n. 5, p. 46-56, 2002.

DALZIELL, E.; MCMANUS, S. Resilience, vulnerability, and adaptive capacity: implications for system performance. **International Forum for Engineering Decision Making (IFED)**, 1, 2004.

DEKKER, S.; HOLLNAGEL, E.; WOODS, D.; COOK, R. **Resilience Engineering**: New directions for measuring and maintaining safety in complex systems. Klippan (Suécia): Lund University School of Aviation, 2008.

DENHARDT, J.; DENHARDT, R. Building organizational resilience and adaptive management. In: REICH, J. W.; ZAUTRA, A. J.; HALL, J. S. **Handbook of adult resilience**. New York, London: The Guilford Press, 2010.

DENYER, D. **Organizational Resilience**: A summary of academic evidence, business insights and new thinking. Bedfordshire (Inglaterra): BSI and Cranfield School of Management, 2017.

DEVELLIS, R. F. **Scale development: Theory and applications**. Sage publications, Newbury Park, CA: SAGE Publications, 1991.

FENAPRO. **Perfil das Agências de Propaganda 2015**. [São Paulo]: Toledo e Associados, 2016.

FENAPRO. **Design Thinking Propaganda**. Disponível em: http://www.sinaprosc.com.br/fmanager/sinapro2017/pesquisas/arquivo1_1.pdf. Acesso em: 03 abr. 2019.

FRAGA, Bruna Devens. **Framework de análise de conhecimentos críticos às capacidades de resiliência organizacional**. 2019. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

FREITAS, H. et al, O Método de pesquisa survey. **Revista de administração**, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, jul./set. 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GILBERT, M.; EYRING, M.; FOSTER, R. N. Two routes to resilience. **Harvard Business Review**, 2012.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLDSCHMIDT, Cristina Chaves. **Resiliência: um estudo exploratório da percepção de gestores sobre o constructo, nas dimensões humana e organizacional**. 2015. 133 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.

GONÇALEZ, Márcio C. Publicidade e Propaganda. **ISDE Brasil SA**, 2009.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary; VALIKANGAS, Liisa. The quest for resilience. **Harvard business review**, v. 81, n. 9, p. 52-65, 2003.

HARVEY, D. **O enigma do capital**. São Paulo: Boitempo, 2011.

HOLLING, C. S.; WALBER, B. **Resilience Defined**. Entry prepared for the Internet Encyclopedia of Ecological Economics. Disponível em: <http://isecoeco.org/pdf/resilience.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2018.

HOLLNAGEL, E. Epilogue: RAG. The resilience analysis grid. *In*: HOLLNAGEL, E.; PARIES, J.; WOODS, D.; WREATHALL, J. (Ed.). **Resilience engineering in practice**. Farnham, UK: Ashgate, 2011. p. 275-296.

HOLLNAGEL, E.; WOODS, D. D.; LEVESON, N. **Resilience Engineering: Concepts and Precepts**. London: Ashgate Publishing Limited, 2006.

HOLLNAGEL, E. How Resilient Is Your Organisation? An Introduction to the Resilience Analysis Grid (RAG). *In*: **Sustainable Transformation: Building a Resilient Organization**. Toronto, 2010.

HOLLNAGEL, Erik. RAG – Resilience Analysis Grid. *In*: **Introduction to the Resilience Analysis Grid (RAG)**. 2015.

HORNE, J. F.; ORR, J. E. Assessing behaviors that create resilient organizations. **Employment Relations Today**, v. 24, n. 4, p. 29-39, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, **Harvard Business Review**, p. 71-79, 1992.

LENGNICK-HALL, Cynthia A.; BECK, Tammy E.; LENGNICK-HALL, Mark L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 3, p. 243-255, 2011.

LINNENLUECKE, M. K. Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 1, p. 4-30, 2017.

LISSACK, M. R.; LETICHE, H. Complexity, emergence, resilience, and coherence: gaining perspective on organizations and their study. **Emergence: Complexity and Organization**, v. 4, n. 3, p. 72-94, 2002.

LJUNGBERG, Daniel; LUNDH, Viktor. **Resilience Engineering within ATM-Development, adaption, and application of the Resilience Analysis Grid (RAG)**. Linköping University, 2013.

LUNDBERG, Jonas; JOHANSSON, Björn J. E. Systemic resilience model. **Reliability Engineering & System Safety**, v. 141, p. 22-32, 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALLAK, Larry. Putting organizational resilience to work. **Industrial Management** (Norcross, Georgia), v. 40, n. 6 NOV./DEC., p. 8-13, 1998.

MAMN, Umoh; MNIM, Amah; MNIM, Wokocha. Management Development and organizational resilience: a case study of some selected manufacturing firms in rivers state. **Journal of Business and Management**, v. 16, n. 2, p. 7-16, 2014.

MARCONDES, Pyr. **Agências de Propaganda**: o que será delas? Disponível em: <https://www.proxima.com.br/home/proxima/blog-do-pyr/2016/05/16/agencias-de-propaganda-o-que-sera-delas.html>. Acesso em: 14 mar. 2019.

MARCONDES, Pyr. **Nossa Indústria não vive uma crise**: é uma transformação estrutural permanente. Disponível em: <https://www.proxima.com.br/home/proxima/blog-do-pyr/2019/04/16/nossa-industria-nao-vive-uma-crise-e-uma-transformacao-estrutural-permanente.html>. Acesso em: 9 mar. 2019.

MARQUES, Orlando; REZENDE, Flávio; OLIVETO, Washington; LARA, Luiz; KRETZER, Guga; FERNANDES, Leyla; BASTOS, Dorinho; CORRÊA, Roberto; DIAS, Emanuel P. **Textos do Brasil**, 20. Brasília: Ministérios das Relações Exteriores, 2014.

MARTINS, Zeca. **Propaganda é isso aí!**: um guia para novos anunciantes e futuros publicitários. São Paulo: Saraiva, 1997.

MASCARENHAS, S. A., **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

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

OGREAN, Claudia. Integrating Resilience and Sustainability into the core organizational strategy - - Is it possible or imperative? **International Scientific Conference on Economic and Social Development**, 27 Rome, 1-2 March. 2018.

OPERAND. **Censo Agências 2018**. 2018. Disponível em: <https://www.operand.com.br/files/CensoAgencias2018-Versao-Resumida.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2019.

OPERAND. **Censo Agências 2019**. 2019. Disponível em: <https://www.operand.com.br/pesquisa-censo-agencias/>. Acesso em: 11 mar. 2019.

OSE, G. O.; RAMSTAD, L. S.; STEIRO, T. J. Analysis of resilience in offshore logistics and emergency response using a theoretically based tool. In: **Proceedings of the fifth resilience engineering symposium**. Netherlands: Soesterberg, 2013.

PATRIARCA, Riccardo; DI GRAVIO, Giulio; CONSTANTINO, Francesco; FALEGNAMI, Andrea; BILOTTA, Federico. An Analytic Framework to Assess Organizational Resilience. **Safety and health at work**, v. 9, n. 3, p. 265-276, 2017.

POLK, L. Toward a middle-range theory of resilience. **Advanced Nursing Science**, v. 19, n. 3, p. 1-13, 1997.

RAMOS, R. **Do reclame à comunicação**: pequena história da propaganda no Brasil. 3. ed. São Paulo: Atual, 1985.

RANKIN, Amy; LUNDBERG, Jonas; WOTJER, Rogier; ROLLENHAGEN, Carl; HOLLNAGEL, Erik. Resilience in everyday operations a framework for analyzing adaptations in high-risk work. **Journal of Cognitive Engineering and Decision Making**, v. 8, n. 1, p. 78-97, 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGAUD, Eric; NEVEU, Christian; DUVENCI-LANGA, Stella; OBRIST, Marie-Noëlle; RIGAUD, Sandrine. Proposition of an organisational resilience assessment framework dedicated to railway traffic management. **Rail Human Factors: Supporting Reliability, Safety and Cost Reduction**, p. 727-732, 2013.

SALGADO, Carla Olinda Mendes. **Componentes da resiliência organizacional**. 2013. 112 p. Dissertação (Mestrado em Serviços de Informação). – Universidade do Minho, Portugal, 2013.

SAMPAIO, Rafael. O futuro da propaganda. **Documentos CENP**, 3, 2017. (Separata de artigos publicados na CENP em Revista).

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil, 2006.

SEVILLE, Erica; BRUNSDON, David; DANTAS, Andre; Le MASURIER, Jason; VARGO, John. Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations. **Journal of business continuity & emergency planning**, v. 2, n. 3, p. 258-266, 2008.

SHEFFI, Yossi. Building a resilient supply chain. **Harvard business review**, v. 1, n.5, p. 1-4, 2005.

SILVA, Daniela Regina da; LOPES, Jairo de Araújo. Publicidade no Brasil: novos caminhos, novas linguagens. **Revista de Ciências Humanas**. Florianópolis EDUFSC v.41 n.1 e 2 p.157 2007.

SINAPRO. **Sinapro Comunica**. Relatório de Gestão 2012-2016. Quatro anos e uma meta: mercado unido e competitivo. 2016.

SPERANZA, Chinwe Ifejika; WIESMANN, Urs; RIST, Stephan. An indicator framework for assessing livelihood resilience in the context of social–ecological dynamics. **Global Environmental Change**, v. 28, p. 109-119, 2014.

STARR, R., NEWFROCK, J., and DELUREY, M. Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. **Strategy and Business**, v. 30, p. 70–79, 2003.

SUTCLIFFE, Kathleen M.; VOGUS, Timothy J. Organizing for resilience. **Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline**, v. 94, p. 110, 2003.

TREVISAN, C. L. **A produção do conhecimento na prática do futuro publicitário: algumas considerações sobre a disciplina agência experimental em Publicidade e Propaganda da PUC-Campinas**. Dissertação (Mestrado) —PUC, Campinas, 1998.

VAN DER VORM, Johan; VAN DER BEEK, Dolf; BOS, Ellen; STEIJGER, Niek; GALLIS, Raphaël; ZWETSLOOT, Gerard. **Images Of Resilience: The Resilience Analysis Grid Applicable At Several Organizational Levels?**. Paris: TRANSVALOR-Presses des MINES, 2011.

VASCONCELOS, I. F. F. et al. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 910-929, 2015.

VERGARA, S. C.. Começando a definir a metodologia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, v. 3, p.46-53, 2000.

VOGUS, Timothy J.; SUTCLIFFE, Kathleen M. Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In: **2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics**. IEEE, p. 3418-3422. 2007.

ZANELLA, L. C. H.. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

WALSH, F. **Family resilience: Strengths forged through adversity**. Normal Family Processes. 4. ed. New York: Guilford Press. 2005. p.399-427.

WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M. *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*, published by JosseyBass, a John Wiley & Sons. **Inc. Company**, 2001.

WOODS, David D. *Creating foresight: How resilience engineering can transform NASA's approach to risky decision making*. **Work**, v. 4, n. 2, p. 137-144, 2003.

XIAO, Lei; CAO, Huan. *Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication*. **ITM Web of Conferences**. 2017.

YUNES, M. A. M. *Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família*. **Psicologia em estudo**, v. 8, n. 1, p. 80-95, 2003.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA

Formulário de Pesquisa Google Forms

PERGUNTAS

RESPOSTAS

28

Total de pontos:

0

Seção 1 de 6

Resiliência Organizacional

Um estudo sobre as Capacidades de Resiliência presentes nas agências de publicidade e propaganda de Santa Catarina.

Este questionário faz parte de um projeto de Pesquisa de Mestrado da Universidade do Estado de Santa Catarina em parceria com o SINAPRO/SC.

Seu objetivo é identificar como que a Resiliência Organizacional se manifesta nas agências de comunicação do estado, afim de traçar um panorama sobre a gestão das agências no cenário atual. O tema Resiliência Organizacional tem sido estudado em diversos segmentos, e os aspectos do ambiente de negócio das agências de comunicação, de extrema volatilidade e incertezas, compõe um cenário propício ao entendimento de como a Resiliência Organizacional tem se manifestado nessas condições.

O questionário avalia 04 capacidades necessárias à resiliência conforme a literatura da área:

CAPACIDADE DE ANTECIPAR - avalia os esforços da agência para antever o que pode acontecer no futuro.

CAPACIDADE DE MONITORAR - avalia a capacidade da agência em identificar movimentos que afetam sua operação.

CAPACIDADE DE RESPONDER - avalia a prontidão da agência em reagir aos acontecimentos.

CAPACIDADE DE APRENDER - avalia como a agência se beneficia de acontecimentos passados.

Para responder as perguntas, considere a escala de pontuação da seguinte forma:

01: Não. Discorda. Não desenvolve tal atividade na agência.

05: Sim. Concorda. Desenvolve tal atividade de forma plena.

Tempo Estimado para responder ao questionário: 04 minutos

Total de Questões: 25

Capacidade de Antecipar

Avalia a capacidade da agência em identificar movimentos que afetam sua operação.

PERGUNTA PRINCIPAL: A agência está habilitada para se antecipar à ameaças e oportunidades futuras?

1 2 3 4 5

As ameaças e oportunidades futuras são avaliadas constantemente.

1 2 3 4 5

Para olhar para o futuro e buscar antever ameaças e oportunidades, a agência busca constantemente informações e conhecimentos externos.

1 2 3 4 5

As expectativas quanto às ameaças e oportunidades são compartilhadas com todos na agência, de forma ampla e consistente.

1 2 3 4 5

A agência consegue enxergar mais oportunidades do que ameaças em seu negócio.

1 2 3 4 5

A agência consegue enxergar as consequências das mudanças inerentes às ameaças e oportunidades

1 2 3 4 5

A agência possui uma visão clara do futuro do seu segmento/mercado.

1 2 3 4 5

A agência busca informações sobre a evolução tecnológica e consegue antever as consequências das inovações para o seu negócio.

1 2 3 4 5

CAPACIDADE DE MONITORAR

Avalia a capacidade da agência em identificar movimentos que afetam sua operação.

PERGUNTA PRINCIPAL: A agência está habilitada a identificar alterações nas condições internas e externas que possam afetar sua operação?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dos indicadores abaixo, quais a agência monitora com frequência?

Selecione de 01 a 05 conforme a intensidade do monitoramento feito na agência.

INDICADORES FINANCEIROS (Faturamento geral do negócio, Metas financeiras, Rentabilidade por clientes/serviços, Situação fiscal/contábil, etc.)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INDICADORES DE CLIENTES E MERCADO (Ação de concorrentes, Prospecção, Satisfação de Clientes, Regulamentações do setor, Oportunidades e Ameaças do negócio, etc.)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INDICADORES DE PROCESSOS (Eficiência na gestão, Rotinas operacionais, Processos internos, Recursos humanos, etc.)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INDICADORES DE CAPACIDADE ORGANIZACIONAL (Conhecimentos e habilidades técnicas, Desempenho da equipe, Novas tecnologias, Tendências do segmento, Recursos materiais, etc.)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A avaliação dos indicadores é feita continuamente, sempre se sabe o status atual de cada um deles.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os indicadores são mais voltados à oportunidades do que à ameaças.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os indicadores analisam informações cruzadas e não apenas dados isolados.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A agência possui o conhecimento necessário para interpretar os indicadores.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Capacidade de Responder

Avalia a prontidão da agência em reagir aos acontecimentos.

PERGUNTA PRINCIPAL: Quando ocorre um acontecimento inesperado a agência consegue agir com rapidez e eficácia?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Para quais tipos de acontecimentos a agência está pronta para agir?

Selecione de 01 a 05 conforme a intensidade na prontidão em agir aos acontecimentos.

FINANCEIROS (Perda de receita, Redução na rentabilidade, Mudanças fiscais/contábeis, etc.)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MERCADO (Perda de clientes, Ação de concorrentes, Insatisfação de clientes, Regulamentações do setor, etc.)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROCESSOS (Turnover da equipe, Volume extra de trabalho, Necessidade de novos serviços, etc.)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CAPACIDADE ORGANIZACIONAL (Necessidade de novos conhecimentos, Surgimento de novas tecnologias, Demanda por novos serviços, etc.)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A agência sempre considera os fatores internos e externos para responder a um acontecimento.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A agência responde aos acontecimentos levando em consideração os prós e contras das ações.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os tipos de resposta que a agência dá aos acontecimentos são sustentados em estudos e modelos previamente estabelecidos.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Capacidade de Aprender

Avalia como a agência se beneficia de acontecimentos passados.

A agência faz um bom uso das oportunidades de aprendizado resultante de acontecimentos passados.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os acontecimentos são sempre estudados pela agência, que busca entender o que o motivou e compreender seu impacto no negócio.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⋮

A agência desenvolve e/ou estimula a capacitação da equipe para que exista aprendizado com os acontecimentos que ela enfrenta.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A agência realiza ações de benchmarking para melhorar seu desempenho, buscando conhecimentos que contribuam com sua capacidade de resiliência.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A agência promove o compartilhamento de melhores práticas, lições aprendidas e dos conhecimentos necessários para a melhoria da sua capacidade de resiliência.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A agência possui iniciativas de retenção de conhecimentos críticos.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>