

FACULDADE FIPECAFI

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA E
FINANÇAS**

TAINÁ SANTOS

**Percepção da aplicação da resiliência organizacional em empresas de serviços
financeiros brasileiras no cenário COVID-19**

SÃO PAULO

2023

TAINÁ SANTOS

Percepção da aplicação da resiliência organizacional em empresas de serviços financeiros brasileiras no cenário COVID-19

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

SÃO PAULO

2023

FACULDADE FIPECAFI

Prof. Dr. Welington Rocha

Diretor Presidente

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

Diretor de Pesquisa

Prof. Mestre João Domiraci Paccez

Diretor Geral de Cursos

Prof. Dr. George André Willrich Sales

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Catálogo na publicação

Serviço de Biblioteca da Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

S237p Santos, Tainá.

Percepção da aplicação da resiliência organizacional em empresas de serviços financeiros brasileiras no cenário COVID-19. / Ivete Aparecida da Silva Carvalho. -- São Paulo, 2023.

92 p. il. col.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras

Orientador: Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo.

1. Resiliência organizacional. 2. COVID-19. 3. Análise de conteúdo. 4. Focus group. I. Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo. II. Título.

658.4092

TAINÁ SANTOS

Percepção da aplicação da resiliência organizacional em empresas de serviços financeiros brasileiras no cenário COVID-19

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Aprovado em ___/___/___

Prof.
Faculdade FIPECAFI
Professor Orientador

Prof.
Faculdade FIPECAFI
Avaliador Interno

Prof.
XXXX
Avaliador Externo

SÃO PAULO

2023

“Faça o melhor que puder até saber mais. Então, quando souber mais, faça ainda melhor.”

(Maya Angelou)

AGRADECIMENTOS

Meu primeiro agradecimento é para a oportunidade em fazer esse mestrado, considerando diretamente aos professores da instituição FIPECAFI, que me ensinaram, me questionaram e me fizeram a partir de toda a contribuição uma pessoa melhor.

Ao meu orientador, Professor Doutor Paschoal Tadeu Russo que me apoiou, me instruiu e não desistiu de mim, além de ter acreditado no meu potencial.

A minha família, que sempre esteve comigo diretamente e me apoiou incondicionalmente.

Ao meu esposo Renan que apoiou todo meu sonho do mestrado e participou ativamente para que esse período pudesse ser mais fácil para mim, mesmo por todos os problemas que enfrentamos pelo meio do caminho.

Ao meu irmão Guilherme que sempre me desafiou a ser melhor, além de sempre acreditar no meu potencial.

Aos meus amigos que permaneceram ao meu lado e festejaram junto comigo a cada pequena conquista que eu tive.

RESUMO

Santos, Tainá. (2023). *Percepção da aplicação da resiliência organizacional em empresas de serviços financeiros brasileiras no cenário COVID-19* (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

O estudo proposto a partir dessa dissertação permeia os conceitos envolvidos com a resiliência organizacional, sua definição conceitual e a composição das características de empresas resilientes. Com o risco de continuidade das companhias a partir dos riscos inerentes aos negócios, ocorrência de situações adversas, desastres ambientais e crises sociais ou econômicas, pode-se constatar que as incertezas fazem parte do processo de tomada de decisão. Em função disso, a importância de estratégias e competências desenvolvidas para a manutenção das companhias se torna ainda mais relevante. Em diversas áreas de conhecimento, como na engenharia, psicologia, finanças, além de outras áreas de estudo, o termo resiliência é utilizado. A partir desses estudos, podemos compreender que um significado em comum lhe é dado e que tem ligação com a existência de um recurso ou capacidade acessível utilizado em situações adversas, que pode ser identificado nas organizações em seu estado normal e após a ocorrência de eventos adversos quando se dá o retorno para o estado inicial, mesmo com a manutenção de problemas ou períodos de crises. Especificamente esta pesquisa buscou identificar a percepção da resiliência organizacional em empresas do setor de serviços financeiros diversos, em face aos desafios e superações enfrentados durante a crise do COVID-19. Com base na revisão da literatura a pesquisa busca identificar a presença de evidenciadores de resiliência organizacional, como flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de recuperação, nas ações e iniciativas das empresas analisadas. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma análise de conteúdo das publicações oficiais de companhias listadas no período de 2019 a 2023, levando em consideração o contexto da pandemia. Além disso, foi aplicado um *focus group* com especialistas e profissionais do setor financeiro, a fim de captar suas percepções sobre a aplicação da resiliência organizacional durante o período analisado. Os resultados deste estudo forneceram *insights* valiosos sobre a aplicação prática da resiliência organizacional no setor de serviços financeiros, incluindo: (i) Aumento da criatividade e inovação - empresas estão mais criativas na busca de soluções diante de desafios da pandemia e mercado em mudança; (ii) Foco na adaptação e cultura organizacional, a partir de palavras-chave de adaptação e cultura, demonstram esforços para desenvolver cultura flexível e adaptável; (iii) Ênfase no treinamento e preparação dos recursos humanos, o investimento na capacitação dos funcionários para lidar com desafios e incertezas é crucial; (iv) Importância da colaboração e flexibilidade na cadeia de suprimentos, empresas financeiras enfatizam a colaboração e flexibilidade na cadeia de suprimentos para resposta ágil a eventos disruptivos; (v) Proatividade e planejamento como fatores críticos, empresas proativas e com planos adequados dão a percepção de melhores resultados na superação de crises; (vi) Relevância da comunicação e transparência, sendo a comunicação eficaz com funcionários, clientes e fornecedores essencial para manter estabilidade operacional; (vii) Aprendizado com a pandemia, aceleração de processos e projetos, possibilitando aplicar aprendizados em futuras crises para aumentar a resiliência organizacional.

Palavras-chave: Resiliência Organizacional; COVID-19; Análise de conteúdo; Focus Group.

ABSTRACT

Santos, Tainá. (2023). *Percepção da aplicação da resiliência organizacional em empresas de serviços financeiros brasileiras no cenário COVID-19* (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

The study proposed from this dissertation encompasses the concepts related to organizational resilience, its conceptual definition, and the composition of characteristics of resilient companies. With the risk of business continuity being affected by inherent business risks, adverse situations, environmental disasters, and social or economic crises, it can be observed that uncertainties are part of the decision-making process. Because of this, the importance of strategies and competencies developed for the maintenance of companies becomes even more relevant. In various fields of knowledge, such as engineering, psychology, finance, among others, the term resilience is used. From these studies, we can understand that a common meaning is attributed to it, and it is related to the existence of a resource or accessible capacity used in adverse situations, which can be identified in organizations in their normal state and after the occurrence of adverse events when there is a return to the initial state, even with the persistence of problems or crisis periods. Specifically, this research sought to identify the perception of organizational resilience in companies from various financial services sectors, in the face of challenges and overcoming during the COVID-19 crisis. Based on the literature review, the research aims to identify the presence of evidence of organizational resilience, such as flexibility, adaptability, and recovery capacity, in the actions and initiatives of the analyzed companies. To achieve this objective, a content analysis of official publications of listed companies from 2019 to 2023 was carried out, taking into consideration the context of the pandemic. Additionally, a focus group was conducted with experts and professionals from the financial sector to capture their perceptions about the application of organizational resilience during the analyzed period. The results of this study provided valuable insights into the practical application of organizational resilience in the financial services sector, including: (i) Increased creativity and innovation - companies are more creative in seeking solutions in the face of pandemic challenges and changing markets; (ii) Focus on adaptation and organizational culture - keywords related to adaptation and culture demonstrate efforts to develop a flexible and adaptable culture; (iii) Emphasis on training and preparation of human resources - investing in employee training to deal with challenges and uncertainties is crucial; (iv) Importance of collaboration and flexibility in the supply chain - financial companies emphasize collaboration and flexibility in the supply chain for agile response to disruptive events; (v) Proactivity and planning as critical factors - proactive companies with adequate plans are perceived to achieve better results in overcoming crises; (vi) Relevance of communication and transparency - effective communication with employees, customers, and suppliers is essential for maintaining operational stability; (vii) Learning from the pandemic - acceleration of processes and projects, enabling the application of lessons learned in future crises to increase organizational resilience.

Keywords: Organizational Resilience; COVID-19; Content Analysis; Focus Group.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. A resiliência das companhias. Adaptado de Conz e Magnani (2020).....	32
Figura 2. Evolução de quantidade de arquivos publicados ao longo dos anos.....	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Características da resiliência organizacional.....	29
Tabela 2	Palavras norteadoras para o estudo	38
Tabela 3	Triangulação de dados utilizados no estudo.....	40
Tabela 4	Quantidade de arquivos analisados.....	42
Tabela 5	Percentual de quantidade de documentos analisados ao longo do período.....	43
Tabela 6	Consulta de frequência de dez palavras principais por ano- B3.....	44
Tabela 7	Consulta de frequência das mil palavras principais por ano - B3.....	45
Tabela 8	Consulta de frequência de dez palavras principais por ano - Boa Vista	46
Tabela 9	Consulta de frequência das mil palavras principais por ano - Boa Vista	47
Tabela 10	Consulta de frequência de dez palavras principais por ano - Cielo	47
Tabela 11	Consulta de frequência das mil palavras principais por ano - Cielo.....	48
Tabela 12	Consulta de frequência de dez palavras principais por ano - Clear	48
Tabela 13	Consulta de frequência das mil palavras principais por ano - Clear	49
Tabela 14	Consulta de frequência de dez palavras principais por ano - CSU	49
Tabela 15	Consulta de frequência das mil palavras principais por ano - CSU	50
Tabela 16	Consulta de frequência de dez palavras principais por ano - Stone.....	50
Tabela 17	Consulta de frequência das mil palavras principais por ano - Stone.....	51
Tabela 18	Consulta de frequência de dez palavras principais por ano - XP	52
Tabela 19	Consulta de frequência das mil palavras principais por ano - XP.....	52
Tabela 20	Definição de cenários para a pesquisa.....	53
Tabela 21	Análise das mil palavras mais utilizadas por cada um dos cenários	53
Tabela 22	Características analisadas na linha de pesquisa: Respostas das companhias a ameaças externas	57
Tabela 23	Características analisadas na linha de pesquisa: Confiança na corporação.....	58
Tabela 24	Características analisadas na linha de pesquisa: Adaptabilidade dos modelos de negócios	59
Tabela 25	Características analisadas na linha de pesquisa: Competência dos recursos humanos	60
Tabela 26	Características analisadas na linha de pesquisa: Princípios de redução de riscos e tratativa dos problemas no supply chain	61
Tabela 27	Linha do tempo do aumento da utilização de palavras sobre resiliência organizacional	62
Tabela 28	Percentuais médios nas publicações	63
Tabela 29	Percentuais mínimos nas publicações	64
Tabela 30	Percentuais máximos nas publicações.....	65
Tabela 31	Percentuais medianos nas publicações	66
Tabela 32	Pré-análise das questões a serem discutidas no Focus Group.....	69
Tabela 33	Categorização da pesquisa.....	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Bounce back – Habilidade de recuperação

Coping – Conjunto de estratégias utilizadas de maneira individual para adaptação em situações adversas ou estressantes

HERO - Healthy and Resilient Organization

OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PIB – Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Contextualização do problema	13
1.2. Questão de pesquisa e objetivos.....	15
1.3. Justificativa da pesquisa.....	16
1.4. Contribuições da pesquisa	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1. Conceito de Resiliência	19
2.2. Definição de Resiliência Organizacional.....	20
2.3. Linhas de pesquisa sobre resiliência organizacional	22
2.3.1. <i>Respostas das companhias a ameaças externas</i>	22
2.3.2. <i>Confiança da corporação</i>	23
2.3.3. <i>Adaptabilidade dos modelos de negócios</i>	24
2.3.4. <i>Competência dos Recursos Humanos</i>	25
2.3.5. <i>Princípios de redução de riscos e tratativa dos problemas no supply chain</i>	26
2.4. Características da Resiliência Organizacional	26
2.5. Desenvolvimento da Resiliência Organizacional.....	30
2.5.1. <i>Modelos de avaliação</i>	34
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
3.1. Contexto da pesquisa	35
3.1.1. <i>Desenvolvimento metodológico da pesquisa</i>	37
3.1.2. <i>Palavras-Chaves a serem aplicadas no estudo</i>	37
3.2. Guia para relatório do estudo.....	38
3.3. Análise do conteúdo	38
3.4. Elaboração e aplicação do <i>focus group</i>	39
3.5. Triangulação de achados	40
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.1. Resultado preliminar da análise de conteúdo dos dados das companhias	42
4.1.1. <i>B3 S.A.</i>	44
4.1.2. <i>Boa Vista S.A.</i>	46
4.1.3. <i>Cielo S.A.</i>	47
4.1.4. <i>Clear S.A.</i>	48
4.1.5. <i>CSU Digital S.A.</i>	49
4.1.6. <i>StoneCo Ltda.</i>	50
4.1.7. <i>XP Inc.</i>	51
4.1.8. <i>Análise do conglomerado de companhias</i>	53

4.2. Resultado da análise de conteúdo – Utilização das palavras sobre resiliência organizacional.....	55
4.2.1. Primeira linha de pesquisa: Respostas das companhias a ameaças externas.....	56
4.2.2. Segunda linha de pesquisa: Confiança na corporação.....	57
4.2.3. Terceira linha de pesquisa: Adaptabilidade dos modelos de negócios.....	58
4.2.4. Quarta linha de pesquisa: Competência dos recursos humanos.....	59
4.2.5. Quinta linha de pesquisa: Princípios de redução de riscos e tratativa dos problemas no supply chain.....	60
4.2.6. Linha do tempo das dimensões analisadas.....	61
4.3. Resultado da análise de conteúdo - Foco na resiliência organizacional por empresa ...	63
4.3.1. Análise dos percentuais médios nas publicações.....	63
4.3.2. Análise dos percentuais mínimos nas publicações.....	64
4.3.3. Análise dos percentuais máximos nas publicações.....	65
4.3.4. Análise dos percentuais medianos nas publicações.....	66
4.3.5. Análise das dimensões destacadas.....	67
4.4. Aplicação do Focus Group.....	68
4.4.1. Realização do Focus Group.....	68
4.4.2. Análise de conteúdo a partir do Focus Group.....	69
4.4.3. Apuração dos resultados obtidos a partir da realização do focus group.....	69
4.4.3.1. Discussão sobre Confiança da corporação.....	70
4.4.3.2. Discussão sobre Respostas das companhias a ameaças externas.....	71
4.4.3.3. Discussão sobre Adaptabilidade dos modelos de negócios.....	72
4.4.3.4. Discussão sobre Competência dos Recursos Humanos.....	73
4.4.3.5. Discussão sobre Princípios de redução de riscos e tratativa dor problemas no supply chain.....	74
4.4.3.6. Informações adicionais sobre a aplicação do focus group.....	75
5. CONCLUSÃO.....	77
REFERÊNCIAS.....	81
APÊNDICE.....	90

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do problema

A resiliência pode ser analisada, no campo das Ciências Humanas, como um sistema, uma continuidade, de forma qualitativa e ainda como um ciclo ou processo que possibilita às organizações ou pessoas retornarem às condições originais tendo sido submetidas a grandes forças sejam elas internas ou externas após essas cessarem (Tusaie & Dyer, 2004). Na engenharia, com base em experiência em onde alguns materiais são submetidos a grandes e diversas forças, a resiliência é entendida como uma propriedade de alguns materiais ligada à capacidade destes em retornarem aos seus estados originais, uma vez cessada a força, sem sofrerem deformações permanentes (Beer & Johnston, 1989). No campo de trabalhos relacionados a psiquiatria e psicologia, a compreensão da recuperação de sistemas após estresses ambientais, dos ecossistemas e indivíduos que podem se reequilibrar após o desequilíbrio ou uma adversidade, são temas relacionados a grandes pesquisas, atribuídos ao contexto de resiliência, assim como outros campos de pesquisa (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000). A resiliência pode ser analisada a partir de diversos aspectos, como o aspecto social, psicológico, emocional, cognitivo, aspectos étnicos e na dimensão organizacional (Skodol, 2010).

De acordo com Infante (2005), a resiliência começou a chamar a atenção e intensificar o interesse dos pesquisadores a partir do entendimento de sua relação com o risco. A resiliência foi considerada inicialmente como decorrente de traços individuais de personalidade, mas com a evolução dos estudos pode-se compreender que ela pode ser estudada de maneira sistêmica, gerando impactos a partir da relação indivíduo e contexto. Hoje a visão predominante sobre o conceito de resiliência a trata como um processo multidimensional, ecossistêmico e dinâmico. O equilíbrio pelos indivíduos resilientes só pode ter explicação a partir da interação dinâmica entre sistemas (Waller, 2001).

Conforme Nadler, Gerstein, Shaw (1994) o sucesso das organizações em situações adversas se deve a sua rápida percepção de mudança e a antecipação da alteração de suas estratégias, desenvolvendo atributos como rapidez de resposta, flexibilidade e capacidade de decisão. Para Nascimento (2014), a capacidade das organizações de mudarem antecipadamente, aproveitar as oportunidades e fazer a gestão de mudanças é a resiliência. Na visão do autor, a partir de sua capacidade resiliente, a organização poderá trabalhar em estratégias para lidar com os imprevistos, o que diverge um pouco da gestão de riscos, que trabalha diretamente com situações previamente identificadas.

Hillmann e Guenther (2021) e Conz e Magnani (2020) evidenciaram que o “constructo resiliência” tem diversas compreensões, algumas inclusive contraditórias. Os autores ainda explicam que algumas compreensões tratam de antecedentes, outras de consequências, não ficando claro o que é de fato a resiliência. A falta de clareza do que se pretende estudar dificulta o estudo, a definição metodológica e com isso, os resultados acabam não contribuindo para a construção do conhecimento sobre o tema.

Compreender o que é a resiliência nas organizações tem grande importância, pois pode contribuir para sua sobrevivência, uma vez que elas podem ser submetidas a eventos de grande impacto, os quais podem ser particulares, como por exemplo um incêndio em suas instalações ou a quebra de um grande cliente; ou podem ser sistêmicos, como foram os casos da crise financeira de 2008 e a da COVID-19.

As incertezas quanto aos efeitos do Covid-19, passaram a afetar os negócios diretamente, uma vez que serviços, investimentos e consumo pela população passaram a ser postergados, sendo a redução da atividade econômica um grande agravante ao redor do mundo, não apenas no cenário brasileiro. A redução de jornadas de trabalho, de produção industrial, prestação de serviços, férias, além do efeito na oferta de crédito, fez com que a população reagisse negativamente (Moraes, Silva, & Toscano 2020).

Em 2020 o Brasil apresentava uma queda de 4,3% no PIB nacional, sendo similar aos dois piores anos históricos, -4,35% em 1990 e -4,25% em 1981, demonstrando assim como o Brasil sofreu com o impacto da pandemia. No primeiro semestre de 2020, mais de 1,6 milhão de empregos formais foram cortados, representando 4% dos postos de trabalho. Medidas governamentais como o auxílio emergencial, com o pagamento de R\$ 600,00 a R\$ 1.200,00 disponibilizados em parcelas mensais, atingiu em média 68 milhões de brasileiros, sendo um alcance por estado relevante em comparação a sua população, como a exemplo do estado do Piauí, que atingiu 40% da sua população em pessoas que utilizaram o benefício (Fagundes, Felício, & Sciarretta, 2021).

Os sistemas jurídico e financeiro precisam estar preparados para superar as dificuldades aumentadas em função da pandemia, uma vez que as empresas enfrentam diversidades que não foram mapeadas em seus seguimentos, buscando a sua sobrevivência. Algumas serão liquidadas, outras reorganizadas ou sobreviverão aos tempos difíceis. Os efeitos da sobrevivência podem resultar em uma diminuição do negócio, redução do tamanho da companhia ou até o sucesso em meio ao ambiente adverso (Greenwood, Thesmar, & Iverson, 2020).

A pandemia do COVID-19 continuou afetando significativamente a economia brasileira em 2021 e 2022. A redução da atividade econômica foi um grande desafio, com redução de jornadas de trabalho, falências de empresas e impacto na oferta de crédito. A pandemia também afetou diferentes setores da economia brasileira. O turismo, por exemplo, foi fortemente afetado pela redução das viagens e do turismo nacional e internacional. Além disso, setores como o varejo e a indústria também sofreram com a redução das vendas e da produção. No entanto, apesar dos desafios, a economia brasileira começou a dar sinais de recuperação em 2021. O PIB do Brasil cresceu 7,7% no terceiro trimestre de 2021 em relação ao mesmo período do ano anterior, impulsionado pela retomada da produção industrial e do comércio. A recuperação econômica continuou em 2022, embora houve incertezas relacionadas à pandemia (Paiva & Paiva, 2021; Portal da Indústria, 2021; Ipea, 2022).

Em 2022, o Brasil testemunhou um gradual retorno à normalidade após dois anos de impacto severo da pandemia de COVID-19. Embora o vírus ainda circulasse, a taxa de mortalidade caiu significativamente no país durante o primeiro semestre, atingindo uma redução de 83,2%. Isso coincidiu com avanços na campanha de vacinação, que permitiu a muitos brasileiros receberem pelo menos uma dose da vacina. Medidas de prevenção, como o uso de máscaras, deixaram de ser mandatórias em muitas regiões, refletindo uma adaptação à nova fase da pandemia. Durante o ano, também houve descobertas significativas sobre a doença, e várias subvariantes do vírus foram identificadas, mantendo a vigilância constante em relação à COVID-19 (CNN, 2022).

O ano de 2022 foi marcado por altos e baixos na trajetória da pandemia no Brasil. No início do ano, o país enfrentou uma onda da variante Ômicron, registrando um pico de casos e realizando muitos testes. Entretanto, mesmo com o aumento de casos, a letalidade pela COVID-19 diminuiu, sugerindo uma predominância de casos menos graves. A campanha de vacinação continuou, com a aplicação da quarta dose em alguns grupos. A flexibilização das medidas de restrição também foi notável, com a suspensão da obrigatoriedade de uso de máscaras em vários estados e a retomada de atividades cotidianas. No entanto, ao longo do ano, houve momentos de aumento nas taxas de transmissão, exigindo respostas pontuais para conter o avanço da doença, enquanto a pesquisa médica e as aprovações de novos tratamentos e medicamentos continuaram a moldar a resposta à pandemia (CNN, 2022).

A pandemia de COVID-19 teve efeitos devastadores sobre a economia mundial, e no Brasil, o mercado de trabalho foi um dos setores mais afetados. Durante o auge da pandemia, o emprego e a taxa de participação caíram significativamente devido à crise sanitária. No entanto, em 2022, houve uma melhoria notável, com o emprego retornando aos níveis pré-pandemia e a taxa de desemprego diminuindo para 7,9% no final do ano. No entanto, a taxa de participação, que mede a força de trabalho em relação à população em idade de trabalhar, ainda não se recuperou completamente (Feijó & Peruchetti, 2023).

No início de 2023, houve um enfraquecimento na recuperação do mercado de trabalho brasileiro, com um aumento na taxa de desemprego em várias regiões. Isso sugere incertezas sobre o futuro e destaca a importância de entender os movimentos na taxa de participação e no emprego para avaliar o mercado de trabalho em diferentes regiões do Brasil. Enquanto algumas regiões superaram os níveis pré-pandêmicos de massa de rendimento real da população ocupada, outras ainda enfrentam desafios significativos na recuperação econômica e do mercado de trabalho (Feijó & Peruchetti, 2023).

A partir desse cenário, o estudo foi realizado para uma contribuição sobre a identificação dos fatores explicativos da resiliência em companhias de capital aberto, do setor de serviços financeiros, que puderam ultrapassar os desafios pandêmicos enfrentados com a Covid-19 e conseguiram se restabelecer, pode representar uma oportunidade para compreender quais são os atributos que fizeram com que essas organizações respondessem de forma resiliente ao contexto que foram submetidas (Scalzilli, Spinelli, & Tellechea, 2020).

Existem diversos estudos sobre resiliência organizacional no setor financeiro brasileiro. Abaixo, alguns exemplos de pesquisas nessa área:

- (i) A resiliência organizacional em instituições financeiras: estudo de caso em um banco de varejo brasileiro (Coutinho & Nascimento, 2020): Este estudo analisou a resiliência organizacional em um banco de varejo brasileiro, identificando fatores que contribuem para a resiliência e como ela é percebida pelos colaboradores da organização.
- (ii) Resiliência organizacional no setor financeiro: uma revisão sistemática da literatura (Fernandes, Campos, & Teixeira, 2020): Essa pesquisa buscou identificar as principais práticas e estratégias de resiliência organizacional adotadas por empresas do setor financeiro no mundo todo, incluindo estudos realizados no Brasil.
- (iii) Resiliência organizacional em bancos no Brasil: uma análise da percepção de gestores de riscos (Leme & Silva, 2018): Este estudo analisou a percepção de gestores de riscos em bancos brasileiros sobre a resiliência organizacional e como ela pode contribuir para a gestão de riscos e a continuidade dos negócios.
- (iv) Resiliência organizacional em tempos de crise: um estudo de caso em uma instituição financeira brasileira (Gonçalves, Santos, & Batista, 2021): Este estudo analisou como uma instituição financeira brasileira conseguiu lidar com os desafios impostos pela pandemia de COVID-19 e manter sua resiliência organizacional, identificando as principais estratégias adotadas pela empresa.
- (v) Desempenho resiliente ante período de crise econômica: Modelo integrado de concepções e estratégia de pesquisa (Rosa, Decourt, & Vancin, 2023): Este estudo teve como objetivo criar um modelo abrangente para pesquisas sobre a resiliência das organizações durante crises econômicas e apresentar uma estratégia para investigação empírica. Ele se destaca ao considerar as recessões econômicas como eventos de crise que desafiam as empresas, unindo a gestão do ciclo de negócios e a resiliência organizacional. O estudo resulta em um modelo integrado que permite analisar a resiliência das organizações ao longo dos ciclos econômicos e fornece diretrizes para pesquisas futuras sobre como as empresas podem melhorar seu desempenho em momentos de crise econômica.

1.2. Questão de pesquisa e objetivos

Com isso, apresenta-se a questão que norteou esta pesquisa: **As Características de resiliência que são determinantes dos fatores que levam à resiliência organizacional.** Através desse direcionamento, a pesquisa teve por objetivo identificar os fatores ou atributos que

evidenciam a resiliência organizacional comunicados publicamente por empresas no setor de serviços financeiros, considerando os desafios e superações enfrentados na crise do COVID-19.

Objetivo Geral:

- (i) Os fatores ou atributos que evidenciam a resiliência organizacional comunicados publicamente por empresas no setor de serviços financeiros, considerando os desafios e superações enfrentados na crise do COVID-19.

Objetivos Específicos:

- (i) Realizar uma análise de conteúdo das publicações oficiais das empresas do setor de serviços financeiros, no período de 2019 a 2023, buscando indícios da aplicação da resiliência organizacional.
- (ii) Avaliar os desafios e as estratégias de superação adotadas pelas empresas durante a crise do COVID-19, por meio da análise das publicações e documentos oficiais.
- (iii) Verificar a presença de indicadores de resiliência organizacional, como flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de recuperação, nas ações e iniciativas das empresas no setor de serviços financeiros nos documentos públicos das empresas investigadas.
- (iv) Investigar os impactos da pandemia do COVID-19 nas práticas de resiliência organizacional adotadas pelas empresas do setor financeiro.
- (v) Aplicar um *focus group* com especialistas e profissionais do setor de serviços financeiros, selecionados com base em seu conhecimento e experiência, para captar suas percepções sobre os fatores e atributos que evidenciam a resiliência organizacional no período analisado.

Essa pesquisa contribuiu para o conhecimento sobre os fatores e atributos que evidenciam a resiliência organizacional no contexto específico do setor de serviços financeiros durante a crise do COVID-19. Os resultados obtidos poderão auxiliar as empresas desse setor a aprimorarem suas estratégias de resiliência e enfrentamento de adversidades, fortalecendo sua capacidade de adaptação e recuperação diante de situações de crise.

1.3. Justificativa da pesquisa

A presente pesquisa tem como objetivo investigar a resiliência organizacional em empresas do setor de serviços financeiros durante o cenário do COVID-19. A resiliência organizacional propõe maior atenção às oportunidades em diversas áreas, como financeira, tratamento com os clientes e aplicação nos processos, além do crescimento e aprendizado para lidar com informações e a tomada de decisão diante de uma situação de crise, com riscos não detectados anteriormente, como o ocorrido na pandemia do COVID-19. A literatura tem destacado cada vez mais a importância da resiliência organizacional, como pode ser observado nas publicações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) (2020), comparando a sustentabilidade e a resiliência em finanças (*Sustainable and Resilient finance*) e a governança e resiliência na infraestrutura (*Good Governance for Critical Infrastructure Resilience*).

A pandemia da COVID-19 teve um impacto negativo significativo na situação financeira das empresas em todo o mundo, com quedas nos índices de produção e dificuldades de liquidez empresarial, além de possíveis riscos à sobrevivência das companhias (Bloom et al., 2020; International Monetary Fund [IFM], 2020). Certos setores foram mais afetados pela pandemia, incluindo turismo, entretenimento e varejo (Gupta, Gurbaxani, & Misra, 2021). Além disso, o número de falências e recuperações judiciais tem aumentado em todo o mundo (Acharya, Gujral, Kulkarni, & Shin, 2020; Aiyar, Duval, Puy, Wu, & Zhang, 2020).

Para lidar com essa situação, as empresas tiveram que tomar medidas drásticas, como a captação de recursos financeiros externos, cortes de pessoal, mudanças nas decisões de

investimento e captação de dinheiro através de instrumentos de dívida, aportes de capital, entre outros (Baker, Bloom, Davis, Kost, Sammon, & Viratyosin, 2020; IFM, 2020). A necessidade de liquidez se tornou o objetivo principal para as decisões de alocação financeira, por conta da fragilidade causada pelo efeito da pandemia (Bloom, Sadun, & Reenen, 2020; Baker et al., 2020). No entanto, o aumento do endividamento contribuiu para a retomada econômica com menos agilidade, impactando a sociedade como um todo (IFM, 2020; Aiyar et al., 2020).

O estudo de Blanco, Mayordomo, Menéndes, Mulino (2020), traz como resultado um exercício de simulação, entre empresas não financeiras espanholas, a necessidade de liquidez delas a partir de três cenários, utilizando a publicação do Banco da Espanha como base ante ao cenário do Covid-19. Em ambos os cenários são usadas preposições de diminuição das atividades econômicas, analisando a possível movimentação das empresas em sua utilização de ativos disponíveis ou obtenção de linhas de crédito, para utilização em seu capital de giro. Adicionalmente, foram analisados riscos de solvência que poderiam ser gerados a partir desse aumento de endividamento e em casos extremos, ocasionando sua falência.

O estudo de Flores, Yair, Chumpitazi, Mariano (2020) traz a análise do impacto da pandemia do Covid-19 na liquidez e solvência das companhias do setor hoteleiro no Peru. O estudo ressalta o crescimento do setor no país e a sua influência na economia, antes da pandemia. A relevância desse estudo se justifica pela necessidade de buscar características e aspectos relacionados aos estudos de resiliência organizacional e sua aplicação dentro de uma companhia, mediante o contexto de pandemia, causado pelo Covid-19. Portanto, a presente pesquisa tem como objetivo contribuir para a compreensão.

De acordo com um estudo de Dinis, Ferreira, Magalhães (2021), a resiliência organizacional foi aplicada em uma instituição financeira no período do COVID-19. A pesquisa envolveu uma análise de estudo de caso em uma instituição financeira brasileira e concluiu que a resiliência organizacional foi uma estratégia eficaz para lidar com os desafios impostos pela pandemia. Os autores destacam a importância da liderança, da comunicação efetiva e da adaptação em tempo hábil como fatores críticos para a implementação bem-sucedida da resiliência organizacional. Além disso, a pesquisa sugere que a capacidade de se adaptar rapidamente e de forma flexível às mudanças foi fundamental para a sobrevivência e o sucesso da instituição financeira durante o período da pandemia.

Conforme o artigo de Frare, Leite, Cruz, D'avilla (2023), foi realizado um estudo sobre como mecanismos de controle, tanto formais quanto informais, influenciam a resiliência organizacional de startups de fintechs, levando em consideração a imprevisibilidade do ambiente. Os resultados revelaram que esses mecanismos de controle desempenham um papel importante no desenvolvimento da resiliência organizacional, tanto na forma proativa quanto reativa. Além disso, em ambientes altamente imprevisíveis, o foco em controles informais é especialmente benéfico para aumentar a resiliência proativa. Essas descobertas fornecem *insights* valiosos para startups de fintechs, ajudando-as a se preparar melhor para situações incertas e interrupções nos negócios, o que é essencial para sua sobrevivência e sucesso no mercado financeiro.

1.4. Contribuições da pesquisa

O estudo se trata da análise dos fatores que impulsionaram a resiliência organizacional dentro das companhias analisadas através da análise de conteúdo, a fim de contribuir com os estudos acadêmicos aplicados sobre o tema, demonstrando indícios na prática como uma empresa lida com os cenários adversos e aplica os conceitos de resiliência de forma orgânica. Ao final desse estudo, podemos elencar uma análise a partir da demonstração das companhias analisadas sobre o tema, além de propor uma discussão com profissionais da área, a fim de captar suas percepções sobre os resultados obtidos. A verificação da aplicação do conceito de resiliência organizacional como alternativa para lidar com o cenário adverso promovido pela pandemia do Covid-19.

Como contribuição, esse trabalho trouxe elementos estudados pela comunidade acadêmica relacionados ao conceito de resiliência organizacional e sua aplicabilidade a partir de uma análise de conteúdo sobre as publicações promovidas por empresas de serviços financeiros de capital aberto na B3. A partir disso, será possível determinar o reconhecimento das características da resiliência dentro dessas companhias mediante a um cenário pandêmico, contribuindo com a comunidade acadêmica e com os *shareholders* das companhias analisadas.

A identificação de práticas de resiliência organizacional pode ajudar as empresas a se adaptarem rapidamente a mudanças imprevistas, como as causadas pela pandemia. Essas práticas incluem ações específicas de gerenciamento de crises, estratégias de comunicação eficazes e a promoção de uma cultura de inovação e colaboração entre os funcionários. As descobertas da pesquisa têm implicações importantes para empresas em todo o mundo que estão lidando com os efeitos duradouros da pandemia e outras crises imprevistas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceito de Resiliência

A partir da palavra em latim *resilio* que significa o retorno ao estado anterior, a teoria de resiliência começou nos estudos da física a partir de 1807 (Vergara, 2008). Na física, a resiliência significa a capacidade de absorção de energia de um material sem sofrer qualquer deformação aparente e o termo foi utilizado pela primeira vez pelo cientista Thomas Young, quando relacionado aos estudos de elasticidade (Barlach, 2005). O conceito de resiliência também pode ter visto em estudos sobre comportamento infantil, a partir da identificação realizada em crianças, considerando seu comportamento como focado, positivo, proativo e flexíveis, consideradas como resilientes mesmo com uma forte exposição ao stress e desafios, conforme os estudos de Reinmoeller e Baardwijk (2005). Os autores também definem a resiliência como a possibilidade da adaptabilidade positiva em meio a eventos adversos, em especial na área de psicologia.

Quando vemos a aplicação do termo relacionado as empresas, Reinmoller e Baardwijk (2005) definem a resiliência como a capacidade, a partir da inovação, de renovação das companhias, um dos motivos que outras áreas de estudo passaram a utilizar esse conceito. O conceito de resiliência é multifacetado e multidisciplinar, do qual baseia-se nas definições de estudos sobre a ecologia, considerando estudos que utilizavam a estabilidade do ecossistema, definidas por Holling (1973). No ambiente organizacional, ela é analisada a partir de diversas perspectivas, considerando a cadeia de abastecimento, o foco ambiental, setorial, social e organizacional (Bhamra, Dani, & Burnard, 2011).

Com uma visão na abordagem para o monitoramento de indicadores de resiliência em organizações, o estudo de Carvalho, Gomes, Souza (2009) aplica os conceitos de engenharia de resiliência no âmbito da realização de tarefas e atividades cognitivas no nível operacional, além da especificação de uma ferramenta computacional para o desenvolvimento dessa compreensão.

O estudo proposto por Nascimento (2014) trouxe à tona diversos pontos importantes no desenvolvimento das organizações, com um estudo sobre a resiliência, a partir das Teorias de Desenvolvimento Organizacional e Contingencial. A obtenção de dados se deu a partir de um questionário on-line, a fim de trazer a avaliação de especialistas para a importância de cada fator levantado no modelo de avaliação de resiliência, composto por 12 componentes. O modelo foi testado em três empresas e trouxe como resultados o indicativo de utilidade no diagnóstico estratégico, além de identificar ações para o desenvolvimento da resiliência no âmbito estratégico.

McManus (2008) percebe que as organizações com maior resiliência e flexibilidade se diferenciam das companhias menos resistentes, considerando os fatores abaixo de determinação:

- a) Foco maior de esforço organizacional para propor uma maior resistência a gestão de grandes problemas.
- b) Conhecimento da situação enfrentada, com as oportunidades e ameaças mapeadas a partir da análise do cenário onde essa companhia está inserida.
- c) Compromisso está fortemente conectado em uma conduta proativa na gestão de vulnerabilidades.
- d) Cultura é uma promotora de toda sua capacidade de adaptação, inovação e agilidade encontradas na companhia como um todo.

Neaga (2010) destaca quatro diferentes tipos de resiliência, sendo: (i) **Sistemas de Informação**, onde através deles a companhia desenvolve a segurança, confiança, responsabilidade e acompanha a evolução de seus negócios, utilizando técnicas novas para a gestão dos problemas; (ii) **Ambiental**, a partir da necessidade da gestão de riscos relacionados as alterações climáticas que a companhia pode enfrentar; (iii) **Econômico-financeira**, que consiste em lidar com os riscos envolvendo a competitividade, variação cambial e incertezas sobre o meio onde a companhia está inserindo, lidando diretamente com as crises enfrentadas; (iv) **Organizacional**, considerando a

capacidade de gestão de riscos, adaptabilidade, gestão de vulnerabilidades e o conhecimento necessário para gerir os riscos sociais, técnicos ou econômicos.

A partir da resiliência organizacional, o estudo se aprofundará em suas linhas de pesquisa, características, seu desenvolvimento e modelos de avaliação utilizados na literatura, com foco no aprofundamento sobre o tema e de trazer maior conhecimento sobre ele.

2.2. Definição de Resiliência Organizacional

Para Denhardt e Denhardt (2010), a resiliência organizacional envolve a habilidade de adaptação construtiva e criativa a mudança, considerando a mudança como um fator constante na vida organizacional. Pode ser determinada a partir da habilidade de recuperação (*bounce back*) das adversidades, tornando a organização mais flexível e adaptável para eventos adversos futuros. Ainda conforme os autores, no âmbito individual de resiliência (resiliência psicológica), os indivíduos não sobrevivem a eventos adversos apenas retornando ao seu equilíbrio de estado anterior, mas através da capacidade de adaptabilidade, mudança e aprendizagem que o tornam resiliente. A partir dos estudos de Seville (2008) e McManus (2008), a capacidade de adaptação é diretamente relacionada ao reestabelecimento e ajuste da companhia a mudança ocorrida no ambiente da qual ela está inserida, trabalhando a garantia de funcionamento do sistema em meio a condições operacionais diversas, considerando aspectos relacionados a tomada de decisão e sua estrutura de liderança, seu grau de flexibilização, criatividade e flexibilidade que pode ser tolerada pela companhia.

Resiliência organizacional, conforme Lengnick-Hall e Beck (2005), surge a partir da utilização de competências individuais usadas de maneira coletiva, uma vez que ela pode ser definida como a combinação de propriedades contextuais, cognitivas e comportamentais, focados em desenvolver uma resposta da companhia em meio a situação enfrentada atualmente.

Para serem empresas produtivas e eficazes, as organizações precisam lidar com o cotidiano da mudança. Conforme Anderson (2011), as mudanças no nível individual exigem dos colaboradores a adaptação à novas diretrizes e flexibilidade. No nível de mudança organizacional, envolve a organização como um todo, com o foco em alcançar o desempenho máximo da organização. A partir dessa necessidade, podemos definir como base para a necessidade de aplicação da resiliência organizacional, visto que as mudanças não são apenas necessárias no âmbito financeiro das companhias.

A partir das definições de Nascimento (2014), podemos destacar pontos de convergências na definição do desenvolvimento organizacional, considerado como pontos base para as mudanças necessárias da organização meio ao ambiente adverso. A participação da alta gestão, o planejamento da mudança necessária pode ser desenvolvido como respostas as mudanças externas, diretamente relacionadas com mudança e cultura organizacional, a fim de trazer mudança ao comportamento e o desenvolvimento de pessoas, a partir da delegação de poder para a tomada de decisão.

Burke e Bradford (2005) definem que a partir do desenvolvimento organizacional, a companhia deveria envolver a missão e propósito, estratégia, mudança de cultura e a gestão comportamental a fim de dar suporte às mudanças em outros elementos, como as mudanças externas ao ambiente empresarial. Há uma preocupação com a implementação de mudanças para ajudar aos gestores nas reações que ocorrem fora do planejamento e com consequências que não foram capturadas em sua gestão de riscos anteriormente.

Mudanças tecnológicas, problemas com os fornecedores, mudanças climáticas, alteração de cenários econômicos, greves ou diferenças tributárias, entre outros cenários, demonstram que há contingências futuras a serem enfrentadas que podem afetar o funcionamento das corporações. Não existe um modelo único e ideal para a gestão das organizações mediante aos cenários que deverão ser enfrentados (Lawrence & Lorsch, 1972).

Valastro (2011) ressalta dentro do conceito de resiliência organizacional a escala da maturidade resiliente, contemplando quatro pilares em níveis. O primeiro nível, chamado de

declínio, se diz através da fase de aceitação das consequências negativas que podem ser causadas através da ocorrência de uma adversidade. A sobrevivência, definida como segundo nível, é a atuação diante da ocorrência da adversidade, considerando a redução de recursos possíveis em função da ocorrência. O terceiro nível, a recuperação, trata da agilidade na recuperação eficaz após a ocorrência de um evento inoportuno. O quarto nível, a antecipação, se define a partir da gestão de recursos em breve, a fim de que a companhia possa se beneficiar das adversidades ocorridas, não apenas foque em sua sobrevivência. Quanto mais avançado o nível de maturidade que a companhia pode alcançar, com mais resistência aos eventos adversos que possam ocorrer no futuro ela poderá agir.

Teixeira e Werther (2013) trazem através de seu trabalho uma discussão sobre os elementos da resiliência organizacional, que são relacionados a pontos internos da organização, sendo eles: cultura organizacional, liderança, inovação e planejamento estratégico. Considerando essas variáveis destacadas por eles, o medo do fracasso determina variáveis de desempenho, relacionados a competitividade do negócio e acaba fazendo com que não haja sucesso na estratégia definida.

A proposta realizada por McManus (2008) sobre indicadores de resiliência nas companhias são: i) O entendimento de ameaças e oportunidades, compreendendo todo seu ambiente operacional; ii) Interligação entre partes de interesse da companhia, no âmbito interno e externo; iii) Mapeamento e gerenciamento de vulnerabilidades da companhia; iv) capacidade de recursos, internos e externos; v) relacionamento com outras empresas; vi) reconhecimento da adaptabilidade da companhia, analisando elementos de composição da cultura empresarial que podem contribuir para a tomada de decisão assertiva durante uma crise.

Considerando o processo de mudança e toda problematização que o envolve, alguns estudos demonstraram que no geral, duas em três iniciativas de mudanças de processos de transição falham (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005). Para o desenvolvimento da resiliência se faz necessária a compreensão da gestão da mudança, considerando o foco na inovação contínua (Ates & Bititci, 2011). De acordo com Herscovitch e Meyer (2002), o comprometimento dos colaboradores das entidades na mudança tem sido considerado como um importante antecedente dos resultados organizacionais relacionados a necessidade de mudança e transformação.

Uma organização pode ser considerada como um sistema complexo, composta por processos, pessoas, sistemas de informação e infraestrutura tecnológica, com a finalidade na produção de serviços ou bens consumindo recursos, sejam físicos, humanos ou financeiros. Com isso, pode-se determinar a relevância da conectividade como um atributo considerado fundamental para companhias resilientes. A informação e a conectividade são elementos essenciais, considerando que a criação da resiliência depende da percepção rápida das mudanças ambientais e a aplicação de respostas de adaptação em tempo hábil (Erol, Sauser, & Mansouri, 2010).

Os estudos de Zhang, Liu, Jahanshahi, Nawaser, Yousefi, Li, Sun (2020), analisou a resiliência organizacional no setor financeiro durante a pandemia COVID-19. Os autores concluem que as organizações financeiras que implementaram estratégias de gestão de risco, investiram em tecnologia e mantiveram uma comunicação clara com os funcionários e clientes foram mais resilientes durante a pandemia. Além disso, os autores sugerem que as organizações que desenvolvem uma cultura de resiliência são mais bem preparadas para enfrentar crises futuras.

As organizações financeiras que adotaram uma abordagem proativa, investiram em tecnologia e forneceram suporte aos funcionários foram mais resilientes durante a pandemia. Além disso, o destaque sobre a importância de uma cultura organizacional que valoriza a resiliência (Silva, Lima, Polli, Razia, Pavão, Cavalcanti, & Toscano, 2020). Adicionalmente, as organizações financeiras que implementaram estratégias de continuidade de negócios, investiram em tecnologia e forneceram suporte aos funcionários foram mais resilientes durante a pandemia. Com isso, o destaque da importância da colaboração e comunicação eficazes entre as partes interessadas para melhorar a resiliência organizacional (Rahman, Gazi, Bhuiyan, & Rahaman, 2021).

No cenário brasileiro, as empresas do setor de serviços financeiros lidaram com os desafios impostos pela pandemia de COVID-19 e desenvolveram sua resiliência organizacional. Os

resultados indicaram que a resiliência organizacional foi alcançada por meio de práticas de gestão de risco e continuidade de negócios, investimentos em tecnologia e infraestrutura, e ações para manter a segurança e bem-estar dos funcionários e clientes. A liderança e a comunicação efetiva para promover a resiliência organizacional foram essenciais (Tavares & Ribeiro, 2021). No México, as empresas do setor financeiro enfrentaram a crise gerada pela pandemia de COVID-19 no desenvolvimento de sua resiliência organizacional. Empresas analisadas pelo estudo de García-Sánchez e Sánchez-Rodríguez (2021) as empresas adotaram práticas de gestão de risco, inovação tecnológica e flexibilidade organizacional para se adaptar ao novo contexto. Além disso, as empresas enfatizaram a importância de garantir a segurança e o bem-estar dos funcionários e clientes. Os autores concluem que a resiliência organizacional é crucial para garantir a sobrevivência das empresas em tempos de crise.

2.3. Linhas de pesquisa sobre resiliência organizacional

A revisão de literatura sobre resiliência organizacional realizada por Linnenluecke (2017) utilizou 339 publicações entre os anos de 1977 e 2014, com a finalidade no mapeamento a evolução do tema, teve como conclusão a existência da consolidação de cinco linhas de pesquisa na área, detalhadas abaixo. Seus resultados foram escolhidos como *framework* desse estudo, sendo que a partir dele serão definidas as principais preocupações e pontos levantados em cada linha de pesquisa e servirão de base para o modelo que será utilizado na pesquisa. A abertura de cada uma das linhas está como segue abaixo:

- a) Respostas das companhias a ameaças externas: Os estudos anteriores ao atentado terrorista de 11/09/2001, ocorrido nos Estados Unidos e conhecido como o maior ataque ao seu território, onde dois aviões sequestrados por terroristas atingiram as torres gêmeas do World Trade Center em Nova York (BBC, 2021), demonstram que a pesquisa em resiliência se concentrava em apenas rompimentos dentro das corporações. Somente após o efeito desse atentado que os riscos de ameaças externas foram enfatizados dentro das pesquisas sobre o tema.
- b) Confiança da corporação: Essa linha trata a capacidade de aprendizagem de forma generalizada dentro da organização, além de analisar as ações ocorridas sem o prévio conhecimento do evento que exigiu uma interferência.
- c) Adaptabilidade de modelos de negócio: O entendimento dos ajustes, adaptações e as reinvenções do modelo de negócios da companhia mediante um ambiente em constante alteração. A linha leva em consideração a correlação entre a inovação, capacitação, competência e resiliência.
- d) Competência dos recursos humanos: A linha de pesquisa conduz a resiliência a partir do conceito de que sua principal variável é relacionada a força psicológica de seus colaboradores quando precisam se posicionar as mudanças ou riscos encontrados.
- e) Princípios de redução de riscos e tratativa em problemas no *supply chain*: O estudo é conduzido para análise dos efeitos econômicos nos impactos da cadeia de suprimentos.

2.3.1. Respostas das companhias a ameaças externas

Considerado como a origem dos estudos sobre resiliência dentro das companhias, o conceito de resiliência organizacional se iniciou a partir dos trabalhos de Meyer (1982) e Staw et al. (1981). Os trabalhos, conforme Linnenluecke (2017), foram desenvolvidos a partir de comportamentos que a companhia obtinha a partir de sua resposta as ameaças externas.

Considerando os comportamentos individuais, organizações tendem a enfatizar comportamentos obtidos através dos conhecimentos adquiridos quando devem responder a algum

tipo de ameaça ou situação adversa, conforme o estudo de Staw, Sandelands, Dutton (1981). No trabalho de Meyer (1982) há uma evidenciação que companhias podem desenvolver algum tipo de adaptabilidade a partir de duas respostas diferentes a momentos adversos, sendo (i) na absorção do impacto pode-se desenvolver a aprendizagem sobre o problema, chamado de resiliente pelo autor ou (ii) a companhia poderá iniciar novas práticas ou uma configuração diferente da vista no seu estado anterior ao inicial, sendo considerado pelo autor como um estado de redenção.

As maiores preocupações dos estudos relacionados ao tema se dão sobre o andamento do comportamento das organizações mediante o enfrentamento das ameaças, se as organizações não podem acabar caminhando para um estado de rigidez como resposta, assim como a preocupação na tomada de decisão individual mediante a construção que deve ser analisada de maneira corporativa. Autores com pesquisas mais novas, determinam que nessa tomada de decisão, deverá ocorrer altos níveis de criatividade, praticidade e inovação.

Conforme definido por Somers (2009), a resiliência organizacional pode ser definida através do comportamento, introduzindo medidas de mitigação das ameaças, que podem interferir no futuro das companhias. Dentro do conceito de comportamento resiliente, conforme Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall (2011), os autores destacaram o termo *resourcefulness*, ao trazer referência a ação tomada em meio as situações de adversidade, sendo ela uma ação efetiva ou imaginativa. Essas ações tomadas se dão a partir de práticas e comportamentos acumulados para solução de problemas de maneira inovadora, considerando também níveis mais altos de engenhosidade e o uso criativo de materiais diferentes, determinado como bricolagem. A partir desses comportamentos imaginativos, numa combinação de determinação e inovação, as empresas adquirem experiência, conhecimento e a construção da resiliência estratégica.

Esta linha de pesquisa concentra-se na resiliência dos ecossistemas em face de mudanças ambientais ou perturbações. As principais características estudadas incluem a capacidade de adaptação, a diversidade, a capacidade de regeneração e a coesão (Folke, 2006; Walker, Holling, Carpenter, & Kinzig, 2004).

2.3.2. Confiança da corporação

A partir do aparecimento de grandes desastres nas décadas de 1980 e 1990 como acidentes de Exxon Valdez, um navio petroleiro que após uma colisão com rochas marinhas lançou mais de 42 milhões de litros de petróleo ao mar (Correio Braziliense, 2014), Chernobyl, uma explosão em uma usina nuclear localizada na Ucrânia que provocou uma onda de radioatividade e se espalhou por milhares de quilômetros (Globo, 2021) e Bhopal, um acidente ocorrido na Índia, a partir da emissão de isocianato de metila (Companhia Ambiental do Estado de São Paulo [CETESB], 2023) gerou interesse acadêmico nos estudos sobre suas consequências e causas. Com isso, estudos sobre as organizações responsáveis, operações com problemas, falhas e mal funcionamento que podem ter originado os eventos foram focos de estudos de casos sobre o tema. Com isso, a resiliência pode criar mais uma vertente de desenvolvimento, considerando os riscos de administração, aplicação de planos emergenciais nas companhias e o foco na continuidade dos negócios (Linnenluecke, 2017).

A partir de seus estudos sobre a operação de convéses de voo (*aircraft carrier*) em um porta aviões, Weick e Roberts (1993) contribuíram de forma positiva para a análise da confiabilidade das companhias, sugerindo que as organizações confiáveis adotam diversos processos agregados, voltados para processos de informação, cuidados operacionais e de atenção. Companhias que focam apenas em eficiência não tem os processos agregados desenvolvidos, na comparação com as companhias confiáveis.

A preocupação com falhas, sensibilidade na operação e a relutância a simplificação de interpretações para a tomada de decisões, quando somadas aos processos de plena atenção que suprimem as tendências organizacionais a inercia são processos incorporados por companhias de alta confiabilidade. Sendo assim, essas companhias assumem um compromisso com a resiliência,

considerada pelos autores como um processo mental consciente que os impulsionam para a confiabilidade da companhia (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999).

Nessa linha de pesquisa, a relação conceitual entre a organização com alta confiabilidade e uma companhia convencional não são completamente claras nos estudos, uma vez que há pesquisadores que consideram as teorias com fundamentações diferentes para serem analisadas conjuntas e outros veem a organização de alta confiabilidade ligada ao conceito da Teoria do Acidente Normal, por considerarem que estas organizações tem sua tomada de decisão extraordinária mediante o foco em alcançar um desempenho que seja livre de erros (Linnenluecke, 2017).

Esta linha de pesquisa concentra-se na resiliência das organizações em face de choques externos ou mudanças ambientais. As principais características estudadas incluem a capacidade de adaptação, a flexibilidade, a capacidade de antecipação, agilidade e a gestão de riscos. Os principais conceitos relacionados são a capacidade dinâmica e a gestão de crises (Weick & Sutcliffe, 2007; Linnenluecke & Griffiths, 2010).

2.3.3. Adaptabilidade dos modelos de negócios

Como uma linha de estudos criada posterior ao atentado terrorista de 11/09/2001, ocorrido nos Estados Unidos, ela tem seu foco na adaptabilidade das companhias em seus modelos de negócios, considerando uma alteração do meio onde elas estão envolvidas. Há um norte que foi estudado relacionado aos processos internos, respostas aos eventos adversos e nas mudanças ambientais, além do estudo sobre como as companhias podem desenvolver a resiliência (Linnenluecke, 2017).

A resiliência organizacional tem como base os processos e a capacidade organizacional, considerando o seu foco em crescimento e desenvolvimento das competências. Pode-se determinar seu conceito a partir da capacidade do processamento das respostas relacionadas ao ambiente onde a companhia está inserida, a restauração da eficácia e de maneira flexível, a reorganização de recursos e conhecimentos, com a finalidade de superação da ruptura e a partir disso se reconfigura para um patamar diferente tecnológico, organizacional e social (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Como maneira de contribuição ao conceito de resiliência, estudos e análises sobre *coping* tem contribuído muito na formulação operacional e teórica da resiliência. Ambos não são sinônimos, apesar de terem a sua base conceitual parecida. Em sua definição, *coping* é representado pelo conjunto de estratégias utilizadas de maneira individual pelas pessoas, a fim de adaptarem-se as situações e circunstâncias adversas ou estressantes. Envolve respostas cognitivas, emocionais e comportamentais, utilizadas pelo indivíduo para administrar de maneira interna e externa as situações estressantes, buscando proteger-se de ter algum dano psicológico (Lazarus e Folkman, 1984). O *coping* é um mecanismo de resultado imediato, com resposta de curto-prazo para alguma situação de estresse, diferenciando-se de resiliência, porque ela precisa de tempo a ser desenvolvida. O resultado da resiliência seria a adaptabilidade positiva frente a adversidade enfrentada, enquanto o *coping* foca na forma e a estratégia em lidar com a situação específica (Skodol, 2010).

Para Whitehorn (2011), a capacidade de adaptação e a vontade em obtê-la, além da adaptação às mudanças conforme o passar dos tempos, pode ser conhecida pelo conceito de resiliência. A antecipação, sensibilização, detecção, proatividade, recuperabilidade, adaptabilidade e comunicação são abrangidas pelo conceito destacados pelo autor. Hamel e Valikangas (2003) definem a resiliência como a necessidade das companhias em responderem as mudanças que ocorrem no meio onde elas estão inseridas.

A partir da proposta de Gittell, Cameron, Lim, Rivas (2006) foi identificado quatro condições primordiais de atenção para alcançar resultados positivos mediante o enfrentamento de riscos empresariais. A primeira é direcionada aos colaboradores, ressaltando a importância da melhoria das relações interpessoais, mantendo o compromisso com a produtividade. Em seguida, destaca-se a importância de manter um plano de negócios voltado para a situação que a companhia

está inserida, além de manter recursos financeiros a fim de manter a necessidade de caixa e manter baixos níveis de endividamento. Manter uma estratégia para evitar os efeitos dos eventos adversos com efeitos nos resultados, inovação, qualidade do produto ou serviço prestado e o clima entre os colaboradores é destacado pelos autores como uma das condições primordiais. Por fim, qualquer efeito que possa violar diretamente o psicológico do colaborador originado por eventos adversos atrapalhará a companhia como um todo, mediante uma nova realidade.

Nessa linha de pesquisa, conforme destacado por Linnenluecke (2017), os estudos oferecem algumas ideias interessantes sobre a aplicação dos recursos e ativos no enfoque para aplicação da resiliência, mas de maneira limitada, inclusive na análise de como evitar ineficiências nos processos. Esta linha de pesquisa tem como concentração a resiliência individual em situações de crise ou estresse. As principais características estudadas incluem a capacidade de lidar com a adversidade, a recuperabilidade, a habilidade de aprendizagem a partir da experiência, criatividade na resolução dos problemas enfrentados e a inovação (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007; Masten, 2014).

2.3.4. Competência dos Recursos Humanos

Uma das linhas de pesquisa que se iniciaram posterior ao atentado terrorista de 11/09/2001, foi desenvolvida a partir do requerimento do aprimoramento da resiliência a partir das fortalezas dos colaboradores nas companhias. Focado nas habilidades individuais e em seu desenvolvimento, o cumprimento de realizações e uma preocupação com a crença dos colaboradores em suas próprias habilidades, denominada de autoeficácia. A preocupação no otimismo ou pessimismo em pensamentos sobre eventos que causam mudanças e seus efeitos foram objetos de estudo dessa linha (Linnenluecke, 2017).

Nutrir o lado positivo dos indivíduos nas organizações, implementando o otimismo, resiliência e esperança foi o direcionamento de Cameron et al. (2003), considerando o desenvolvimento de crenças posteriores ao atentado de 11/09. A capacitação dos colaboradores é de extrema importância para a construção da resiliência na organização, a exemplo do reconhecimento da companhia Morgan Stanley, analisada pelo autor, em admitir que os colaboradores do World Trade Center deveriam ter tido um treinamento preparatório para lidar com desastres, o que poderia ter salvado mais vidas diante ao desastre enfrentado (Coutu, 2002).

Observa-se que as empresas resilientes são aquelas que realizam um investimento maior em suas habilidades para a retomada de atividades em seu planejamento após passarem por um episódio de ruptura, além de prestarem suporte aos seus clientes, garantindo que o episódio ocorrido tenha os afetado de maneira mínima (Sheffi, 2007). Adicionalmente a esse conceito, Varella (2012) corrobora a Sheffi (2007) ao identificar que companhias que buscam ampliar sua capacidade de inovação e a sua flexibilidade tendem a ampliar suas capacidades de resiliência, destacando também essas habilidades no âmbito humano individual na composição do empresarial.

O conceito de organizações saudáveis (*Healthy Organizations*) determina que em situações de risco, grandes desafios ou crises, as companhias podem elevar seu nível de resiliência, tomando os problemas enfrentados como fortalecimento empresarial. A partir dessas companhias, chamadas de HERO (*Healthy and Resilient Organization*) se define o conceito de resiliência organizacional, com base na capacidade dos indivíduos e companhia em manter os ajustes de forma positiva mediante as situações desafiadoras enfrentadas, além da sua recuperação dos eventos e a manutenção dos resultados ao longo do período desafiador. Esse modelo é construído a partir de um tripé de itens que devem ser saudáveis na corporação: (i) Práticas e recursos organizacionais; (ii) colaboradores; e (iii) resultados organizacionais (Salanova, Gumbau, Cifre, & Martinez, 2012).

A partir dessa linha de pesquisa, pode-se definir a resiliência como uma capacidade a ser desenvolvida e aprendida a partir dos colaboradores da companhia, que devem ser preparados para lidar com situações adversas independente de sua capacidade individual. Sendo assim, conceituado a partir de um fator de capital humano que deve ter intervenção gerencial para obter o seu ponto

ótimo, a partir da construção de habilidades, processos e treinamentos. Em contrapartida, são preocupações dessa linha de pesquisa sobre o limite da colaboração do funcionário em ter pontos fortes como otimismo, resiliência, esperança e a autoeficácia na contribuição para a resiliência nas companhias (Linnenluecke, 2017).

2.3.5. Princípios de redução de riscos e tratativa dos problemas no supply chain

Como uma terceira linha de pesquisa a partir dos acontecimentos do atentado do 11/09/2001, a vulnerabilidade evidenciada na cadeia de suprimentos e na interdependência dela em outras redes, com seu efeito negativo e de rápida absorção pela economia passaram a ser estudados a partir dessa linha de pesquisa (Linnenluecke, 2017). Conforme evidenciado por Rice e Caniato (2003), o ataque sofrido no 11/09/2001 evidenciou a fragilidade e a interdependência dos agentes na cadeia de abastecimento, não apenas entre eles, mas também com o governo dos Estados Unidos, que é envolvido na cadeia de transporte dessa estrutura. O novo foco deve ser na construção de uma cadeia de suprimentos que possa ser resiliente e segura na operação de seus negócios.

Juettner e Maklan (2011) desenvolveram em seus estudos evidências de resiliência na cadeia de suprimentos, considerando um cenário de crise global. Seus estudos levantaram as quatro capacidades de resiliências, sendo: (i) a colaboração dos membros envolvidos no desempenho da cadeia de suprimentos; (ii) flexibilidade; (iii) velocidade na reação ao evento adverso; e (iv) acesso à informação no tempo necessário para a tomada de decisão.

Rice e Sheffi (2005) trouxeram em seu estudo a visão de resiliência dentro da cadeia de suprimentos, o *supply chain*. A exemplo de impactos de eventos adversos enfrentados pela cadeia de suprimentos foi o ataque terrorista de 11 de setembro de 2001, que não tinha seu risco previsto, mas seu efeito foi imediato. A incerteza da demanda de produtos e outros problemas que podem ocorrer dentro das companhias traz o entendimento da necessidade da aplicação da resiliência nas corporações, mesmo que o foco do estudo seja a aplicação dentro da cadeia de suprimentos.

De forma geral, os princípios mais vistos na pesquisa de Linnenluecke (2017) relacionados a resiliência na cadeia de suprimentos foram a flexibilidade e a redundância, definida a partir da diversificação entre projetos, fornecedores, produção ou transporte. Como impacto desses dois princípios, suas características aplicadas ao custo ou serviço prestado não são tão claras, tendo uma suposição que na sua aplicação pode-se receber diversos benefícios para a organização, além de evitar efeitos colaterais significativos.

Esta linha de pesquisa concentra-se na resiliência das comunidades e das sociedades em face de crises ou adversidades. As principais características estudadas incluem a capacidade de colaboração, a capacidade de adaptação e a capacidade de compartilhar informações e recursos (Norris, Stevens, Pfefferbaum, Wyche, & Pfefferbaum, 2008; Paton & Johnston, 2001).

2.4. Características da Resiliência Organizacional

A capacidade de resiliência, conforme Lengnick-Hall et al. (2011) surge a partir da capacidade da companhia em assumir ações transformadoras além de robustas mediante a situações adversos que colocam a capacidade de sobrevivência a longo prazo da organização em risco. A partir de um evento inesperado, a inovação, criatividade, renovação e transformação dentro da companhia se fazem necessários. Desenvolvida a partir das dimensões de (i) resiliência cognitiva, considerando a capacidade na observação de mudanças, análise de cenários e nas respostas necessárias para responder os eventos enfrentados; (ii) resiliência comportamental, focada na capacidade da companhia no entendimento de rotinas e comportamentos sobre uma determinada situação, propondo melhorias, novos processos e a utilização de todos os seus recursos de maneira eficiente quando se faz necessário o enfrentamento de situações adversas; e (iii) resiliência

contextual, combinando os recursos e as conexões interpessoais da organização mediante o enfrentamento de riscos que podem arriscar a sua sobrevivência.

Com o enfrentamento de incertezas e as crises que podem ser enfrentadas, frequentemente as companhias buscam alternativas mais efetivas para acompanhá-las na transição enfrentada. Algumas situações enfrentadas poderão ser emblemáticas em sua amplitude ou consequências, colocando em perigo a viabilidade da companhia. Considerando esses efeitos, a resiliência poderá se posicionar como uma atitude estratégica dentro da companhia. Com o foco na busca por maior efetividade na contenção e enfrentamento de situações adversas, as organizações tornam-se mais próximas do conceito de resiliência. Ainda que a resiliência seja muito associada em um conceito aplicado em ciências sociais, destacam-se dois momentos de necessidade de aplicação. O primeiro momento é determinado a partir do enfrentamento do trauma ocorrido, tratando de prever a capacidade da companhia em trabalhar a partir desse momento crítico. Em seguida destaca-se o momento de saída mediante um processo de reestruturação em função de uma nova realidade que foi encontrada pela companhia (Booz Allen Hamilton, 2004)

A partir da análise de novos modelos de gestão, considerando a realidade brasileira, Lobato (2013) define um modelo de resiliência organizacional com foco na descentralização, responsabilização compartilhada, redução de hierarquia nas companhias e uma estrutura de tomada de decisão mais dinâmica. Os valores, missão e visão da organização tem um destaque importante para o autor na construção da resiliência, além da busca em eficiência a partir da implementação de sistemas, cultura corporativa, objetivação na rentabilidade e na ética empresarial.

De acordo com Gifun (2010) uma organização resiliente tem como princípios:

- a) Organização para continuação do negócio, ação e segurança: a companhia deve ter seu objetivo claro e realista, prevendo os perigos inerentes ao negócio e estando preparada para reagir de maneira ágil, sendo assim reconhecendo a redução das consequências e obter uma recuperação mais rápida.
- b) Redução de probabilidade de rupturas: A fim de implementar medidas corretivas, a detecção de maneira antecipada a possibilidades de rupturas pode diminuir seu impacto e determinar tempo de implementação suficiente das medidas.
- c) Avaliação das vulnerabilidades: Se faz necessária uma análise de todas as suas vulnerabilidades a partir da possibilidade de todos os eventos, mapeando a sua probabilidade de ocorrência e sua possível gravidade, para implementar medidas de prevenção ou diminuição do impacto.
- d) Projeção de cadeias de abastecimento resilientes: Durante o desenvolvimento operacional, se faz necessária o desenvolvimento do relacionamento com os fornecedores, a fim de desenvolver uma garantia de reserva de materiais, prevendo momentos adversos que podem acontecer.
- e) Colaboração para segurança: Os próprios colaboradores deverão ser os agentes de transformação, proporcionando que ameaças potenciais possam ser conhecidas pela companhia, a fim de diminuir seu impacto e promover mais tempo de implementação de medidas de segurança.
- f) Investimento em cultura e formação: a partir de um treinamento de seus colaboradores, o conhecimento deles acerca dos riscos e processos associados ao desempenho operacional, buscando a redução de riscos e o desenvolvimento de sugestões de melhoria.
- g) Construção de redundâncias: Fornecimento de cópias, backups e maiores oportunidades de informações em sistemas, considerando a utilização de uma ordem de priorização e importância.

A Vulnerabilidade, a partir dos estudos de Liu, Zhu, Wang (2011), é considerada a partir do conceito de resiliência e capacidade adaptativa, sendo ela a ausência desses dois fatores. Organizações consideradas mais vulneráveis encontram mais desafios e dificuldades para o desenvolvimento da capacidade de resposta e capacidade de recuperação. Dependendo de várias

exposições de condições e sensibilidade a perturbação, para Bhamra et al. (2011), a vulnerabilidade interfere diretamente na capacidade da organização em responder. Conforme Gifun (2010), dada a dificuldade na mensuração do retorno do investimento no quesito de prevenção de riscos, uma vez que o tema é tratado com dificuldade de determinação de impacto na companhia.

Robustez, desenvoltura e redundância são descritas a partir de diversos autores como uma das características da resiliência organizacional, sendo a primeira determinada a partir da capacidade sistêmica na manutenção das características e funções da organização mediante eventos adversos que possam ter ocorrido. A desenvoltura diz sobre o reconhecimento dos problemas, mobilização de recursos e definição de prioridades mediante as ameaças enfrentadas. A redundância é definida a partir da capacidade em prestar suporte aos pontos necessários relacionados aos sistemas que obtiveram falhas, sem causar maiores problemas ou efeitos no desempenho da companhia (Sheffi, 2007, Godwin & Amah, 2013, Cockram & Van den Heuvel, 2012).

Agilidade está entre um dos principais elementos da resiliência. Pode ser definida a partir da união da flexibilidade com a capacidade de mover-se rápido para a tomada de decisão, com o foco na antecipação para evitar as consequências e aproveitar as oportunidades. Considerando a adaptação sem planejamento e programação diante aos eventos adversos e inesperados que podem ser enfrentados (Goranson, 1999, McCann & Lee, 2009).

A Colaboração permite que os elementos da companhia possam se integrar a fim de possam cooperar uns com os outros, se considerando um sistema de inovação colaborativa. A Tolerância permite a degradação normalizada dos sistemas, não permitindo que a inoperatividade sistêmica possa ser um problema enfrentado pela organização mediante a crise enfrentada (Pellissier, 2010). A Conectividade, citada por Folke, Carpenter, Elmqvist, Gunderson, Holling, Walker (2002), é a capacidade na conexão de pessoas, sistemas, informações e processos, trazendo a sensibilidade para o ambiente corporativo em relação a dinâmica no sistema. A conexão abrange as relações externas, fazendo com que as conexões internas possam influenciar entre as partes interessadas e seus concorrentes.

Conforme Martins (2019), a abordagem tradicional é tratada a partir da resiliência operacional, tendo como características a recuperação, sobrevivência e a tratativa ao declínio. Enquanto a resiliência organizacional é tratada com suas características de proatividade, antecipação, adaptabilidade e a busca pela vantagem competitiva.

Limnios, Mazzarol, Ghadouani, Schilizzi (2012) apresentam em seu estudo os arquétipos de organizações resilientes. Para que as companhias possam ter um comportamento resiliente, os autores determinam quatro tipos de posturas que podem ser adotadas para trabalhar as questões ambientais que desenvolvem características resilientes. Os quatro quadrantes são determinados a partir dos conceitos de adaptabilidade, transitoriedade, vulnerabilidade e rigidez, descritos conforme abaixo:

- a) Quadrante adaptabilidade: Na análise dos sistemas nesse quadrante, podemos determinar que eles constituem um nível alto de resiliência, uma vez que seu sucesso na inovação e adaptabilidade traz a dinâmica funcional.
- b) Quadrante transitoriedade: A partir de mudanças de estrutura e processos, a companhia nesse quadrante realiza um esforço para a adaptação em situações adversas. Podem ser encontrados altos níveis de resiliência, considerando o alto grau de flexibilidade e adaptabilidade encontrados na companhia. Empresas em fases de mudanças estruturais e reorganizações podem acabar nesse quadrante por pouco ou mais tempo, a depender de sua capacidade de mudança para minimizar os riscos.
- c) Quadrante vulnerabilidade: Empresas nesse quadrante, em condições específicas, atingem um grande nível de satisfação, fazendo com que se tornem vulneráveis a mudanças. Os sistemas podem esconder sua situação por tempo limitado, mas sua dependência situacional acaba vindo à tona.

- d) Quadrante rigidez: Diversos declínios relacionados ao desempenho de companhias nesse quadrante são demonstrados, mas o sistema continua sem alteração e sem buscar melhorias necessárias. Declínios em sua produtividade, rentabilidade ou insatisfações gerais em seus colaboradores, fornecedores e clientes são exemplos dos problemas que ocorrem.

Empresas resilientes demonstram o equilíbrio entre as quatro estratégias de inovação, conforme os estudos de Reinmoeller e Baardwijk (2005):

- a) Gestão do conhecimento: consiste na reutilização do conhecimento já existente na organização, como o conhecimento entre os colaboradores, relacionamento entre clientes e fornecedores, além da composição de equipes multifuncionais.
- b) Exploração: A partir da experiência de combinação dos conhecimentos existentes dentro da companhia, como departamentos de pesquisa e desenvolvimento, propondo grupos de especialistas dentro da corporação.
- c) Cooperação: Com o acesso ao conhecimento complementar interno e o do ambiente externo, como o processo de fusão e aquisição.
- d) Empreendedorismo: Com o foco na ressignificação dos desafios da companhia, propondo o trabalho em novos empreendimentos dentro da corporação, trazendo modelos de fonte aberta baseada no voluntariado.

Diversos autores contribuíram com as definições das características da resiliência organizacional. Com isso, diversas características foram citadas anteriormente nesse trabalho, com objetivo de mostrar outros trabalhos com pontos de vistas diferentes, de forma a complementar os pontos citados. Abaixo, utilizando o *framework*, pode-se identificar as características citadas como as principais nas linhas de pesquisa analisadas, na tabela 1.

Tabela 1

Características da resiliência organizacional

Característica	Descrição	Autores
Adaptação	Capacidade de se ajustar nas mudanças ocorridas.	Whitehorn (2011); Denhardt & Denhardt (2010); McManus (2008); Fiksel (2003), Erol et al., 2010; Gifun (2010); Seville (2008); Martins (2019); Limnios et al. (2012); Folke (2006); Walker et al. (2004); Norris et al. (2008); Paton & Johnston (2001).
Agilidade	Reorganização ou mudança rápida	Goranson (1999); McCan & Lee, (2009); Weick & Sutcliffe (2007); Linnenluecke & Griffiths (2010).
Antecipação / Proatividade	Antecipar ameaças futuras.	Whitehorn (2011), Miles, Snow, Meyer, & Coleman, (1978); Nascimento (2014); Martins (2019); Lengnick-Hall & Beck (2005); Miles et al. (1978); Somers, (2009); Weick & Sutcliffe (2007); Linnenluecke & Griffiths (2010).
Coesão	Ligações e relacionamentos dos insumos dentro da companhia.	Fiksel (2003); Sheffi (2007); Godwin & Amah (2013); Cockram & Heuvel (2012); Folke (2006); Walker et al. (2004); Weick & Sutcliffe (2007); Linnenluecke & Griffiths (2010).

Característica	Descrição	Autores
Comprometimento colaboradores	Necessidade do colaborador em manter a cultura, missão e valores da companhia, a fim de se tornar um embaixador dela.	Herscovitch & Meyer (2002); Gittell et al. (2006); Cardona & Wihinson (2009); Lobato (2013); Pellissier (2010).
Capacidade de colaboração	Integração da companhia em seu ambiente interno e externo.	Erol et al. (2010); Folke et al. (2002); Norris et al. (2008); Paton & Johnston (2001)
Criatividade	Capacidade de trabalhar com os problemas de maneira criativa e inovadora.	Lengnick-Hall & Beck (2005); Denhardt & Denhardt (2010).
Cultura organizacional	Foco no desenvolvimento na cultura organizacional.	Nascimento (2014); Burke & Bradford (2005), Teixeira & Werther (2013).
Diversidade	Manter diversos comportamentos ao mesmo tempo.	Fiksel (2003); Folke (2006); Walker et al. (2004).
Flexibilidade	Capacidade de reestruturação e mudança mediante a novos desafios.	Sutcliffe & Vogus (2003); Erol et al., (2010); Weick & Sutcliffe (2007); Linnenluecke & Griffiths (2010).
Inovação	Inovar com foco na melhoria empresarial.	Lengnick-Hall & Beck (2005); Teixeira & Werther (2013); Ates & Bititci, (2011); Reinmoeller & Baardwijk (2005).
Gestão de riscos/Planejamento estratégico	Necessidade de clareza em relação ao planejamento estratégico, incluindo a gestão de riscos internos e externos.	Teixeira & Werther (2013); Tompkins (2007); Starr, Newfrock, & Delurey (2003); Gittell et al. (2006); Weick & Sutcliffe (2007); Linnenluecke & Griffiths (2010).
Recuperabilidade	Capacidade de recuperação posterior a ocorrência dos eventos não esperados.	Whitehorn (2011); Miles et al. (1978); Denhardt & Denhardt (2010); Somers (2009).
Capacidade de lidar com a adversidade	Resposta aos eventos adversos.	Lengnick-Hall & Beck (2005); Cruickshank (2020); Sutcliffe & Vogus (2003); Erol et al. (2010); Lobato (2013); Sheffi (2007); Godwin & Amah (2013); Cockram & Heuvel (2012); Whitehorn (2011); Hamel & Valikangas (2003); Limnios et al. (2012); Nascimento (2014).
Habilidade de aprendizagem a partir da experiência	A partir da experiência vivida, a habilidade de aprender com os erros e os acertos.	Luthans et al. (2007); Masten (2014).

2.5. Desenvolvimento da Resiliência Organizacional

Para a formação de uma companhia resiliente, conforme Starr et al. (2003), são necessárias a realização de um diagnóstico e mapeamento de todos os riscos organizacionais, definição do

modelo operacional e definição da estratégia que será adotada pela companhia, além do suporte e controle ao possível aumento de risco e complexidade que a companhia poderá ter que enfrentar, considerando os fatores citados anteriormente. Arquitetura organizacional, conforme Eberius (2000), denomina-se a partir do conjunto de características organizacionais que constitui as bases da companhia, abrangendo os processos administrativos, estruturas organizacionais, estratégias, além do sistema social e de trabalho, entre outros diversos fatores. Com objetivo de trazer uma reflexão sobre a construção processual das companhias, estimulando a adequação e concentração entre as companhias e o meio ambiente onde elas estão inseridas.

Um modelo de reação aos riscos, conforme Sheffi (2007), pode ser determinado a partir de oito etapas de reação da organização, considerando:

- a) **Elaboração** – A etapa onde se espera que a companhia possa planejar a partir da previsão ao impacto que poderá ser recebido, com foco na diminuição de impactos posteriores na organização.
- b) **Ocorrência do evento adverso** – O momento em que ocorre um impacto ambiental, social, empresarial entre outros, que forçarão uma reação da companhia mediante sua ocorrência.
- c) **A primeira solução determinada a partir do ocorrido** – A duração dessa etapa poderá ser rápida ou mais longa, a depender do evento no qual a organização está lidando. A fase corresponde a primeira resposta ao evento, o que pode determinar a interrupção de processos ou uma tratativa com seu quadro de colaboradores, por exemplo.
- d) **O atraso na reação ao impacto recebido** – Considerando que o impacto poderá ocorrer de maneira imediata ou demorar mais tempo antes de afetar a companhia, depende de fatores como a capacidade de resposta, a preparação, a resiliência encontrada na companhia ou a cadeia de impactos.
- e) **O impacto total é recebido pela companhia.**
- f) **A preparação para a recuperação** – Pode iniciar de maneira conjunta com a primeira resposta da companhia (c), trazendo à tona uma análise mais profunda do impacto e a tratativa a ser tomada.
- g) **A recuperação** – Essa etapa é o restabelecimento de processos, reparação e correção de todos os danos sofridos. Poderá ser a etapa com mais duração temporal, considerando o ocorrido.
- h) **O impacto que será sentido ao longo prazo a partir da recuperação.**

Para Nelson (2007), a resiliência organizacional não pode ser instituída ou planejada, ela é relacionada diretamente em atitudes, capacidades culturais e valores nas companhias. Ou seja, a formação de resiliência está diretamente relacionada a uma mudança na abordagem da companhia, de reativa para proativa. No exame de companhias que com o tempo alcançaram uma alta prosperidade, percebe-se um alto nível de resiliência, mediante sua capacidade de reconstrução em meio a adversidade.

Considerando os diversos benefícios na aplicação dos entendimentos da resiliência em uma empresa, o efeito na satisfação e comprometimento dos colaboradores acaba os convergindo em embaixadores da organização, permitindo que a companhia mantenha sua operação e seus produtos possam ser avaliados a partir de experiências passadas de seus colaboradores, a partir de sua criatividade e comunicação, buscando a melhoria dos processos e trazendo um incremento produtivo e de rendimento (Cardona & Wihinson, 2009).

Conforme a Escala de Resiliência Job & Job, utilizada na avaliação do grau de resiliência dos indivíduos dentro de uma organização através da aplicação de um questionário. A partir do entendimento da composição individual no conceito de resiliência dentro das organizações, o estudo de Polk (1997) se dedicou a agrupar em quatro padrões os itens analisados nos colaboradores:

- a) Padrões disfuncionais – Determinada a partir de características voltadas no autocontrole, autodisciplina, senso de humor, capacidade de expressar suas emoções, autodisciplina e adaptabilidade.
- b) Padrões relacionais – Confirmada a partir de capacitações envolvidas nas relações do indivíduo, considerando a comunicação, vínculos emocionais, ajuda mútua, formação de relações e flexibilidade.
- c) Padrões situacionais – A partir de reações considerando as situações as quais o indivíduo está emergido, como bom senso, saúde mental, criatividade, improviso ou a consideração de metas futuras individuais.
- d) Padrões filosóficos – São consideradas as crenças, esperança ou a busca pelo sentido da vida.

Existem dois caminhos de aplicação da resiliência, a resiliência por absorção e a resiliência por adaptação. Dentro de cada um dos caminhos, existem características e transições em fases, considerando que a companhia passa primeiro pela fase de proativa da implementação da resiliência, em seguida poderá passar pela fase de absorção da resiliência ou a fase de adaptação, se for o caminho de absorção ou adaptação, respectivamente. Por último, temos a fase da reação, onde a companhia desenvolve atributos importantes em seu desenvolvimento de resiliência. A figura 1 – A resiliência das companhias, demonstra a abertura do estudo.

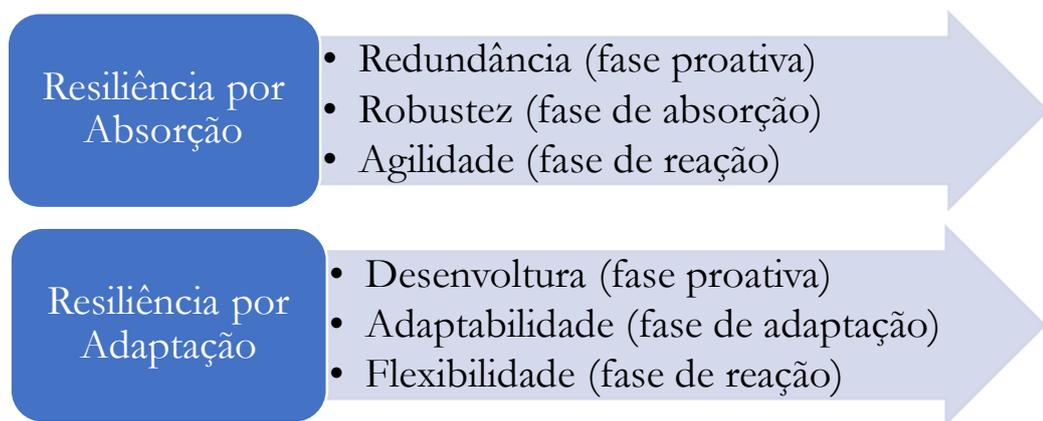


Figura 1. A resiliência das companhias.
Adaptado de Conz e Magnani (2020)

Segundo Starr et al. (2003), uma companhia resiliente se torna assim a partir dos três passos descritos a seguir:

- a) O diagnóstico de riscos e a correlação da rede da empresa deverá ser definida, com o foco no resultado da corporação. Uma visão de transparência e com a consolidação de riscos envolvidos por toda a empresa poderão ajudar a alta gestão a compreender toda sua rede de interdependência.
- b) A adaptação do modelo operacional e a estratégia corporativa deve ocorrer. Uma análise de custo e benefícios ligados ao planejamento devem ter foco na mitigação de riscos.
- c) O risco e a complexidade podem ser aumentados e devem ser suportados pela organização. O desenvolvimento de uma estrutura de supervisão e integração da inteligência de negócio e o monitoramento de riscos deve ser ampliada, com objetivo de melhorar a tomada de decisões e o suporte aos riscos que ameaçam a organização.

A partir da pesquisa desenvolvida por Erol et al. (2010), indicando similaridade com o caminho de resiliência por absorção definido por Conz e Magnani (2020), foi determinado que o desenvolvimento da resiliência depende da estabilidade de características internas e as influências

externas recebidas pela companhia, dependendo diretamente da competência de diminuir sua vulnerabilidade em riscos esperados e inesperados, além da adaptabilidade de recuperação, sua flexibilidade e capacidade de recuperação rápida. Consideram como exemplos de influências externas as mudanças ambientais, desafios do negócio e eventos adversos. Como capacidades internas, pode-se definir a partir de sua conectividade, agilidade, flexibilidade e adaptabilidade. Os autores consideram dois fatores primordiais de facilitação de criação da resiliência, sendo (i) a maior capacidade de resposta as situações ambientais, utilizando a capacidade de relacionamento de informação, processos e pessoas, considerada integração organizacional e (ii) a busca pela simplicidade em estrutura de tecnologia, com o alinhamento dos objetivos de negócio e acesso aos recursos disponibilizados pela companhia, denominada arquitetura organizacional.

Para o desenvolvimento de uma organização resiliente, existem quatro desafios a serem trabalhados dentro de uma instituição, sendo: 1) Cognitivo, uma consciência profunda da alteração da realidade onde a companhia está inserida, além da avaliação dos efeitos dessas mudanças em sua realidade; 2) Estratégico, requer uma capacidade eficiente na criação de alternativas estratégicas, principalmente na mudança de um planejamento anterior; 3) Político, as companhias devem possuir a capacidade de resolver variadas situações, com isso utilizando seu capital e aptidão. Inclusive, se necessário, devem alocar fundos em produtos novos em vez de produtos no fim de sua cadeia produtiva, focando em seu crescimento e maiores perspectivas futuras; e 4) Ideológico, exigindo renovações contínuas, demonstrando que apenas a otimização de planos de negócios não é relevante. Também se destaca a necessidade da companhia na conservação e compartilhamento, entre seus colaboradores, seus valores, além da busca pela excelência operacional (Hamel & Valikangas, 2003). Pode-se determinar que os autores defendem um conceito mais próximo ao de resiliência por adaptação, definido por Conz e Magnani (2020).

A partir dos estudos de Tompkins (2007) encontramos quatro passos para a melhoria da resiliência das organizações, considerando que isso pode trazer a companhia um plano de implementação, definição, avaliação e criação de metas. Os quatro passos são definidos a partir da criação de um plano de resiliência de negócios, definição de metas, criação de estratégias e por último, a avaliação e reavaliação. O autor corrobora aos estudos de Conz e Magnani (2020), considerando uma abordagem próxima a de resiliência por absorção.

- a) Plano de resiliência de negócios: Considerando o impacto da vulnerabilidade em todas as áreas da companhia, o plano se inicia com a criação de um time composto por representantes de todas as áreas da companhia, os quais necessitam ter a compreensão da funcionalidade do processo e o impacto de interrupções que podem ocorrer em cada um deles. Em seguida, os membros escolhidos devem se reunir para compartilhar os resultados obtidos e a partir de suas avaliações criar uma lista de vulnerabilidade e ameaças a organização.
- b) Definição de metas: As metas em um plano de resiliência de negócios são consideradas a sua base, garantindo a flexibilidade, adaptabilidade e a redundância na organização. Sua definição pode não apenas fazer com que a organização atinja a resiliência, mas que possa superar todas as adversidades que o ambiente pode trazer a companhia.
- c) Criação de estratégias: com objetivo de ser útil aos negócios, a criação de estratégias voltadas a retomada dos negócios, governança corporativa, comunicação, gestão da informação, segurança, proteção empresarial e confiabilidade são úteis no plano de resiliência.
- d) Avaliação e reavaliação: Esse passo é representado pela robustez, capacidade de resposta, desenvoltura na identificação de desafios e em traçar um plano para trabalhar com eles, desempenhar as prioridades e atingi-las em tempo hábil, além do desenvolvimento da redundância.

Existe uma clara diferença nas corporações resilientes e não resilientes, a sua mensuração de resultados. Grande parte das organizações mensuram seu sucesso a partir de uma combinação

de itens monetários e não monetários, considerando a condição que a sociedade tem em continuar operando. Mas existe outra forma de mensuração de sucesso da companhia, a partir da resiliência. Determina-se pela capacidade de cumprir o seu objetivo no período esperado (Gifun & Karydas, 2010).

2.5.1. Modelos de avaliação

Com objetivo de demonstrar o aprofundamento sobre o tema, são definidos a partir da bibliografia anterior sobre o tema alguns modelos de avaliação utilizados acerca da resiliência, como forma de definir se uma companhia foi resiliente ou não. Podemos ver que os autores determinam maneiras diferentes de determinar se a companhia pode ser considerada resiliente mediante os modelos analisados.

Para Mallak (1998) a resiliência vem a partir de um conceito de psicologia, definindo-se como a capacidade da organização (ou indivíduo) de implementação imediata de comportamentos, enquanto há uma situação adversa ocorrendo. Com isso, o autor desenvolveu um modelo de medição de resiliência, a partir da dimensão individual dentro da companhia, definido seis fatores conforme descritos abaixo:

- 1) Objetivo da companhia em buscar uma solução aos problemas.
- 2) Prevenção aos riscos que poderão ser enfrentados.
- 3) Mapeamento e entendimento de situações adversas.
- 4) Capacidade de agir de maneira múltipla, assumindo diversas frentes de ação.
- 5) Foco e dependente de fontes informativas.
- 6) Acesso a recursos para alocação mediante necessidade.

Existem três aspectos para a avaliação da resiliência, de acordo com McManus (2008), a percepção da situação, gestão de vulnerabilidades e a capacidade de adaptação. No primeiro ponto é considerado a partir do entendimento da companhia sobre o que ocorre no ambiente que está inserida como um todo. O segundo tópico é onde são definidos aspectos operacionais e gerenciais com potencial impacto desafiador em situações adversas. Por fim, o envolvimento da agilidade na tomada de decisão e a cultura empresarial em momentos de crise, além da gestão do conhecimento que são analisadas.

A partir dos estudos de Mallak (1998) foram definidas premissas, visando a análise da resiliência na companhia, considerando os princípios elencados pelo autor conforme abaixo:

- a) Percepção da construção de experiências – mesmo em experiências negativas, a capacidade de tirar algo positivo e a partir disso seguir em frente;
- b) Performance na adaptação de comportamentos positivos – Manter a percepção de oportunidade nas respostas;
- c) Garantir o uso de recursos externos adequados – a garantia da utilização de recursos certos na gestão de eventos adversos é primordial;
- d) Expansão dos limites na tomada de decisão – A utilização de recursos e o apoio da resposta adaptativa deve ser feita a partir de uma tomada de decisão com autoridade, focando no apoio das duas características;
- e) Prática da criatividade – Utilização de recursos disponíveis a companhia com criatividade na criação de soluções;
- f) Desenvolvimento de tolerância em meio as incertezas – Tomada de decisão mediante poucas informações;
- g) Construção de sistemas de funções virtuais – A alocação dos indivíduos do time a partir da necessidade, fazendo com que todos tenham a mesma missão, com foco no bom funcionamento da operação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir da identificação por meio da revisão da literatura sobre das características que contribuem para que as organizações sejam resilientes, o estudo pretende analisar os fatores que impulsionaram a resiliência dentro de companhias objeto dessa análise proposta, considerando sua resposta rápida às mudanças proporcionadas pelo cenário econômico a partir da pandemia do Covid-19. Com a definição de parâmetros, desenvolvimento de tecnologias e dos serviços de informação que trazem suporte ao conceito de resiliência organizacional, além da antecipação de decisões que ocorreram para o desempenho da companhia analisada.

Com o intuito de atender ao objetivo geral e específicos propostos nesta pesquisa, fez-se necessária a utilização da análise de conteúdo, como forma de obter as características qualitativas que possibilitam identificar em documentos públicos das organizações estudadas os fatores ou atributos que evidenciam sua ação resiliente. No quesito de procedimentos técnicos, a pesquisa utilizou de estratégias da pesquisa documental, onde os documentos foram analisados em suas versões originais, ou seja, não sofreram qualquer tipo de tratamento para serem analisados pela autora (Santos, 2012).

Para a análise de conteúdo realizada, a pesquisa foi baseada em documentos públicos de sete empresas listadas na B3, no setor de serviços financeiros, que são: B3 S.A. – Brasil, Bolsa e Balcão (B3SA), Boa Vista Serviços S.A. (BOAS), Cielo S.A. – Instituição de Pagamento (CIEL), Clear Sale S.A. (CLSA), CSU Digital S.A. (CSUD), StoneCo ltd. (STOC) e XP Inc. (XPBR). Esses documentos incluem demonstrações financeiras trimestrais, semestrais e anuais, formulários de referência, registros de assembleias, comunicados aos acionistas, informações sobre transações entre partes relacionadas, fatos relevantes, comunicados ao mercado, reuniões da administração, entre outros. Esses documentos foram analisados por meio da análise de conteúdo para identificar o uso de palavras-chave e indicadores da aplicação da resiliência organizacional nas empresas durante o período afetado pela pandemia de Covid-19.

Com isso, houve a aplicação do *focus group*, um grupo de discussão que foi formado por profissionais e especialistas do setor financeiro, escolhidos criteriosamente por seu conhecimento e experiência, com o objetivo de capturar perspectivas variadas e enriquecer a compreensão do aumento da resiliência organizacional no período de 2019 a 2023, especialmente em face dos desafios impostos pela pandemia do coronavírus. Durante as sessões do *focus group*, foram explorados tópicos relacionados à resiliência organizacional, como estratégias de adaptação, gestão de crises, aprendizado organizacional e capacidade de inovação. Os dados coletados por meio de transcrições foram analisados usando análise de conteúdo para identificar temas e categorias emergentes, proporcionando uma compreensão mais aprofundada das percepções dos participantes sobre o aumento da resiliência no setor de serviços financeiros durante o período em estudo.

3.1. Contexto da pesquisa

A pesquisa constitui-se de documentos públicos das companhias listadas na B3 no setor de serviços financeiros diversos, onde foram classificadas 7 companhias: B3 S.A. – Brasil, Bolsa e Balcão (B3SA), Boa Vista Serviços S.A. (BOAS), Cielo S.A. – Instituição de Pagamento (CIEL), Clear Sale S.A. (CLSA), CSU Digital S.A. (CSUD), StoneCo ltd. (STOC) e XP Inc. (XPBR). Dentre os documentos públicos analisados, foram utilizados: Demonstrações Financeiras trimestrais, semestrais e anuais, Formulário de Referência, Assembleias, Avisos aos Acionistas, Comunicação sobre Transações entre Partes relacionadas, Fatos relevantes, Comunicados ao mercado, Reunião da Administração entre outros, para serem analisados através da análise de conteúdo, a fim de reconhecer a utilização de palavras chaves e/ou indícios da aplicação da resiliência organizacional dentro das companhias durante o período acometido pela pandemia do Covid-19.

De forma geral, como forma de contextualizar as companhias analisadas e o cenário do qual estão inseridas, temos:

- a. B3 S.A. - Brasil, Bolsa e Balcão (B3SA): A B3 é a principal bolsa de valores do Brasil e atua como uma infraestrutura de mercado financeiro. Ela oferece serviços de negociação, registro, liquidação, custódia e compensação para uma ampla gama de ativos, como ações, derivativos, títulos e moedas. A B3 desempenha um papel fundamental no mercado financeiro brasileiro, promovendo a transparência, a eficiência e a segurança das transações. A empresa também é responsável pela divulgação de informações corporativas e pela regulação do mercado de capitais no Brasil.
- b. Boa Vista Serviços S.A. (BOAS): A Boa Vista Serviços é uma empresa brasileira que atua no setor de informações de crédito e inteligência analítica. Ela fornece soluções para empresas e consumidores, ajudando a avaliar o risco de crédito, combater a fraude e tomar decisões mais informadas. A Boa Vista é responsável pela operação do Serviço Central de Proteção ao Crédito (SCPC), um banco de dados que reúne informações sobre o histórico de crédito de consumidores e empresas. A empresa desempenha um papel importante no mercado de crédito brasileiro, auxiliando na tomada de decisões de crédito e na redução do risco para os participantes do mercado.
- c. Cielo S.A. - Instituição de Pagamento (CIEL): A Cielo é uma das principais empresas de meios de pagamento eletrônico do Brasil. Ela oferece soluções de pagamento para empresas de diversos tamanhos e setores, incluindo adquirentes de cartão de crédito e débito, máquinas de pagamento eletrônico, serviços de processamento de transações e soluções de e-commerce. A Cielo desempenha um papel fundamental na modernização do sistema de pagamento brasileiro, impulsionando a adoção de transações eletrônicas e facilitando o comércio para empresas e consumidores.
- d. Clear Sale S.A. (CLSA): A Clear Sale é uma empresa especializada em soluções de prevenção à fraude e gestão de riscos para o comércio eletrônico. Ela oferece tecnologia e análise de dados para ajudar empresas a identificar e prevenir transações fraudulentas, protegendo os negócios e garantindo a segurança dos consumidores. A Clear Sale é líder no mercado brasileiro de prevenção à fraude e desempenha um papel fundamental na proteção do comércio eletrônico e na confiança dos consumidores nas transações online.
- e. CSU Digital S.A. (CSUD): A CSU Digital é uma empresa brasileira especializada em serviços de tecnologia e atendimento ao cliente. Ela oferece soluções de processamento de pagamentos, serviços de call center, gestão de relacionamento com o cliente, análise de dados e desenvolvimento de aplicativos móveis. A CSU Digital atua em diversos setores, incluindo financeiro, varejo, telecomunicações e governo, fornecendo soluções tecnológicas para otimizar processos e melhorar a experiência do cliente. A empresa desempenha um papel importante na transformação digital das organizações e na melhoria da interação entre empresas e consumidores.
- f. StoneCo Ltd. (STOC): A StoneCo é uma empresa de tecnologia financeira brasileira que oferece soluções de pagamentos e serviços financeiros para empresas. Ela fornece uma plataforma integrada que inclui maquininhas de cartão de crédito, soluções de software, serviços de processamento de transações e gestão financeira. A StoneCo atua principalmente no setor de pequenas e médias empresas, ajudando a simplificar os pagamentos e a gestão financeira dos negócios. A empresa é reconhecida pela inovação e pelo rápido crescimento no mercado brasileiro de tecnologia financeira.

- g. XP Inc. (XPBR): A XP Inc. é uma empresa brasileira de serviços financeiros que atua como uma corretora de valores e gestora de investimentos. Ela oferece uma ampla gama de produtos e serviços financeiros, incluindo investimentos em ações, renda fixa, fundos de investimento, previdência privada e seguros. A XP Inc. também possui uma plataforma digital que permite o acesso a informações e ferramentas de investimento, além de oferecer assessoria financeira personalizada. A empresa desempenha um papel importante no mercado financeiro brasileiro, promovendo a educação financeira e facilitando o acesso a investimentos para os clientes.

3.1.1. *Desenvolvimento metodológico da pesquisa*

As etapas do desenvolvimento dessa pesquisa são, conforme indicadas a seguir:

1) Definição dos objetivos da pesquisa: Identificar e analisar os principais temas relacionados à resiliência organizacional no setor de serviços financeiros. Compreender as estratégias adotadas pelas empresas para lidar com desafios e crises. Investigar os fatores que influenciam a resiliência organizacional nessas empresas.

2) Revisão da literatura: Realizar uma revisão abrangente da literatura sobre resiliência organizacional, serviços financeiros e outros tópicos relevantes. Identificar as teorias, conceitos e modelos existentes relacionados à resiliência organizacional no contexto do setor de serviços financeiros.

3) Coleta de dados: Definir uma amostra de publicações de companhias abertas no setor de serviços financeiros no período de 2019 até o primeiro trimestre de 2023. Utilizar métodos de análise de conteúdo para extrair informações relevantes das publicações, como relatórios anuais, relatórios de sustentabilidade e comunicados à imprensa. Desenvolver categorias de análise com base nos objetivos da pesquisa e na revisão da literatura.

4) Análise de dados: Realizar a análise de conteúdo das publicações, categorizando e codificando os dados de acordo com as categorias estabelecidas. Utilizar software de análise qualitativa para facilitar o processo de codificação e análise dos dados.

5) Triangulação dos dados: Comparar os resultados da análise de conteúdo com as teorias e modelos identificados na revisão da literatura. Identificar padrões, tendências e *insights* relevantes sobre a resiliência organizacional no setor de serviços financeiros.

6) Realização do *focus group*: Selecionar participantes para o *focus group*, preferencialmente profissionais do setor de serviços financeiros com experiência em gestão de crises e resiliência organizacional. Planejar a estrutura e os tópicos de discussão do *focus group* com base nos resultados da análise de conteúdo. Facilitar a discussão em grupo para explorar em maior profundidade os temas identificados e obter percepções adicionais dos participantes.

7) Análise dos resultados do *focus group*: Transcrever e analisar as discussões do *focus group*, identificando padrões, temas emergentes e perspectivas dos participantes. Comparar os resultados do *focus group* com os resultados da análise de conteúdo para obter *insights* complementares.

8) Discussão e conclusão: Analisar e interpretar os resultados combinados da análise de conteúdo e do *focus group*. Relacionar os achados da pesquisa com as teorias existentes e discutir suas implicações teóricas e práticas. Apresentar conclusões sobre os temas estudados, bem como recomendações para o setor de serviços financeiros.

3.1.2. *Palavras-Chaves a serem aplicadas no estudo*

Nos últimos anos, a resiliência organizacional tem emergido como um conceito fundamental para a compreensão da capacidade das empresas de enfrentarem desafios, superarem crises e adaptarem-se às mudanças do ambiente de negócios. Em um cenário global cada vez mais complexo e volátil, a habilidade de uma organização de se recuperar e prosperar diante de eventos disruptivos torna-se um fator crítico para sua sobrevivência e sucesso a longo prazo.

Nesse contexto, o presente estudo propõe uma análise da incidência da aplicação da resiliência organizacional em companhias de capital aberto. Buscamos investigar como esse conceito tem sido utilizado e implementado no discurso corporativo, tendo como foco as empresas listadas em bolsas de valores no período de 2019 a 2023.

Para atingir o objetivo, utilizaremos um *framework* conceitual baseado em palavras-chave relacionadas à resiliência organizacional. Esse *framework* nos permitirá realizar uma análise sistemática de textos, como relatórios anuais, comunicados de imprensa, discursos de executivos e outros materiais corporativos, buscando identificar a presença e a frequência de termos relacionados à resiliência organizacional. Além da quantificação das incidências dessas palavras-chave, iremos explorar o contexto e o significado atribuído a elas, a fim de compreender como as companhias de capital aberto estão adotando e aplicando a resiliência organizacional em suas estratégias, políticas e práticas de negócio.

A análise abrangerá um período de cinco anos, de 2019 a 2023, a fim de capturar as tendências e evoluções ao longo desse período. Considerando que a resiliência organizacional é um conceito dinâmico, é importante acompanhar seu desenvolvimento ao longo do tempo, levando em conta possíveis mudanças no ambiente de negócios e nas demandas enfrentadas pelas empresas.

Tabela 2

Palavras norteadoras para o estudo

Palavras-Chave	Framework	Referência
Resposta positiva; Rigidez; Criatividade; Praticidade; Inovação.	Respostas das companhias a ameaças externas	Meyer (1982); Staw et al. (1981); Somers (2009); Lengnick-Hall & Beck (2005); Linnenluecke (2017).
Falha; Sensibilidade; Eficiência; Adaptação; Cultura; Diversidade.	Confiança da corporação	Weick & Roberts (1993); Weick et al. (1999); Linnenluecke (2017).
Plano; Implementação; Ações; Recuperabilidade.	Adaptabilidade dos modelos de negócios	Sutcliffe & Vogus (2003); Skodol (2010); Whitehorn (2011); Hamel & Valikangas (2003); Gittel et al. (2006); Linnenluecke (2017).
Preparação; Treinamento; Otimismo; Resiliência; Esperança.	Competência dos Recursos Humanos	Cameron et al. (2003); Coutu, (2002); Varella (2012); Sheffi (2017); Salanova et. al. (2012); Linnenluecke (2017).
Colaboração; Flexibilidade; Cadeia de suprimentos; Supply Chain.	Princípios de redução de riscos e tratativa dor problemas no <i>supply chain</i>	Rice & Caniato (2003); Juettner & Maklan (2011); Rice & Sheffi (2005); Linnenluecke (2017).

3.2. Guia para relatório do estudo

A partir das normas da APA – *American Psychological Association*, o estudo adota a sua utilização considerando que o padrão é abrangido de maneira internacional, com isso incentivando a sua aplicação a modelos em eventos e publicações internacionais.

3.3. Análise do conteúdo

Bardin (2009), traz reflexões a partir de seu estudo sobre o conteúdo e as análises que o envolvem. A análise linguística e documental também é destacada pelo autor, considerando que a busca do pesquisador na tratativa dos resultados apurados e a mensagem recebida através da

aplicação dos questionários e entrevistas deverão passar por quatro fases de análises, conforme abaixo:

- a) Pré-análise: Deve-se organizar o material que será a composição do escopo de evidências, observando as regras de (i) exaustividade sobre o assunto, sem qualquer omissão; (ii) representatividade nas amostras; (iii) homogeneidade dos dados, seja na coleta ou na aplicação; (iv) pertinência na adaptação da documentação levantada levando em consideração os objetivos dessa pesquisa; (v) exclusividade nas classificações.
- b) Exploração: Com objetivo na codificação de dados, o pesquisador deve realizar a leitura prévia do material e agregá-los a partir de uma classificação.
- c) Tratamento de dados: Etapa na qual o pesquisador volta ao referencial teórico, buscando fontes que possam embasar e garantir sua avaliação.
- d) Inferência: A partir da triangulação dos diferentes dados levantados pela pesquisa.

Para a realização da pesquisa utilizou-se o software NVivo tanto para a análise dos documentos, como para a transcrição do *focus group*, que é uma ferramenta amplamente utilizada para análise qualitativa de dados em pesquisas acadêmicas e profissionais. Ele desempenha um papel fundamental na organização, análise e interpretação de dados textuais, áudio, vídeo e imagens, permitindo uma compreensão mais profunda dos fenômenos estudados. A importância do NVivo reside na sua capacidade de auxiliar os pesquisadores na estruturação e categorização de grandes volumes de dados, bem como na identificação de padrões, temas e tendências em seus conjuntos de dados. Com o NVivo, é possível realizar análises de conteúdo, codificação de dados, relacionamento entre categorias, visualização de dados e extração de informações relevantes. Essa ferramenta proporciona uma abordagem sistemática e rigorosa na análise de dados qualitativos, permitindo a identificação de *insights* e a construção de teorias embasadas nos dados. A utilização do NVivo traz diversas vantagens para os pesquisadores, tais como a eficiência na organização e gestão dos dados, a facilidade na comparação e contraste de informações, a capacidade de realizar análises mais complexas e a produção de resultados mais precisos e confiáveis. Além disso, o software permite uma abordagem flexível e iterativa na análise, possibilitando ajustes e refinamentos ao longo do processo de pesquisa (Software NVIVO, 2021).

3.4. Elaboração e aplicação do *focus group*

Um recurso amplamente utilizado em estudos de dissertações de mestrado é o *focus group*, uma forma de entrevista em grupo que se destaca pela sua profundidade. Nesse tipo de abordagem, são realizadas reuniões com um conjunto específico de participantes, seguindo diretrizes bem definidas em relação à proposta, tamanho, composição e procedimentos de condução. O objetivo central é analisar a interação que ocorre dentro do grupo.

Durante o *focus group*, os participantes são mutuamente influenciados por meio das suas respostas às ideias e colocações trazidas à tona durante a discussão. Essa dinâmica é estimulada por comentários e questões fornecidos pelo moderador, que pode ser o pesquisador responsável ou outra pessoa designada para esse papel. É importante ressaltar que o moderador desempenha um papel fundamental na condução das sessões, garantindo que as interações sejam produtivas e que todas as vozes sejam ouvidas.

Conforme mencionado por Taufmann (2011), o *focus group* apresenta características distintas que o tornam uma ferramenta adequada para pesquisas de mercado qualitativas. Essas características incluem a participação de pessoas, a homogeneidade dos participantes em relação ao tema da pesquisa e a duração típica de uma hora e meia a duas horas. É comum que um grupo de 8 a 12 pessoas seja formado, no entanto, para permitir uma expressão mais clara dos entendimentos individuais, optou-se por envolver apenas 6 participantes.

Os dados essenciais gerados por essa técnica são posteriormente transcritos a partir das discussões ocorridas no grupo. Além disso, também são consideradas as anotações e reflexões feitas pelo moderador e, se aplicável, de outros observadores presentes durante as sessões. Essas informações adicionais podem enriquecer a compreensão dos resultados obtidos (Silva, Godoi, & Bandeira-de-Mello, 2000).

Durante o *focus group*, um moderador é designado para facilitar a interação do grupo dentro dos parâmetros do tópico de pesquisa. Essa interação gera dados significativos, que posteriormente serão transformados em informações relevantes para a pesquisa em questão.

No contexto desta pesquisa, o uso do *focus group* se mostra apropriado para aprofundar a compreensão dos especialistas sobre o tema analisado. Essa abordagem oferece vantagens, como a flexibilidade e a riqueza na coleta de dados, que normalmente não estão disponíveis ao se utilizar um instrumento de pesquisa individualmente. Além disso, o debate saudável e eficiente entre os participantes no grupo proporciona um ganho adicional de espontaneidade.

3.5. Triangulação de achados

Para garantir que as informações obtidas por meio dos diferentes métodos de pesquisa fossem confiáveis, utilizou-se a triangulação de fontes diversas. Isso se justifica pela importância da qualidade na pesquisa. A utilização de múltiplas fontes permite lidar com várias questões do contexto organizacional, tais como históricas, comportamentais e de atitudes, com mais segurança. Espera-se que, com o uso da triangulação, se obtenha a convergência de diversos tipos de achados, proporcionando uma base de dados mais acurada e convincente (Yin, 2010). Além disso, seguindo as orientações de Patton (1999), foi realizada uma triangulação da teoria a partir de diferentes perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados. Isso foi especialmente importante no estudo em questão, pois são organizações de grande porte e atuam em diversos tipos de serviços financeiros, o que possibilitou encontrar diferentes evidências e analisar a teoria sob diversas perspectivas.

A Tabela 3 ilustra a metodologia utilizada na pesquisa. Com base na revisão bibliográfica sobre resiliência, organizada em torno das principais linhas de pesquisa, foi criado um modelo conceitual. A partir desse modelo, utilizando a estratégia de análise de conteúdo, foi desenvolvida uma metodologia que envolveu a análise de três diferentes fontes de evidências (documentos e *focus group*) e a triangulação dessas fontes. Esse processo permitiu responder à pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos do estudo.

Tabela 3

Triangulação de dados utilizados no estudo

<i>Framework</i>	<i>Análise de Conteúdo</i>	<i>Focus Group</i>
Respostas das companhias a ameaças externas	Identificação das respostas e estratégias adotadas pelas empresas para lidar com ameaças externas, como mudanças regulatórias, concorrência intensa, crises econômicas, entre outros.	Discussão sobre as respostas percebidas como mais efetivas pelas empresas do setor financeiro, experiências pessoais dos participantes em lidar com ameaças externas e sugestões para abordagens adicionais.
Confiança da corporação	Identificação dos fatores que contribuem para a construção e manutenção da confiança nas empresas, como transparência na comunicação, práticas éticas, cumprimento de regulamentações, entre outros.	Exploração da importância da confiança nas organizações para a resiliência, percepções dos participantes sobre a confiança nas empresas do setor financeiro e possíveis melhorias na construção da confiança.

<i>Framework</i>	<i>Análise de Conteúdo</i>	<i>Focus Group</i>
Adaptabilidade dos modelos de negócios	Identificação das capacidades de adaptação dos modelos de negócios das empresas do setor financeiro em face de mudanças ambientais, tecnológicas e de mercado.	Discussão sobre a adaptabilidade percebida dos modelos de negócios, exemplos de casos de sucesso ou desafios enfrentados pelas empresas do setor financeiro e sugestões para melhorar a adaptabilidade dos modelos de negócios.
Competência dos Recursos Humanos	Identificação das competências e habilidades dos recursos humanos necessárias para enfrentar desafios e promover a resiliência organizacional, como liderança, capacidade de aprendizado, trabalho em equipe, flexibilidade, entre outros.	Exploração da percepção dos participantes sobre as competências dos recursos humanos nas empresas do setor financeiro, experiências pessoais em desenvolver essas competências e sugestões para aprimorar a competência dos recursos humanos.
Princípios de redução de riscos e tratativa de problemas no <i>supply chain</i>	Identificação dos princípios e estratégias de redução de riscos e tratativa de problemas no <i>supply chain</i> adotados pelas empresas, como diversificação de fornecedores, monitoramento de riscos, sistemas de alerta precoce, entre outros.	Discussão sobre a eficácia percebida dos princípios de redução de riscos e tratativa de problemas no <i>supply chain</i> , experiências pessoais dos participantes em lidar com desafios no <i>supply chain</i> e sugestões para melhorar esses princípios e estratégias.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do uso de uma revisão bibliográfica abrangente, consultando obras de referência e estudos acadêmicos relevantes sobre resiliência organizacional, pode-se criar um embasamento teórico. Essa fundamentação teórica permitiu contextualizar o estudo, estabelecer critérios de análise e fornece uma base conceitual sólida para a interpretação dos resultados.

Além disso, foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo, com base em um protocolo de categorização previamente estabelecido. A partir do *framework* conceitual de palavras-chave relacionadas à resiliência organizacional, foram identificados e classificados os trechos relevantes dos textos das companhias de capital aberto, buscando compreender como o conceito é abordado, como suas práticas são descritas e como a resiliência é percebida e aplicada no contexto empresarial.

Os dados coletados foram categorizados para cada companhia analisada e segregados pelos anos de 2019 a 2023, a fim de capturar a utilização das palavras-chave relacionadas à resiliência organizacional nos textos corporativos. Essas palavras-chave foram definidas com base em um *framework* conceitual que engloba aspectos como adaptação estratégica, capacidade de recuperação, flexibilidade organizacional e gerenciamento de crises.

Ao analisar a evolução da utilização dessas palavras-chave ao longo do tempo, será possível compreender como as companhias de capital aberto abordaram e responderam aos desafios impostos pela pandemia de Covid-19. Foi possível a identificação de tendências, mudanças de ênfase e estratégias adotadas pelas organizações para enfrentar os impactos da crise.

4.1. Resultado preliminar da análise de conteúdo dos dados das companhias

Para cada uma das companhias analisadas, os documentos analisados foram: demonstrações financeiras, relatórios trimestrais, apresentação de resultados, apresentações institucionais, estatutos sociais, políticas da companhia, publicações da CVM, atas de assembleias, avisos aos acionistas, comunicados ao mercado, fatos relevantes, formulários cadastrais, reuniões da administração entre outros documentos relevantes e compartilhados pela companhia ao mercado. A análise preliminar foi proposta para identificar similaridades entre as companhias analisadas, sendo em sua análise individual quanto a partir do conglomerado das companhias, identificando sua linguagem de mercado e a similaridade do setor.

Dentre os documentos analisados, conforme a Tabela 2 – quantidade de arquivos analisados, podemos ver que há empresas que compartilham mais documentos com o mercado do que outras. Conforme Lang e Maffett (2011) em sua pesquisa sobre os diversos fatores que influenciam na frequência de divulgação de empresas, teve como resultado que empresas maiores tendem a fazer mais divulgações, possivelmente devido à maior complexidade e necessidade de comunicar informações relevantes aos investidores. Além disso, os autores exploram o papel da governança corporativa e dos incentivos para a divulgação. Eles encontram evidências de que empresas com maior proteção aos acionistas e maior transparência tendem a fazer mais publicações ao mercado. Além disso, as empresas que têm maior exposição a riscos também tendem a divulgar mais informações.

Tabela 4

Quantidade de arquivos analisados

Companhia	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
Cielo S. A.	165	143	150	142	65	665
B3 S.A.	117	120	161	136	44	578
Boa Vista Serviços S.A.	6	44	126	115	66	357
Clear S.A.	1	1	48	83	33	166
CSU Digital S.A.	37	79	87	62	37	302

Companhia	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
StoneCo Ltda.	6	7	12	9	5	39
XP Inc.	4	18	30	36	8	96
Total de arquivos analisados	336	412	614	583	258	2.203

Conforme demonstrado na Tabela 4 – Quantidade de Arquivos analisados, cerca de 30,2% do total de arquivos corresponde a companhia Cielo, seguido de 26,2% dos arquivos da companhia B3 S.A., 16,2% da companhia Boa Vista Serviços S.A., 7,5% relacionados à Clear S.A., 13,7% sobre a CSU Digital S.A., 1,7% dos arquivos da StoneCo Ltda e por fim, 4,3% dos arquivos pertencentes a companhia XP Inc. De acordo com a Tabela 5 – Percentual de quantidade de documentos analisados ao longo do período, podemos acompanhar a evolução do percentual apresentado no total geral, ao longo dos anos analisados.

Tabela 5

Percentual de quantidade de documentos analisados ao longo do período.

Companhia	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
Cielo S. A.	49,1%	34,7%	24,4%	24,4%	25,2%	30,2%
B3 S.A.	34,8%	29,1%	26,2%	23,3%	17,1%	26,2%
Boa Vista Serviços S.A.	1,8%	10,7%	20,5%	19,7%	25,6%	16,2%
Clear S.A.	0,3%	0,2%	7,8%	14,2%	12,8%	7,5%
CSU Digital S.A.	11,0%	19,2%	14,2%	10,6%	14,3%	13,7%
StoneCo Ltda.	1,8%	1,7%	2,0%	1,5%	1,9%	1,8%
XP Inc.	1,2%	4,4%	4,9%	6,2%	3,1%	4,4%
Total de arquivos analisados	100%	100%	100%	100%	100%	100%

A partir da captação dos documentos de cada companhia, eles foram classificados e catalogados através do software NVIVO, onde todos os documentos foram analisados. Sua classificação se deu a partir do nome da companhia, adicionado do ano no qual o documento foi referenciado. Como exemplo dessa classificação, pode-se ter como “Cielo 2019”, “Boa Vista 2022” ou “Clear 2021”, a fim de facilitar as análises e acompanhamento dos termos utilizados.

Conforme Figura 2 – Evolução de quantidade de arquivos publicados ao longo dos anos, pode-se determinar que houve uma curva de aumento de publicações nos anos de 2020 e 2021 das companhias, tendo um declínio em 2022. Nessa análise, o ano de 2023 por conter arquivos publicados até o mês de maio/2023 e relacionados ao primeiro trimestre de 2023, não é possível realizar a mesma avaliação.

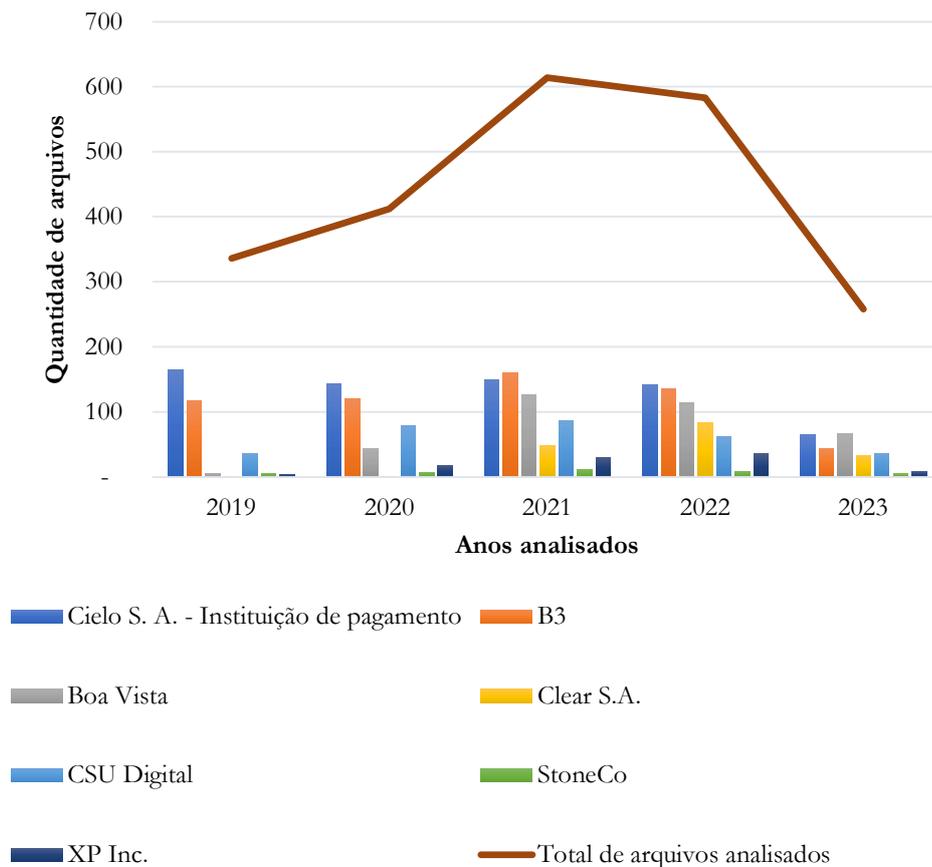


Figura 2. Evolução de quantidade de arquivos publicados ao longo dos anos.

Após uma análise preliminar dos documentos coletados das empresas em estudo e utilizando o software Nvivo para segmentação, foi conduzida uma consulta com o objetivo de identificar os termos mais frequentemente empregados em suas publicações. Essa análise revelou um padrão consistente de palavras ao longo dos anos, conforme evidenciado nas tabelas a seguir, que apresentam as 10 palavras mais utilizadas nas publicações das empresas analisadas.

4.1.1. B3 S.A.

Entre as 50 palavras mais relevantes identificadas na análise de conteúdo da companhia B3 S.A. ao longo dos últimos cinco anos, observou-se que cinco palavras apareceram no ranking durante todos os períodos analisados, uma palavra apareceu no ranking em quatro períodos diferentes, enquanto duas palavras estiveram presentes em três períodos distintos. Além disso, três palavras repetiram-se em dois períodos e doze palavras foram exclusivas para o período em que foram mais utilizadas.

Tabela 6

Consulta de frequência de dez palavras principais por ano- B3

Palavra	2019		Palavra	2020		Palavra	2021	
	Contagem	Percentual Ponderado		Contagem	Percentual Ponderado		Contagem	Percentual Ponderado
aprovar	17.167	2,22%	aprovar	11.765	1,54%	aprovar	19.889	2,19%
companhia	5.308	0,69%	companhia	4.187	0,55%	companhia	6.637	0,73%

Palavra	2019		Palavra	2020		Palavra	2021	
	Contagem	Percentual Ponderado		Contagem	Percentual Ponderado		Contagem	Percentual Ponderado
ações	4.574	0,59%	valor	3.800	0,50%	ações	5.088	0,56%
valor	4.229	0,55%	ações	3.517	0,46%	valor	4.438	0,49%
administração	3.438	0,44%	administ			administ		
conselho	3.285	0,42%	ração	2.216	0,29%	ração	4.024	0,44%
mercado	2.138	0,28%	estado	2.285	0,29%	abster	3.996	0,44%
estado	2.871	0,27%	conselho	2.136	0,28%	conselho	3.796	0,42%
social	2.007	0,26%	novemb			mercado	2.752	0,30%
remuneração	1.912	0,25%	ro	2.045	0,27%	acionista		
			mercado	2.044	0,27%	s	2.491	0,27%
			remuner			estado	2.910	0,27%
			ação	1.775	0,23%			

Palavra	2022		Palavra	2023	
	Contagem	Percentual Ponderado		Contagem	Percentual Ponderado
companhia	5.184	0,63%	companhia	3.617	0,76%
ações	4.629	0,56%	conselho	3.169	0,67%
valor	4.345	0,53%	administração	2.955	0,62%
administração	2.896	0,35%	contra	2.704	0,57%
conselho	2.744	0,33%	ativo	24.647	0,50%
ativo	21.848	0,31%	ações	2.305	0,48%
brasil	2.259	0,28%	economias	23.516	0,45%
mercado	2.243	0,27%	avaliação	23.100	0,44%
brasil	2.259	0,28%	permite	22.927	0,44%
mercado	2.243	0,27%	responder	23.031	0,44%

Além disso, ao analisar as mil palavras mais utilizadas em cada um dos períodos examinados, verificou-se que quinhentas e quarenta e sete palavras permaneceram no ranking ao longo dos cinco períodos analisados. Adicionalmente, cento e oitenta e uma palavras repetiram-se em quatro períodos, cento e sessenta e duas palavras repetiram-se em três períodos, duzentos e vinte e quatro palavras repetiram-se em dois períodos, e quinhentos e noventa e duas palavras permaneceram no ranking por apenas um período. Isso significa que 88,1% das palavras apresentaram repetição em pelo menos dois períodos analisados.

Tabela 7

Consulta de frequência das mil palavras principais por ano - B3

Ciclos de repetição	Quantidade	Percentual total
5	547	54,9%
4	181	14,5%
3	162	9,7%
2	224	9,0%
1	592	11,9%

4.1.2. Boa Vista S.A.

Das 50 palavras mais destacadas na análise de conteúdo da empresa Boa Vista S.A. ao longo dos últimos cinco anos, constatou-se que três palavras figuraram no ranking em todos os períodos analisados. Duas palavras foram recorrentes em quatro períodos distintos e duas palavras foram identificadas em três períodos diferentes. Além disso, cinco palavras repetiram-se em dois períodos, e onze palavras apresentaram exclusividade no período em que foram mais utilizadas.

Tabela 8

Consulta de frequência de dez palavras principais por ano - Boa Vista

2019			2020			2021		
Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado
companhia	953	0,77%	companhia	6.763	1,03%	companhia	6.470	0,93%
serviços	901	0,73%	serviços	3.596	0,55%	serviços	3.297	0,47%
software	658	0,53%	ações	3.194	0,48%	valor	2.875	0,41%
financeiras	645	0,52%	valor	2.902	0,44%	ações	2.873	0,41%
dezembro	639	0,51%	oferta	2.262	0,34%	boa	2.288	0,33%
valor	631	0,51%	financeiras	2.196	0,33%	administração	2.242	0,32%
ativos	543	0,44%	boa	1.857	0,28%	conselho	2.092	0,30%
lucro	536	0,43%	informações	1.808	0,27%	financeiras	1.991	0,29%
municipal	1.018	0,42%	período	1.735	0,26%	social	1.745	0,25%
exercício	472	0,38%	clientes	1.730	0,26%	exercício	1.691	0,24%

2022			2023		
Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado
companhia	5.703	0,96%	companhia	5.464	0,96%
serviços	2.984	0,50%	efx	4.202	0,74%
valor	2.897	0,49%	ações	3.478	0,61%
ações	2.099	0,35%	state	3.964	0,61%
municipal	6.221	0,35%	valor	2.112	0,37%
financeiras	2.013	0,34%	administração	2.049	0,36%
boa	1.993	0,34%	acionistas	1.992	0,35%
software	3.882	0,33%	qualquer	1.875	0,33%
ativos	1.724	0,29%	conselho	1.875	0,33%
administração	1.700	0,29%	serviços	1.820	0,32%

Além disso, ao examinar as mil palavras mais usadas em cada um dos períodos examinados, foi observado que trezentas e sessenta e seis palavras permaneceram no topo ao longo dos cinco períodos analisados, duzentas e cinquenta e seis palavras foram repetidas em quatro períodos, duzentas e trinta e três palavras se repetiram em três períodos, duzentas e noventa e quatro palavras foram repetidas em dois períodos e oitocentas e cinquenta e nove palavras permaneceram no topo por apenas um período. Em outras palavras, 82,8% das palavras foram recorrentes em pelo menos dois períodos examinados.

Tabela 9*Consulta de frequência das mil palavras principais por ano - Boa Vista*

Ciclos de repetição	Quantidade	Percentual total
5	366	36,6%
4	256	20,5%
3	233	14,0%
2	294	11,8%
1	859	17,2%

4.1.3. Cielo S.A.

Das 50 palavras mais frequentes na análise de conteúdo realizada pela empresa Cielo S.A. durante os últimos cinco anos, verificou-se que seis delas permaneceram no ranking em todos os períodos examinados. Uma palavra foi recorrente em quatro períodos distintos, enquanto outras duas palavras foram identificadas em três períodos diferentes. Além disso, duas palavras repetiram-se em dois períodos e seis palavras apresentaram um período de destaque exclusivo, sendo mais utilizadas apenas nesse momento.

Tabela 10*Consulta de frequência de dez palavras principais por ano - Cielo*

2019			2020			2021		
Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado
aprovar	6.945	0,83%	companhia	5.811	0,65%	companhia	6.942	0,82%
companhia	5.166	0,62%	cielo	4.762	0,53%	cielo	5.372	0,63%
código	5.106	0,60%	valor	4.052	0,45%	valor	3.767	0,44%
valor	4.463	0,53%	ações	3.560	0,40%	conselho	3.146	0,37%
cielo	4.221	0,50%	conselho	3.407	0,38%	ações	2.938	0,35%
ações	3.954	0,47%	administração	3.100	0,35%	administração	2.846	0,34%
administração	3.086	0,37%	membros	2.558	0,29%	financeiras	2.552	0,30%
conselho	3.004	0,36%	financeiras	2.529	0,28%	serviços	2.438	0,29%
sociedade	2.530	0,30%	acionista	2.493	0,28%	emissor	2.243	0,26%
municipal	7.620	0,28%	emissor	2.371	0,26%	municipal	7.535	0,26%

2022			2023		
Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado
companhia	8.135	0,86%	companhia	4.337	1,06%
municipal	7.934	0,78%	cielo	2.794	0,68%
cielo	5.498	0,58%	conselho	2.013	0,49%
valor	4.331	0,46%	administração	1.888	0,46%
conselho	4.212	0,44%	pagamento	1.781	0,43%
administração	3.868	0,41%	riscos	1.746	0,43%
ações	3.686	0,39%	valor	1.642	0,40%
membros	2.997	0,32%	ações	1.560	0,38%
emissor	2.640	0,28%	membros	1.556	0,38%
riscos	2.480	0,26%	municipal	4.246	0,33%

Além disso, ao investigar as mil palavras mais utilizadas em cada um dos períodos analisados, constatou-se que quinhentas e noventa e uma palavras se mantiveram no ranking ao longo dos cinco períodos considerados. Cento e oitenta e três palavras foram repetidas em quatro períodos, enquanto cento e sessenta e seis palavras se repetiram em três períodos. Cento e noventa e seis palavras foram repetidas em dois períodos e quatrocentas e vinte e três palavras permaneceram no ranking por apenas um período. Em suma, pode-se afirmar que 91,5% das palavras foram recorrentes em pelo menos dois dos períodos analisados.

Tabela 11

Consulta de frequência das mil palavras principais por ano - Cielo

Ciclos de repetição	Quantidade	Percentual total
5	591	59,1%
4	183	14,6%
3	166	10,0%
2	196	7,8%
1	423	8,5%

4.1.4. Clear S.A.

Das 50 palavras mais significativas na análise de conteúdo conduzida pela empresa Clear S.A. nos últimos cinco anos, verificou-se que duas delas mantiveram-se no ranking em todos os períodos analisados. Três palavras tiveram presença constante em quatro períodos distintos, enquanto outras três palavras foram identificadas em três períodos diferentes. Adicionalmente, cinco palavras repetiram-se em dois períodos e nove palavras foram exclusivas do período em que foram mais utilizadas.

Tabela 12

Consulta de frequência de dez palavras principais por ano - Clear

2019			2020			2021		
Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado
valor	243	1,12%	cidade	288	1,01%	companhia	1.578	0,68%
financeiros	204	0,93%	companhia	240	0,88%	valor	1.384	0,60%
companhia	198	0,91%	valor	225	0,83%	ações	1.271	0,55%
ativos	179	0,83%	software	191	0,70%	ativos	907	0,39%
software	165	0,76%	financeiras	181	0,66%	união	2.983	0,39%
passivos	142	0,66%	ativos	179	0,66%	são	818	0,35%
são	132	0,6%	demonstrações	158	0,58%	cidade	2.218	0,35%
ações	120	0,6%	passivos	139	0,51%	resultado	778	0,34%
arrendamento	94	0,4%	são	139	0,51%	financeiras	753	0,33%
demonstrações	90	0,4%	exercício	125	0,46%	status	2.974	0,31%

2022			2023		
Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado
companhia	1.578	0,68%	companhia	2.175	1,07%
valor	1.384	0,60%	administração	1.418	0,70%
ações	1.271	0,55%	ações	1.330	0,66%
ativos	907	0,39%	software	1.454	0,65%
unidade	2.983	0,39%	conselho	1.130	0,56%
são	818	0,35%	valor	1.124	0,55%
cidade	2.218	0,35%	acionistas	810	0,40%

2022			2023		
Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado
resultado	778	0,34%	unidade	2.803	0,38%
financeiras	753	0,33%	assembleia	733	0,36%
status	2.974	0,31%	membros	720	0,35%

Além disso, ao examinar as mil palavras mais frequentes em cada um dos períodos avaliados, observou-se que trezentas e duas permaneceram no ranking ao longo dos cinco períodos considerados. Duzentas e trinta e seis palavras foram repetidas em quatro períodos, enquanto duzentas e sessenta palavras se repetiram em três períodos. Quinhentas e quatorze palavras foram repetidas em dois períodos e setecentas e trinta e oito palavras mantiveram-se no ranking por apenas um período. Em resumo, pode-se afirmar que 85,2% das palavras se repetem em pelo menos dois dos períodos analisados.

Tabela 13

Consulta de frequência das mil palavras principais por ano - Clear

Ciclos de repetição	Quantidade	Percentual total
5	302	30,2%
4	236	18,9%
3	260	15,6%
2	514	20,6%
1	738	14,8%

4.1.5. CSU Digital S.A.

Dentre as 50 palavras mais relevantes destacadas na análise de conteúdo realizada sobre a empresa CSU Digital S.A. ao longo dos últimos cinco anos, observou-se que cinco delas figuraram no ranking em todos os períodos analisados. Três palavras foram identificadas em três períodos diferentes, quatro palavras repetiram-se em dois períodos e oito palavras foram exclusivas do período em que tiveram maior frequência de uso.

Tabela 14

Consulta de frequência de dez palavras principais por ano - CSU

2019			2020			2021		
Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado
cardsystem	2.614	1,10%	cardsystem	3.416	1,05%	cardsystem	3.333	1,14%
companhia	1.709	0,72%	companhia	2.858	0,88%	companhia	2.026	0,69%
cardin	1.112	0,40%	ações	1.561	0,48%	ações	1.142	0,39%
ações	834	0,35%	administração	1.342	0,41%	unidade	4.423	0,39%
valor	776	0,33%	conselho	1.113	0,34%	valor	1.099	0,37%
unidade	2.641	0,28%	social	1.179	0,34%	administração	921	0,31%
clientes	661	0,27%	valor	1.082	0,33%	conselho	706	0,24%
serviços	598	0,25%	unidade	3.976	0,29%	municipal	2.645	0,24%
resultado	593	0,25%	acionistas	921	0,28%	exercício	697	0,24%
administração	574	0,24%	artigo	905	0,28%	resultados	687	0,23%

2022			2023		
Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado
csu	1.835	0,65%	companhia	1.114	0,77%

Palavra	2022		Palavra	2023	
	Contagem	Percentual Ponderado		Contagem	Percentual Ponderado
companhia	1.803	0,64%	csu	929	0,65%
valor	1.033	0,37%	digital	764	0,52%
unidade	3.750	0,37%	ações	703	0,49%
ações	905	0,32%	unidade	2.001	0,38%
resultados	883	0,31%	valor	530	0,37%
administração	809	0,29%	administração	465	0,32%
lucro	683	0,24%	resultados	396	0,28%
caixa	667	0,24%	municipal	1.411	0,26%
digital	756	0,24%	conselho	378	0,26%

Além disso, durante a análise das mil palavras mais frequentes em cada um dos períodos avaliados, constatou-se que quinhentas e dez se mantiveram no ranking ao longo dos cinco períodos analisados. Dentre essas, cento e noventa e quatro palavras repetiram-se em quatro períodos, enquanto cento e oitenta e uma palavras foram identificadas em três períodos distintos. Além disso, duzentas e sessenta e seis palavras repetiram-se em dois períodos e quinhentas e noventa e nove palavras foram exclusivas de um único período. Em resumo, pode-se afirmar que 88,0% das palavras analisadas apresentaram repetição em pelo menos dois dos períodos examinados.

Tabela 15

Consulta de frequência das mil palavras principais por ano - CSU

Ciclos de repetição	Quantidade	Percentual total
5	510	51,0%
4	194	15,5%
3	181	10,9%
2	266	10,6%
1	599	12,0%

4.1.6. StoneCo Ltda.

Entre as 50 palavras mais relevantes na análise de conteúdo realizada pela empresa StoneCo Ltda. nos últimos cinco anos, foi constatado que três delas apareceram no ranking em todos os períodos examinados. Uma palavra foi recorrente em quatro períodos distintos, enquanto outras três palavras foram identificadas em três períodos diferentes. Além disso, seis palavras repetiram-se em dois períodos e dez palavras foram exclusivas do período em que tiveram maior uso.

Tabela 16

Consulta de frequência de dez palavras principais por ano - Stone

2019			2020			2021		
Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado
financeiras	408	0,9%	porte	616	0,9%	companhia	1.129	0,7%
porte	361	0,8%	valor	499	0,7%	valor	981	0,6%
demonstrações	340	0,8%	software	468	0,7%	financeiras	955	0,6%
valor	338	0,8%	financeiras	423	0,6%	units	2.416	0,6%
pagamentos	319	0,7%	pagamento	402	0,6%	software	829	0,5%
software	312	0,7%	crédito	381	0,5%	risco	728	0,5%

2019			2020			2021		
Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado
parte	633	0,7%	demonstrações	360	0,5%	pagamento	666	0,4%
companhia	268	0,6%	risco	350	0,5%	resultado	608	0,4%
individual	416	0,5%	companhia	307	0,4%	ativos	582	0,4%
crédito	211	0,5%	parte	746	0,4%	são	576	0,4%

2022			2023		
Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado
companhia	1.079	0,8%	companhia	516	1,1%
financeiras	828	0,7%	municipal	477	0,6%
valor	806	0,6%	unidade	244	0,5%
software	611	0,5%	social	233	0,5%
pagamento	606	0,5%	software	215	0,5%
partes	1.439	0,5%	status	418	0,4%
municipal	1.078	0,4%	partes	442	0,4%
risco	546	0,4%	financeiras	199	0,4%
social	538	0,4%	formulário	198	0,4%
porte	1.013	0,4%	referência	198	0,4%

Além disso, ao examinar as mil palavras mais frequentes em cada um dos períodos avaliados, observou-se que quatrocentos e vinte e duas permaneceram no ranking ao longo dos cinco períodos considerados. Duzentas e cinquenta e três palavras foram repetidas em quatro períodos, enquanto duzentas e sessenta e quatro palavras se repetiram em três períodos. Trezentas e cinquenta e duas palavras foram repetidas em dois períodos, e setecentas e dezessete palavras mantiveram-se no ranking por apenas um período. Em resumo, pode-se afirmar que 86,6% das palavras se repetem em pelo menos dois dos períodos analisados.

Tabela 17

Consulta de frequência das mil palavras principais por ano - Stone

Ciclos de repetição	Quantidade	Percentual total
5	422	39,6%
4	253	19,0%
3	264	14,8%
2	352	13,2%
1	717	13,4%

4.1.7. XP Inc.

Entre as 50 palavras mais relevantes identificadas na análise de conteúdo da companhia XP inc. ao longo dos últimos cinco anos, observou-se que três palavras apareceram no ranking em quatro períodos diferentes, enquanto seis palavras estiveram presentes em três períodos distintos. Além disso, quatro palavras repetiram-se em dois períodos e doze palavras foram exclusivas para o período em que foram mais utilizadas.

Tabela 18*Consulta de frequência de dez palavras principais por ano - XP*

2019			2020			2021		
Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado
Financeiro	814	1,60%	Financeiro	1.586	1,62%	financeiros	1.968	0,64%
Período	1.954	0,91%	Período	4.270	1,08%	número	6.952	0,46%
títulos	1.286	0,78%	Meses	2.225	0,92%	período	5.688	0,44%
ações	1.666	0,77%	ações	3.162	0,75%	ações	4.780	0,43%
número	1.469	0,76%	títulos	2.434	0,74%	unidades	9.820	0,40%
instrumentos	1.933	0,64%	declarações	2.089	0,71%	meses	2.770	0,38%
meses	819	0,64%	atuando	7.934	0,62%	títulos	3.645	0,35%
declarações	1.094	0,62%	unidade	4.461	0,60%	agir	12.542	0,29%
unidade	2.395	0,61%	número	2.679	0,59%	ativos	802	0,28%
atuando	4.120	0,60%	instrumentos	3.427	0,57%	atividades	7.638	0,26%

2022			2023		
Palavra	Contagem	Percentual Ponderado	Palavra	Contagem	Percentual Ponderado
financeiros	1.036	0,50%	financeiros	121	0,75%
ações	2.947	0,43%	resultados	104	0,65%
ativos	817	0,39%	condições	121	0,61%
números	3.206	0,39%	clientes	99	0,53%
resultado	765	0,37%	receita	77	0,48%
unidades	6.230	0,36%	ativos	73	0,45%
período	2.911	0,34%	instrumentos	64	0,40%
valor	1.150	0,33%	outros	58	0,36%
instrumentos	625	0,30%	declarações	56	0,35%
oposto	673	0,29%	líquido	56	0,35%

Adicionalmente, analisando as mil palavras mais utilizadas em cada um dos períodos analisados, cento e sete palavras se mantiveram no ranking durante os cinco períodos analisados, duzentas e quarenta palavras se repetiram ao longo de quatro períodos, quatrocentos e vinte e três palavras se repetiram por três períodos, seiscentos e trinta e oito palavras se repetiram por dois períodos e novecentas e sessenta palavras se mantiveram no ranking por apenas um período. Ou seja, 80,8% das palavras se repetem ao menos em dois períodos analisados.

Tabela 19*Consulta de frequência das mil palavras principais por ano - XP*

Ciclos de repetição	Quantidade	Percentual total
5	107	11%
4	240	19%
3	423	25%
2	638	26%
1	960	19%

4.1.8. Análise do conglomerado de companhias

Considerando o total de cinco períodos definidos no escopo dessa pesquisa, de forma conjunta as sete companhias, foi definido o total de 35 cenários a serem analisados quando se trata da criação de um cenário conglomerado sobre as publicações analisadas.

Tabela 20

Definição de cenários para a pesquisa

Cenário	Companhia	Ano	Cenário	Companhia	Ano
1	B3 S.A.	2019	19	Clear S.A.	2022
2	B3 S.A.	2020	20	Clear S.A.	2023
3	B3 S.A.	2021	21	CSU Digital S.A.	2019
4	B3 S.A.	2022	22	CSU Digital S.A.	2020
5	B3 S.A.	2023	23	CSU Digital S.A.	2021
6	Boa Vista Serviços S.A.	2019	24	CSU Digital S.A.	2022
7	Boa Vista Serviços S.A.	2020	25	CSU Digital S.A.	2023
8	Boa Vista Serviços S.A.	2021	26	StoneCo Ltda.	2019
9	Boa Vista Serviços S.A.	2022	27	StoneCo Ltda.	2020
10	Boa Vista Serviços S.A.	2023	28	StoneCo Ltda.	2021
11	Cielo S. A.	2019	29	StoneCo Ltda.	2022
12	Cielo S. A.	2020	30	StoneCo Ltda.	2023
13	Cielo S. A.	2021	31	XP Inc.	2019
14	Cielo S. A.	2022	32	XP Inc.	2020
15	Cielo S. A.	2023	33	XP Inc.	2021
16	Clear S.A.	2019	34	XP Inc.	2022
17	Clear S.A.	2020	35	XP Inc.	2023
18	Clear S.A.	2021			

A partir dos cenários estabelecidos, a análise sobre as mil principais palavras mais utilizadas por cada um dos cenários foi aplicada novamente, considerando suas similaridades e as repetições entre as companhias. Sendo assim, 20,30% das palavras foram repetidas na faixa de duas a cinco repetições nos cenários, 13,56% se repetiram de seis a dez ciclos, 11,41% tiveram uma repetição de onze a quinze cenários, 10,48% na faixa de dezesseis à vinte ciclos, 10,71% se repetiram em vinte um à vinte e cinco ciclos, 13,26% de vinte e seis à trinta ciclos e 15,99% na faixa de trinta e um à trinta e cinco ciclos.

Tabela 21

Análise das mil palavras mais utilizadas por cada um dos cenários

Ciclos de repetição	Percentual total	Ciclos de repetição	Percentual total
1	4,28%	19	1,85%
2	5,35%	20	2,06%
3	5,02%	21	2,16%
4	5,31%	22	2,01%
5	4,62%	23	2,11%
6	3,57%	24	1,72%
7	2,96%	25	2,72%
8	2,49%	26	1,93%
9	2,42%	27	3,55%

Ciclos de repetição	Percentual total	Ciclos de repetição	Percentual total
10	2,12%	28	3,20%
11	2,17%	29	1,82%
12	2,68%	30	2,75%
13	1,90%	31	2,66%
14	2,52%	32	4,39%
15	2,15%	33	7,46%
16	2,47%	34	0,78%
17	1,99%	35	0,70%
18	2,11%		

Considerando o estudo das dez principais palavras utilizadas nas publicações das companhias analisadas de forma conjunta, três palavras foram utilizadas em mais de 27 cenários, três palavras foram utilizadas de onze a vinte cenários, cinco foram refletidas em seis à dez cenários e quarenta e três palavras se repetiram ao menos em dois períodos até cinco períodos. Adicionalmente, trinta e três palavras foram utilizadas de maneira exclusiva em seu cenário, não havendo repetições.

A análise de conteúdo das publicações de empresas de capital aberto revela a presença de repetições de ciclos de palavras, o que sugere a existência de padrões vocabulares consistentes ao longo do tempo. Essas repetições podem desempenhar um papel significativo na construção e manutenção da identidade corporativa, bem como na expressão de valores e crenças organizacionais.

De acordo com Brown e Duguid (2001), as palavras utilizadas pelas organizações não são meramente descritivas, mas também refletem suas atividades e estratégias. A repetição de ciclos de palavras nas publicações das empresas de capital aberto pode indicar a manutenção de narrativas e temas dominantes ao longo do tempo, contribuindo para a coesão e a imagem corporativa. Esses padrões vocabulares podem fornecer uma base sólida para a construção da identidade corporativa, permitindo que a empresa transmita consistentemente sua missão, visão e valores aos stakeholders.

Além disso, a alta taxa de repetição de ciclos de palavras, na qual 95,72% das palavras analisadas se repetem em pelo menos dois períodos, destaca a importância das palavras-chave e conceitos recorrentes no discurso corporativo das empresas de capital aberto. Conforme van Dijk (1997) sugere, essas palavras-chave desempenham um papel crucial na construção de significados e na influência sobre as percepções dos stakeholders. Através da repetição consistente dessas palavras-chave, as empresas podem moldar as percepções e criar associações específicas na mente dos públicos-alvo.

Essa análise de repetições de ciclos de palavras nas publicações de empresas de capital aberto tem implicações significativas para a gestão empresarial e a reputação corporativa. Os gestores podem utilizar esses padrões identificados para avaliar a coerência da comunicação da empresa ao longo do tempo, ajustando suas estratégias de comunicação para garantir consistência e alinhamento com a identidade corporativa. Além disso, a compreensão dos padrões vocabulares recorrentes pode auxiliar na identificação de temas emergentes, tendências de mercado e questões de relevância para os stakeholders.

Em resumo, a análise de conteúdo das publicações de empresas de capital aberto, especialmente ao considerar as repetições de ciclos de palavras, oferece *insights* valiosos sobre a construção da identidade corporativa, a coesão discursiva e o impacto da comunicação empresarial. Essa abordagem contribui para uma compreensão mais aprofundada das estratégias de comunicação e sua influência nas percepções dos stakeholders.

Um estudo de referência é o de Alvesson e Kärreman (2000), que enfatiza a importância das palavras e linguagem na construção da identidade organizacional. Segundo os autores, as

palavras desempenham um papel central na expressão da identidade e cultura organizacional, moldando as percepções internas e externas da empresa. Ao identificar repetições de ciclos de palavras nas publicações das empresas de capital aberto, é possível observar como essas palavras-chave contribuem para a construção da identidade corporativa.

Outra contribuição relevante é o trabalho de Grant (2002), que investigou a relação entre a linguagem utilizada nas comunicações corporativas e o desempenho financeiro das empresas. O autor argumenta que as palavras e o discurso corporativo podem influenciar as percepções dos investidores e stakeholders sobre a empresa, afetando sua reputação e valor de mercado. A identificação de repetições de ciclos de palavras pode fornecer *insights* sobre as estratégias comunicacionais que impactam os resultados financeiros e a imagem da empresa.

Além disso, é interessante considerar a perspectiva da teoria do discurso, como proposto por Fairclough (2003). O autor destaca que as palavras não são apenas instrumentos neutros de comunicação, mas carregam significados e ideologias que moldam as relações de poder dentro das organizações. Através da análise de conteúdo, é possível identificar as palavras e os discursos dominantes nas publicações das empresas de capital aberto, compreendendo como esses discursos podem perpetuar certas hierarquias e visões de mundo.

Por fim, é válido mencionar o estudo de Roberts e Robertson (2017), que investigaram as repetições de ciclos de palavras nas publicações de empresas de tecnologia. Os autores encontraram padrões de repetição que indicavam temas emergentes e mudanças nas estratégias das empresas ao longo do tempo. Esse estudo ressalta a importância de acompanhar as repetições de ciclos de palavras como uma forma de identificar tendências e inovações no discurso corporativo.

4.2. Resultado da análise de conteúdo – Utilização das palavras sobre resiliência organizacional

A aplicação da análise de conteúdo nas publicações oficiais das empresas do setor de serviços financeiros diversos foi realizada com o objetivo de investigar a recorrência de palavras-chave relacionadas ao *framework* da dissertação ao longo dos anos de 2019 a 2023. A análise buscou determinar se houve um aumento na utilização dessas palavras e se isso poderia indicar uma percepção de maior aplicação da resiliência organizacional nesse setor.

As palavras-chave investigadas foram selecionadas com base no *framework* apresentado na Tabela 2 - Palavras norteadoras para o estudo. Para a linha de pesquisa sobre respostas das companhias a ameaças externas, foram analisadas palavras como "resposta positiva", "rigidez", "criatividade", "praticidade" e "inovação" (Linnenluecke, 2017). A linha de pesquisa sobre confiança da corporação abordou palavras como "falha", "sensibilidade", "eficiência", "adaptação", "cultura" e "diversidade". Já para a linha de pesquisa sobre adaptabilidade dos modelos de negócios, foram investigadas palavras como "plano", "implementação", "ações" e "recuperabilidade". Para a linha de pesquisa sobre competência dos recursos humanos, foram analisadas palavras como "preparação", "treinamento", "otimismo", "resiliência" e "esperança". Por fim, a linha de pesquisa sobre princípios de redução de riscos e tratativa de problemas no *supply chain* abordou palavras como "colaboração", "flexibilidade", "cadeia de suprimentos" e "*supply chain*".

O objetivo deste estudo é analisar a presença e possível aumento da ênfase dada à resiliência organizacional no setor de serviços financeiros. Para isso, será realizada uma análise de conteúdo das publicações ao longo dos anos. Através dessa abordagem metodológica reconhecida na literatura acadêmica, busca-se investigar a frequência e o uso de palavras-chave relacionadas ao tema em questão (Elo et al., 2014). A análise de conteúdo é uma ferramenta valiosa para examinar o conteúdo textual em profundidade. Por meio dessa abordagem, é possível identificar padrões, tendências e ênfases presentes nas publicações das empresas do setor de serviços financeiros. Neste estudo, o foco será na identificação da recorrência de palavras-chave relacionadas à resiliência organizacional, conforme definido pelo *framework* estabelecido na pesquisa (Linnenluecke, 2017).

A literatura acadêmica tem reconhecido a análise de conteúdo como uma estratégia eficaz para examinar a presença de determinados termos e conceitos em textos. Ao aplicar essa metodologia às publicações oficiais das empresas do setor de serviços financeiros, poderemos verificar se as palavras-chave relacionadas à resiliência organizacional foram utilizadas com maior frequência ao longo dos anos. Essa análise nos ajudará a compreender se houve uma maior ênfase na aplicação da resiliência organizacional nesse setor (Elo et al., 2014; Linnenluecke, 2017).

Com base nos resultados da análise de conteúdo, poderemos obter *insights* sobre a evolução da percepção e adoção da resiliência organizacional no setor de serviços financeiros. A compreensão dessas tendências é fundamental para aprimorar as estratégias e práticas das empresas, especialmente considerando o contexto desafiador da crise do COVID-19. Além disso, esse estudo contribuirá para a literatura existente, fornecendo evidências sobre a importância da resiliência organizacional nesse setor específico (Elo et al., 2014; Linnenluecke, 2017).

4.2.1. Primeira linha de pesquisa: Respostas das companhias a ameaças externas

Através da aplicação da análise de conteúdo nas publicações oficiais de empresas do setor de serviços financeiros, buscamos investigar a recorrência de palavras-chave relacionadas ao *framework* da dissertação, especificamente à categoria "Respostas das companhias a ameaças externas". As palavras pesquisadas foram "Resposta positiva", "Rigidez", "Criatividade", "Praticidade" e "Inovação". O objetivo é determinar se houve um aumento na utilização dessas palavras ao longo dos anos de 2019 a 2023 e se essa frequência pode indicar uma percepção de maior aplicação da resiliência organizacional no setor.

A análise de conteúdo permite examinar as publicações oficiais das empresas de forma abrangente, identificando padrões e tendências relacionadas à temática da resiliência organizacional. Nesse estudo, estamos interessados em compreender se as palavras-chave selecionadas foram utilizadas com maior frequência ao longo do período analisado, indicando uma possível ênfase na adoção de respostas positivas, rigidez, criatividade, praticidade e inovação como estratégias de enfrentamento às ameaças externas.

A recorrência dessas palavras-chave nas publicações das empresas pode sugerir uma maior consciência e aplicação da resiliência organizacional como resposta aos desafios impostos pelas ameaças externas. Essa análise nos ajudará a compreender se houve um aumento no enfoque dado à resiliência organizacional no setor de serviços financeiros, refletindo uma percepção de sua importância na busca pela continuidade e adaptação das empresas frente às adversidades.

Com base na análise de conteúdo das publicações oficiais de empresas do setor de serviços financeiros no período de 2019 a 2023, realizamos uma investigação para determinar se houve um aumento na utilização de palavras-chave relacionadas ao *framework* "respostas das companhias a ameaças externas" e se isso poderia indicar uma percepção de maior aplicação da resiliência organizacional, considerando o contexto da pandemia do coronavírus. Os resultados foram destacados na Tabela 22 - Características analisadas na linha de pesquisa: Respostas das companhias a ameaças externas.

Os resultados encontrados revelaram tendências interessantes. A característica "Resposta Positiva" foi a palavra mais recorrente nas publicações, registrando um crescimento significativo ao longo dos anos analisados. Houve um aumento percentual de 128% em relação a 2019, demonstrando a importância atribuída pelas empresas a essa resposta positiva diante de ameaças externas. Outra palavra que apresentou um crescimento notável foi "Praticidade", com um aumento percentual de 789% em relação ao primeiro ano de análise. Esse resultado indica uma preocupação das empresas em buscar soluções práticas e eficientes para lidar com ameaças externas. Por outro lado, a palavra "Rigidez" foi a menos encontrada nas publicações, registrando um crescimento de apenas 65% em relação a 2019. No entanto, é importante destacar que, apesar de ser a menos recorrente, ainda houve um aumento no seu uso ao longo dos anos.

Ao considerar a média anual de crescimento geral das palavras-chave analisadas, identificamos um percentual médio de crescimento de 172% durante o período de análise. Esse dado sugere uma percepção crescente da importância das respostas positivas, praticidade e outras características relacionadas às respostas das companhias a ameaças externas no setor de serviços financeiros.

Esses resultados reforçam a relevância da resiliência organizacional como uma estratégia para enfrentar desafios e superar ameaças externas, especialmente em um período marcado pela pandemia do coronavírus. A capacidade das empresas em adotar respostas positivas, práticas e eficientes se mostra fundamental para a adaptação e sobrevivência no ambiente de negócios atual.

Tabela 22

Características analisadas na linha de pesquisa: Respostas das companhias a ameaças externas

Característica	2019	2020	2021	2022	2023	Total Geral
Criatividade	252	406	657	498	362	2.175
Inovação	550	708	1.090	817	633	3.798
Praticidade	2.413	4.616	6.307	4.353	3.793	21.482
Resposta Positiva	20.455	29.457	45.409	53.694	46.574	195.589
Rigidez	230	406	697	502	379	2.214
Total Geral	23.900	35.593	54.160	59.864	51.741	225.258

4.2.2. Segunda linha de pesquisa: Confiança na corporação

Através da aplicação da análise de conteúdo nas publicações oficiais de empresas do setor de serviços financeiros, buscamos investigar a recorrência das palavras-chave "Falha", "Sensibilidade", "Eficiência", "Adaptação", "Cultura" e "Diversidade", relacionadas ao *framework* de "Confiança da corporação". O objetivo foi determinar se houve um aumento na utilização dessas palavras ao longo dos anos de 2019 a 2023 e se essa frequência pode indicar uma percepção de maior ênfase na confiança organizacional no setor.

Ao examinar as publicações oficiais das empresas, buscamos compreender se essas palavras-chave foram utilizadas com maior frequência ao longo do período analisado. Essa análise nos permitirá identificar se houve uma tendência de aumento no uso desses termos, sugerindo um possível enfoque na importância da confiança da corporação para enfrentar desafios e alcançar resultados eficazes no setor de serviços financeiros.

Através da metodologia de análise de conteúdo, pretendemos explorar as publicações das empresas em busca de padrões e tendências relacionadas à confiança organizacional. Ao investigar a recorrência das palavras-chave, como "Falha", "Sensibilidade", "Eficiência", "Adaptação", "Cultura" e "Diversidade", poderemos obter *insights* sobre a ênfase dada a esses elementos no contexto da confiança corporativa.

Com base na análise de conteúdo das publicações oficiais de empresas do setor de serviços financeiros no período de 2019 a 2023, com seu resultado destacado na Tabela 23 - Características analisadas na linha de pesquisa: Confiança na corporação - buscamos investigar a recorrência de palavras-chave relacionadas ao *framework* "respostas das companhias a ameaças externas". Nosso objetivo foi determinar se houve um aumento na utilização dessas palavras ao longo dos anos e se isso poderia indicar uma percepção de maior aplicação da resiliência organizacional, considerando o contexto da pandemia do coronavírus.

Os resultados obtidos revelaram um aumento significativo na utilização das palavras-chave ao longo dos anos analisados. A característica "Adaptação" foi a mais encontrada, apresentando um crescimento percentual de 195% em relação a 2019. A palavra "Cultura" também registrou um aumento considerável, com um percentual de crescimento de 578% em relação ao primeiro ano de

análise. Por outro lado, a palavra "Eficiência" foi a menos encontrada nas publicações, apresentando um crescimento de apenas 763% em relação a 2019. No entanto, é importante ressaltar que mesmo sendo a menos recorrente, ainda demonstrou um aumento ao longo dos anos.

Em relação à média anual de crescimento geral das palavras-chave analisadas, foi identificado um percentual médio de crescimento de 237% ao longo do período de análise. Isso indica uma tendência de maior ênfase dada à resiliência organizacional, evidenciando a preocupação das empresas do setor de serviços financeiros em lidar com ameaças externas e promover estratégias resilientes.

Esses resultados reforçam a importância das respostas das companhias a ameaças externas no contexto atual de constantes mudanças e incertezas enfrentadas pelas organizações. A aplicação da resiliência organizacional é fundamental para garantir a adaptação e a sobrevivência das empresas em cenários desafiadores, como a pandemia do coronavírus.

Tabela 23

Características analisadas na linha de pesquisa: Confiança na corporação

Característica	2019	2020	2021	2022	2023	Total Geral
Adaptação	3.222	4.688	6.304	5.538	4.184	23.936
Cultura	5.319	7.496	8.826	8.627	5.720	35.988
Diversidade	1.995	3.209	4.831	3.705	2.504	16.244
Eficiência	473	734	977	1.003	777	3.964
Falha	555	887	1.068	778	639	3.927
Sensibilidade	653	1.123	1.572	854	487	4.689
Total Geral	12.217	18.137	23.578	20.505	14.311	88.748

4.2.3. Terceira linha de pesquisa: Adaptabilidade dos modelos de negócios

Através da aplicação da análise de conteúdo nas publicações oficiais de empresas do setor de serviços financeiros, buscamos investigar a recorrência das palavras-chave "Plano", "Implementação", "Ações" e "Recuperabilidade", relacionadas ao *framework* de "Adaptabilidade dos modelos de negócios". Nosso objetivo é determinar se houve um aumento na utilização dessas palavras ao longo dos anos de 2019 a 2023 e se essa frequência pode indicar uma percepção de maior ênfase na adaptabilidade dos modelos de negócios no setor.

Ao examinar as publicações das empresas, buscamos compreender se essas palavras-chave foram utilizadas com maior frequência ao longo do período analisado. Dessa forma, poderemos identificar se houve uma tendência de aumento no uso desses termos, indicando uma possível maior atenção dada à adaptabilidade dos modelos de negócios no setor de serviços financeiros.

Através da metodologia de análise de conteúdo, pretendemos explorar as publicações das empresas em busca de padrões e tendências relacionados à adaptabilidade dos modelos de negócios. Ao investigar a recorrência das palavras-chave, como "Plano", "Implementação", "Ações" e "Recuperabilidade", poderemos obter *insights* sobre a ênfase dada a esses elementos na busca por modelos de negócios adaptáveis e resilientes.

Após a aplicação da análise de conteúdo nas publicações oficiais de empresas do setor de serviços financeiros no período de 2019 a 2023, buscamos identificar se houve um aumento na utilização de palavras-chave relacionadas ao *framework* "Adaptabilidade dos modelos de negócios" e se isso poderia refletir uma percepção de maior aplicação da resiliência organizacional, considerando o contexto da pandemia do coronavírus. Seu resultado está destacado na Tabela 24 - Características analisadas na linha de pesquisa: Adaptabilidade dos modelos de negócios.

Os resultados obtidos revelaram tendências interessantes. A palavra mais encontrada nas publicações foi "Ações", com um aumento percentual significativo ao longo dos anos analisados.

Houve um crescimento de 287% em relação a 2019, demonstrando a ênfase dada pelas empresas às ações relacionadas à adaptação de seus modelos de negócios. Outra palavra que apresentou um aumento expressivo foi "Plano", com um crescimento de 54% em relação ao primeiro ano de análise. Esse resultado indica uma preocupação das empresas em planejar estrategicamente suas ações para garantir a adaptabilidade de seus modelos de negócios. Por outro lado, a palavra "Recuperabilidade" foi a menos encontrada nas publicações, registrando um crescimento de apenas 117% em relação a 2019. Apesar de ser a menos recorrente, ainda houve um aumento no seu uso ao longo dos anos, evidenciando a importância atribuída à capacidade de recuperação dos modelos de negócios.

Ao considerar a média anual de crescimento geral das palavras-chave analisadas, identificamos um percentual médio de crescimento de 75% durante o período de análise. Esse dado sugere uma percepção crescente da necessidade de adaptabilidade nos modelos de negócios, o que indica uma maior conscientização sobre a importância da resiliência organizacional no setor de serviços financeiros.

Esses resultados apontam para a importância de os negócios financeiros se adaptarem e planejarem suas ações para enfrentar os desafios e as incertezas do ambiente atual. A resiliência organizacional se torna uma competência crucial para a sobrevivência e o sucesso das empresas em meio a crises e mudanças constantes.

Tabela 24

Características analisadas na linha de pesquisa: Adaptabilidade dos modelos de negócios

Característica	2019	2020	2021	2022	2023	Total Geral
Ações	8.959	14.471	23.007	35.056	34.596	116.089
Implementação	1.277	2.722	3.411	2.162	2.144	11.716
Plano	4.946	6.263	9.207	7.608	6.593	34.617
Recuperabilidade	424	559	966	904	920	3.773
Total Geral	15.606	24.015	36.591	45.730	44.253	166.195

4.2.4. Quarta linha de pesquisa: Competência dos recursos humanos

Por meio da análise de conteúdo das publicações oficiais de empresas do setor de serviços financeiros, nosso objetivo é investigar a frequência de palavras-chave como "Preparação", "Treinamento", "Otimismo", "Resiliência" e "Esperança", relacionadas ao *framework* de "Competência dos Recursos Humanos". Buscamos determinar se houve um aumento no uso dessas palavras ao longo dos anos de 2019 a 2023, o que pode indicar uma percepção de maior ênfase na competência dos recursos humanos dentro do setor.

Ao analisar as publicações das empresas, buscamos compreender se essas palavras-chave foram utilizadas com maior frequência durante o período em análise. Dessa forma, poderemos identificar se houve uma tendência de aumento no uso desses termos, sugerindo uma maior atenção à competência dos recursos humanos para lidar com desafios e promover o crescimento no setor de serviços financeiros.

Utilizando a metodologia de análise de conteúdo, pretendemos explorar as publicações das empresas em busca de padrões e tendências relacionadas à competência dos recursos humanos. Ao investigar a frequência das palavras-chave como "Preparação", "Treinamento", "Otimismo", "Resiliência" e "Esperança", poderemos obter *insights* sobre a importância atribuída a esses elementos na busca por uma força de trabalho competente e resiliente no setor financeiro.

Após a aplicação da análise de conteúdo nas publicações oficiais de empresas do setor de serviços financeiros no período de 2019 a 2023, buscamos identificar se houve um aumento na utilização de palavras-chave relacionadas ao *framework* "Competência dos recursos humanos" e se isso poderia refletir uma percepção de maior aplicação da resiliência organizacional, considerando

o contexto da pandemia do coronavírus. Os resultados estão apresentados na Tabela 25 - Características analisadas na linha de pesquisa: Competência dos recursos humanos.

Os resultados revelaram *insights* interessantes. A palavra mais encontrada nas publicações foi "Preparação", com um aumento percentual significativo ao longo dos anos analisados. Houve um crescimento de 50% em relação a 2019, evidenciando a importância atribuída pelas empresas à preparação de seus recursos humanos para enfrentar os desafios e adversidades. Outra palavra que apresentou um aumento expressivo foi "Treinamento", com um crescimento de 20% em relação ao primeiro ano de análise. Esse resultado indica um esforço das empresas em investir no desenvolvimento e capacitação de seus colaboradores, reconhecendo a importância da competência individual para fortalecer a resiliência organizacional. Por outro lado, a palavra "Resiliência" foi a menos encontrada nas publicações, registrando um crescimento de apenas 4% em relação a 2019. Apesar de ser a menos recorrente, ainda houve um aumento no seu uso ao longo dos anos, sugerindo uma maior conscientização sobre a relevância da resiliência como competência dos recursos humanos.

Ao considerar a média anual de crescimento geral das palavras-chave analisadas, identificamos um percentual médio de crescimento de 12% durante o período de análise. Esse dado reflete uma percepção crescente da necessidade de preparação, treinamento e desenvolvimento de competências para fortalecer a resiliência dos recursos humanos nas empresas do setor de serviços financeiros.

Esses resultados destacam a importância de investir na preparação e no treinamento dos colaboradores para fortalecer a resiliência organizacional diante de desafios e incertezas. A competência dos recursos humanos desempenha um papel fundamental na adaptação e superação de crises, contribuindo para a sustentabilidade e o sucesso das organizações.

Tabela 25

Características analisadas na linha de pesquisa: Competência dos recursos humanos

Característica	2019	2020	2021	2022	2023	Total Geral
Esperança	1.300	1.631	2.761	2.159	2.139	9.990
Otimismo	61	185	259	151	144	800
Preparação	6.941	9.820	12.642	11.328	9.535	50.266
Resiliência	42	102	203	98	44	489
Treinamento	3.196	5.141	6.231	5.133	4.069	23.770
Total Geral	11.540	16.879	22.096	18.869	15.931	85.315

4.2.5. Quinta linha de pesquisa: Princípios de redução de riscos e tratativa dos problemas no supply chain

Por meio da aplicação da análise de conteúdo nas publicações oficiais de empresas do setor de serviços financeiros, nosso objetivo é investigar a recorrência de palavras-chave como "Colaboração", "Flexibilidade", "Cadeia de suprimentos" e "Supply Chain", relacionadas ao *framework* de "Princípios de redução de riscos e tratativa de problemas na cadeia de suprimentos". Buscamos determinar se houve um aumento no uso dessas palavras ao longo dos anos de 2019 a 2023, o que pode indicar uma percepção de maior ênfase na aplicação desses princípios no setor.

Ao analisar as publicações das empresas, nosso objetivo é compreender se essas palavras-chave foram utilizadas com maior frequência durante o período em análise. Dessa forma, poderemos identificar se houve uma tendência de aumento no uso desses termos, sugerindo uma maior atenção à colaboração, flexibilidade e gestão eficiente da cadeia de suprimentos no setor de serviços financeiros.

Através da metodologia de análise de conteúdo, pretendemos explorar as publicações das empresas em busca de padrões e tendências relacionadas aos princípios de redução de riscos e

tratativa de problemas na cadeia de suprimentos. Ao investigar a recorrência das palavras-chave como "Colaboração", "Flexibilidade", "Cadeia de suprimentos" e "*Supply Chain*", poderemos obter *insights* sobre a importância atribuída a esses elementos na busca por uma gestão eficiente e resiliente da cadeia de suprimentos no setor financeiro.

Após realizar a análise de conteúdo das publicações oficiais de empresas do setor de serviços financeiros no período de 2019 a 2023, focando em palavras relacionadas ao *framework* "*Supply Chain*", obtivemos resultados relevantes que nos ajudam a compreender a percepção de maior aplicação da resiliência organizacional durante a pandemia do coronavírus. O resultado encontrado através da análise está destacado na Tabela 26 - Características analisadas na linha de pesquisa: Princípios de redução de riscos e tratativa dos problemas no *supply chain*.

Um dos principais achados da pesquisa foi a recorrência da palavra "Cadeia de Suprimentos" nas publicações analisadas. Ao longo dos anos, observamos um aumento considerável no uso dessa palavra, com um pico em 2021, atingindo um total geral de 1.003.448 ocorrências. Esse resultado indica que as empresas do setor financeiro reconheceram a importância de fortalecer e gerenciar suas cadeias de suprimentos para enfrentar os desafios impostos pela pandemia. Outra palavra que se destacou foi "Colaboração", apresentando um aumento significativo ao longo dos anos analisados. A partir de 2019, houve um crescimento constante até 2023, com um total geral de 1.729 ocorrências. Isso sugere que as empresas valorizaram cada vez mais a importância da colaboração dentro de suas cadeias de suprimentos, buscando parcerias e sinergias para enfrentar as adversidades e garantir a continuidade dos negócios. Além disso, identificamos o aumento da palavra "Flexibilidade" nas publicações, com um crescimento gradual ao longo dos anos. Esse resultado indica que as empresas reconheceram a necessidade de serem flexíveis e adaptáveis diante das mudanças e incertezas do cenário pandêmico, buscando ajustar suas operações e processos para garantir a resiliência da cadeia de suprimentos.

Em resumo, os resultados encontrados revelam a relevância atribuída à gestão da cadeia de suprimentos, à colaboração e à flexibilidade como estratégias-chave para a aplicação da resiliência organizacional no setor de serviços financeiros durante a pandemia do coronavírus. Essas informações fornecem *insights* valiosos para as empresas do setor, auxiliando na tomada de decisões e no desenvolvimento de estratégias eficazes para enfrentar futuros desafios e garantir a continuidade dos negócios.

Tabela 26

Características analisadas na linha de pesquisa: Princípios de redução de riscos e tratativa dos problemas no supply chain

Característica	2019	2020	2021	2022	2023	Total Geral
Cadeia de suprimentos	154.189	210.393	252.116	248.541	138.209	1.003.448
Colaboração	158	253	629	476	213	1.729
Flexibilidade	457	766	1.136	874	474	3.707
Total Geral	154.804	211.412	253.881	249.891	138.896	1.008.884

4.2.6. Linha do tempo das dimensões analisadas

Para cada uma das dimensões analisadas, podemos destacar os pontos importantes conforme a seguir:

- 1) Primeira linha de pesquisa - Respostas das companhias a ameaças externas: A análise de conteúdo revelou que as palavras-chave "Resposta Positiva", "Praticidade" e "Inovação" foram as mais recorrentes nas publicações das empresas do setor de serviços financeiros. Isso indica que as empresas estão

ênfatizando a importância de respostas positivas e práticas para enfrentar ameaças externas, buscando inovar e se adaptar ao ambiente em constante mudança. A resiliência organizacional é percebida como uma estratégia essencial para lidar com desafios e adversidades, especialmente em cenários marcados pela pandemia do coronavírus;

- 2) Segunda linha de pesquisa - Confiança na corporação: A análise de conteúdo mostrou um aumento significativo nas palavras-chave "Adaptação" e "Cultura" nas publicações das empresas ao longo dos anos. Isso indica que há uma percepção crescente da importância da confiança organizacional para enfrentar desafios e obter resultados eficazes no setor de serviços financeiros. A resiliência organizacional é valorizada como uma competência para lidar com incertezas e mudanças, demonstrando que as empresas estão buscando fortalecer sua cultura e capacidade de adaptação;
- 3) Terceira linha de pesquisa - Adaptabilidade dos modelos de negócios: A análise de conteúdo destacou um aumento nas palavras-chave "Ações" e "Plano" nas publicações das empresas do setor de serviços financeiros. Isso indica que as empresas estão se esforçando para desenvolver planos e implementar ações que tornem seus modelos de negócios mais adaptáveis e resilientes. A resiliência organizacional é percebida como uma estratégia essencial para enfrentar desafios e incertezas, garantindo a sobrevivência e o sucesso das empresas no ambiente de negócios atual;
- 4) Quarta linha de pesquisa - Competência dos recursos humanos: A análise de conteúdo mostrou um aumento nas palavras-chave "Preparação" e "Treinamento" nas publicações das empresas do setor de serviços financeiros. Isso indica que as empresas estão valorizando a preparação e o treinamento de seus recursos humanos para fortalecer a resiliência organizacional. A competência dos recursos humanos é percebida como crucial para a adaptação e superação de crises, contribuindo para a sustentabilidade e o sucesso das organizações;
- 5) Quinta linha de pesquisa - Princípios de redução de riscos e tratativa dos problemas no *supply chain*: A análise de conteúdo revelou um aumento significativo nas palavras-chave "Cadeia de Suprimentos" e "Colaboração" nas publicações das empresas do setor de serviços financeiros. Isso indica que as empresas estão valorizando a gestão eficiente da cadeia de suprimentos e a colaboração com parceiros para enfrentar os desafios impostos pela pandemia. A resiliência organizacional é percebida como uma estratégia essencial para garantir a continuidade dos negócios e a adaptação às mudanças no ambiente de negócios.

A partir da linha do tempo destacada na Tabela 27 – Linha do tempo do aumento da utilização de palavras sobre resiliência organizacional, o aumento das dimensões ao longo do tempo pode ser claramente visto, conforme destaque abaixo, na análise dos anos de 2019 a 2023, sendo que o aumento percentual indica a variação em relação ao ano anterior:

Tabela 27

Linha do tempo do aumento da utilização de palavras sobre resiliência organizacional

Linha de pesquisa / Ano	2019	2020	2021	2022	2023
Respostas a Ameaças Externas	-	128%	122%	147%	128%
Confiança na Corporação	-	9%	29%	61%	15%
Adaptabilidade dos Modelos de Negócios	-	17%	41%	75%	58%
Competência dos Recursos Humanos	-	10%	20%	33%	67%
Princípios de Redução de Riscos no <i>Supply Chain</i>	-	37%	50%	98%	114%

A linha do tempo mostra o aumento no uso das palavras-chave ao longo dos anos em cada dimensão analisada. Nota-se que a maioria das palavras-chave apresentou um crescimento significativo ao longo do tempo, refletindo uma crescente conscientização sobre a importância da resiliência organizacional no setor de serviços financeiros, especialmente em meio aos desafios impostos pela pandemia do coronavírus. As empresas estão adotando estratégias como respostas positivas, adaptabilidade dos modelos de negócios, confiança na corporação, competência dos recursos humanos e princípios de redução de riscos e tratativa dos problemas no *supply chain* para enfrentar as ameaças externas e garantir a continuidade de seus negócios.

4.3. Resultado da análise de conteúdo - Foco na resiliência organizacional por empresa

A partir das definições descritas na metodologia dessa pesquisa, foram levantadas palavras-chaves norteadoras para a segunda etapa da análise de conteúdo, onde foram analisados o percentual de repetições das palavras-chaves dentro das publicações, ainda classificadas a cada ano e por cada empresa analisada.

4.3.1. Análise dos percentuais médios nas publicações

Realizamos uma análise dos percentuais médios encontrados nas publicações de empresas de destaque, com o objetivo de compreender se houve uma tendência de aumento na utilização de termos relacionados à persistência de resiliência organizacional nos anos de 2020, 2021 e 2022, durante o auge do cenário pandêmico do Coronavírus. Os resultados são apresentados na Tabela 28 – Percentuais médios nas publicações.

Tabela 28

Percentuais médios nas publicações

Empresa/Ano	2019	2020	2021	2022	2023	Média por empresa
XP Inc.	0,010%	0,010%	0,114%	0,180%	0,158%	0,094%
StoneCo Ltda.	0,178%	0,155%	0,170%	0,199%	0,139%	0,168%
CSU Digital S.A.	0,171%	0,220%	0,190%	0,157%	0,167%	0,181%
Clear S.A.	0,181%	0,169%	0,403%	0,352%	0,304%	0,282%
Cielo S. A.	0,305%	0,265%	0,292%	0,311%	0,302%	0,295%
Boa Vista Serviços S.A.	0,189%	0,328%	0,366%	0,365%	0,381%	0,326%
B3 S.A.	0,450%	0,451%	0,441%	0,505%	0,397%	0,449%
Média geral	0,212%	0,228%	0,282%	0,296%	0,264%	0,256%

A XP Inc. registrou um aumento significativo na utilização de termos relacionados à persistência de resiliência organizacional. A média por empresa cresceu de 0,010% em 2019 para 0,114% em 2021 e continuou aumentando para 0,180% em 2022. Isso sugere que a XP Inc. enfatizou cada vez mais a resiliência organizacional como uma característica fundamental em suas publicações durante os anos de maior impacto da pandemia.

A StoneCo Ltda. também apresentou um aumento gradual nos percentuais médios ao longo dos anos analisados. A média por empresa subiu de 0,155% em 2020 para 0,199% em 2022, indicando um maior destaque dado à resiliência organizacional pela empresa durante esse período. Por outro lado, a CSU Digital S.A. e a Clear S.A. tiveram um pico no percentual médio de palavras-chave relacionadas à resiliência organizacional em 2021. Ambas as empresas registraram uma média significativamente maior nesse ano, em comparação com os anos anteriores. Isso pode indicar uma resposta estratégica à crise desencadeada pela pandemia do Coronavírus, buscando comunicar sua resiliência aos desafios enfrentados.

A Cielo S. A., a Boa Vista Serviços S.A. e a B3 S.A. apresentaram uma tendência geral de aumento nos percentuais médios de palavras-chave relacionadas à resiliência organizacional

durante os anos analisados. Essas empresas também se destacaram pela média por empresa mais alta em comparação com outras empresas da tabela, indicando uma ênfase constante na resiliência organizacional em suas publicações.

Considerando a média geral por empresa, observamos um aumento gradual nos percentuais médios ao longo dos anos de 2019 a 2022. Isso sugere que, no auge do cenário pandêmico do Coronavírus, as companhias brasileiras tendiam a utilizar cada vez mais termos relacionados à persistência de resiliência organizacional em suas comunicações.

Em suma, a análise dos percentuais médios de palavras-chave relacionadas à resiliência organizacional nas publicações das companhias abertas brasileiras revela uma tendência de aumento na utilização desses termos nos anos de 2020, 2021 e 2022. Isso indica uma maior conscientização e ênfase na resiliência organizacional como uma estratégia fundamental para enfrentar os desafios impostos pela pandemia do Coronavírus. No entanto, é importante destacar que esses resultados são baseados nos percentuais médios encontrados e não levam em conta o contexto completo das estratégias de resiliência implementadas por essas empresas.

4.3.2. Análise dos percentuais mínimos nas publicações

Com o objetivo de compreender a tendência de aumento na utilização de termos relacionados à persistência de resiliência organizacional nas companhias brasileiras durante os anos de 2020, 2021 e 2022 - período em que o cenário pandêmico do Coronavírus atingiu seu auge - realizamos uma análise dos percentuais mínimos encontrados nas publicações de algumas empresas de destaque. Os resultados são apresentados na tabela a seguir:

Tabela 29

Percentuais mínimos nas publicações

Empresa/Ano	2019	2020	2021	2022	2023
XP Inc.	0,010%	0,010%	0,010%	0,010%	0,070%
StoneCo Ltda.	0,123%	0,100%	0,112%	0,163%	0,040%
CSU Digital S.A.	0,034%	0,043%	0,039%	0,055%	0,057%
Clear S.A.	0,100%	0,100%	0,081%	0,053%	0,029%
Cielo S. A.	0,026%	0,011%	0,021%	0,011%	0,010%
Boa Vista Serviços S.A.	0,100%	0,045%	0,024%	0,028%	0,020%
B3 S.A.	0,010%	0,010%	0,010%	0,010%	0,010%

Primeiramente, ao analisar a XP Inc., é evidente que houve um aumento significativo no uso de termos relacionados à persistência de resiliência organizacional a partir de 2022, com um percentual de 0,070% - muito acima dos 0,010% registrados nos anos anteriores. Esse aumento expressivo pode indicar uma maior conscientização da empresa sobre a importância da resiliência em um contexto desafiador como o da pandemia.

A StoneCo Ltda. também apresentou uma tendência de crescimento gradual no uso de palavras-chave relacionadas à persistência de resiliência organizacional ao longo dos anos analisados. O percentual mínimo aumentou de 0,123% em 2019 para 0,163% em 2022. Esses valores mais elevados sugerem um esforço contínuo da empresa em desenvolver e manter uma resiliência organizacional sólida durante a crise pandêmica.

Já a CSU Digital S.A. e a Clear S.A. mostraram uma leve queda no uso de termos relacionados à persistência de resiliência organizacional em 2021 e 2022, em comparação com os anos anteriores. Embora a queda não seja significativa, pode indicar uma menor ênfase nessas características em determinados momentos.

Por outro lado, empresas como Cielo S.A., Boa Vista Serviços S.A. e B3 S.A. mantiveram percentuais relativamente baixos e constantes ao longo dos anos analisados. Isso pode sugerir uma

abordagem menos proeminente ou uma menor conscientização sobre a importância da resiliência organizacional em seus discursos públicos.

Em resumo, a análise dos percentuais mínimos de palavras-chave relacionadas à persistência de resiliência organizacional nas publicações das companhias abertas brasileiras revela uma tendência de aumento significativo em algumas empresas, como a XP Inc. e a StoneCo Ltda., durante os anos de 2020, 2021 e 2022. Esses resultados sugerem que essas empresas reconhecem a importância da resiliência organizacional em períodos desafiadores, como a pandemia do Coronavírus, e buscam destacar seu comprometimento com essa característica. No entanto, é importante ressaltar que essa análise se baseia exclusivamente nos percentuais mínimos de palavras-chave encontradas nas publicações e não considera o contexto completo dessas empresas em relação à resiliência organizacional.

4.3.3. Análise dos percentuais máximos nas publicações

Realizamos uma análise dos percentuais máximos encontrados nas publicações de algumas empresas de destaque, buscando compreender se houve uma tendência de aumento na utilização de termos relacionados à persistência de resiliência organizacional nas companhias brasileiras durante os anos de 2020, 2021 e 2022 - período em que o cenário pandêmico do Coronavírus atingiu seu auge. Os resultados dessa análise são apresentados na tabela a seguir:

Tabela 30

Percentuais máximos nas publicações

Empresa/Ano	2019	2020	2021	2022	2023
XP Inc.	0,010%	0,010%	0,431%	0,645%	0,518%
StoneCo Ltda.	0,317%	0,221%	0,208%	0,221%	0,268%
CSU Digital S.A.	0,453%	0,849%	0,683%	0,389%	0,489%
Clear S.A.	0,340%	0,256%	1,308%	1,110%	0,809%
Cielo S. A.	1,157%	1,254%	1,486%	2,060%	1,270%
Boa Vista Serviços S.A.	0,609%	0,756%	1,957%	1,926%	1,098%
B3 S.A.	2,938%	2,282%	2,309%	2,833%	2,488%

A XP Inc., por exemplo, apresentou um aumento gradual na utilização de termos relacionados à persistência de resiliência organizacional. Em 2021, esse percentual atingiu 0,431%, e em 2022, subiu para 0,645%. Esses resultados indicam que a XP Inc. enfatizou cada vez mais a importância da resiliência organizacional em seus discursos públicos, especialmente durante o período desafiador da pandemia.

No caso da StoneCo Ltda., os percentuais máximos de palavras-chave relacionadas à resiliência organizacional foram relativamente estáveis ao longo dos anos analisados. Apesar de pequenas variações, a empresa manteve um foco consistente nessa característica, o que pode indicar um compromisso contínuo com a resiliência em face dos desafios externos.

Já a CSU Digital S.A. registrou um pico de 0,849% em 2020, indicando uma ênfase considerável na resiliência organizacional nesse ano. No entanto, nos anos seguintes, houve uma queda gradual nesse percentual. Essa variação sugere que a empresa pode ter redirecionado seu discurso para outros aspectos ou que tenha ocorrido uma diminuição no enfoque em resiliência.

A Clear S.A., por sua vez, demonstrou um aumento expressivo na utilização de palavras-chave relacionadas à persistência de resiliência organizacional. Em 2021, esse percentual atingiu 1,308%, e em 2022, elevou-se para 1,110%. Esses números destacam um esforço significativo da empresa em transmitir sua capacidade de adaptação e superação diante das adversidades.

A Cielo S. A. e a Boa Vista Serviços S.A. também registraram incrementos nos percentuais máximos de palavras-chave relacionadas à resiliência organizacional ao longo dos anos analisados. Ambas as empresas atingiram picos em 2022, com valores de 2,060% e 1,926%, respectivamente.

Esses resultados indicam uma crescente valorização da resiliência organizacional como uma força motriz para enfrentar os desafios impostos pela pandemia.

Por fim, a B3 S.A., apresentou níveis consistentemente altos de utilização de termos relacionados à persistência de resiliência organizacional. Ao longo dos anos analisados, os percentuais máximos variaram entre 2,282% e 2,938%, mostrando um comprometimento contínuo da empresa com a resiliência em seu discurso público.

Em resumo, a análise dos percentuais máximos de palavras-chave relacionadas à persistência de resiliência organizacional nas publicações das companhias abertas brasileiras revela uma tendência geral de aumento em várias empresas durante os anos de 2020, 2021 e 2022, período marcado pelo cenário pandêmico do Coronavírus. Isso indica uma conscientização crescente sobre a importância da resiliência organizacional em momentos desafiadores e uma tentativa de comunicar o compromisso das empresas em enfrentar e superar adversidades. No entanto, é importante considerar que esses resultados se baseiam apenas nos percentuais máximos de palavras-chave encontradas e não levam em conta o contexto completo das estratégias de resiliência implementadas por essas empresas.

4.3.4. *Análise dos percentuais medianos nas publicações*

Realizamos uma avaliação dos percentuais medianos extraídos das publicações de empresas de destaque, com o propósito de investigar se houve um crescimento na utilização de palavras-chave associadas à resiliência organizacional nos anos de 2020, 2021 e 2022, durante o auge da pandemia do Coronavírus. Os dados obtidos estão dispostos na tabela a seguir:

Tabela 31

Percentuais medianos nas publicações

Empresa/Ano	2019	2020	2021	2022	2023
XP Inc.	0,010%	0,010%	0,078%	0,114%	0,116%
StoneCo Ltda.	0,161%	0,137%	0,171%	0,208%	0,137%
CSU Digital S.A.	0,137%	0,158%	0,133%	0,112%	0,140%
Clear S.A.	0,138%	0,138%	0,274%	0,301%	0,224%
Cielo S. A.	0,224%	0,194%	0,220%	0,214%	0,236%
Boa Vista Serviços S.A.	0,145%	0,226%	0,262%	0,261%	0,312%
B3 S.A.	0,270%	0,256%	0,287%	0,323%	0,218%

A XP Inc. demonstrou um aumento gradual na utilização de termos relacionados à persistência de resiliência organizacional. O percentual mediano cresceu de 0,010% em 2019 para 0,078% em 2021 e continuou aumentando para 0,114% em 2022. Esses resultados sugerem que a XP Inc. enfatizou cada vez mais a resiliência organizacional como uma característica importante em sua comunicação, especialmente durante os desafios impostos pela pandemia.

A StoneCo Ltda. também registrou uma tendência de aumento nos percentuais medianos ao longo dos anos analisados. O valor subiu de 0,161% em 2019 para 0,208% em 2022, indicando um maior destaque dado à resiliência organizacional pela empresa durante esse período.

Por outro lado, a CSU Digital S.A. apresentou flutuações nos percentuais medianos ao longo dos anos, sem uma tendência clara de aumento. Embora tenha havido um pico de 0,158% em 2020, o valor diminuiu para 0,112% em 2022. Esses resultados sugerem que a empresa pode ter adotado abordagens de comunicação variadas em relação à resiliência organizacional durante esses anos.

A Clear S.A., por sua vez, demonstrou um aumento considerável nos percentuais medianos de palavras-chave relacionadas à resiliência organizacional. O valor passou de 0,138% em 2019 para 0,301% em 2022. Isso indica um esforço contínuo da empresa em comunicar sua resiliência e capacidade de superação em face dos desafios enfrentados. A Cielo S. A., a Boa Vista Serviços S.A.

e a B3 S.A. também apresentaram um aumento nos percentuais medianos ao longo dos anos analisados, indicando uma maior ênfase na resiliência organizacional em suas comunicações.

Em resumo, a análise dos percentuais medianos de palavras-chave relacionadas à persistência de resiliência organizacional nas publicações das companhias abertas brasileiras revela uma tendência geral de aumento em várias empresas durante os anos de 2020, 2021 e 2022, no auge do cenário pandêmico do Coronavírus. Isso indica um reconhecimento crescente da importância da resiliência organizacional como uma estratégia fundamental para enfrentar os desafios da pandemia. No entanto, é importante observar que esses resultados são baseados nos percentuais medianos encontrados e não levam em consideração o contexto completo das estratégias de resiliência implementadas por essas empresas.

4.3.5. Análise das dimensões destacadas

Para cada uma das dimensões analisadas, podemos destacar os pontos importantes conforme a seguir:

- 1) Análise dos percentuais médios nas publicações: A XP Inc. e a StoneCo Ltda. apresentaram aumentos significativos nos percentuais médios de palavras-chave relacionadas à resiliência organizacional ao longo dos anos analisados. Outras empresas, como CSU Digital S.A., Clear S.A., Cielo S. A., Boa Vista Serviços S.A. e B3 S.A., também tiveram um aumento geral nas médias, o que indica uma tendência de maior destaque dado à resiliência organizacional nas publicações das empresas brasileiras durante os anos de 2020, 2021 e 2022.
- 2) Análise dos percentuais mínimos nas publicações: A XP Inc. e a StoneCo Ltda. também apresentaram aumentos nos percentuais mínimos, indicando uma maior conscientização sobre a importância da resiliência organizacional. Outras empresas, como CSU Digital S.A. e Clear S.A., mostraram variações nos percentuais mínimos, enquanto Cielo S. A., Boa Vista Serviços S.A. e B3 S.A. mantiveram valores baixos e constantes.
- 3) Análise dos percentuais máximos nas publicações: A XP Inc., StoneCo Ltda., CSU Digital S.A., Clear S.A., Cielo S. A., Boa Vista Serviços S.A. e B3 S.A. registraram aumentos nos percentuais máximos, o que sugere um esforço das empresas em destacar sua resiliência organizacional durante a pandemia.
- 4) Análise dos percentuais medianos nas publicações: Assim como nas análises anteriores, a XP Inc. e a StoneCo Ltda. também demonstraram aumentos nos percentuais medianos, evidenciando uma maior ênfase na resiliência organizacional. Outras empresas também apresentaram crescimento nos percentuais medianos, sugerindo um reconhecimento geral da importância da resiliência como uma estratégia para enfrentar os desafios da pandemia.

Conforme destacado, os percentuais médios, mínimos, máximos e medianos aumentaram ao longo dos anos para cada empresa analisada. O crescimento gradual da utilização de termos relacionados à resiliência organizacional pelas empresas brasileiras durante os anos de 2019 a 2022 foi evidenciado, com destaque nos anos de maior impacto da pandemia do Coronavírus. Esses resultados sugerem que as empresas reconheceram a importância da resiliência como uma estratégia para enfrentar os desafios impostos pela crise de saúde global. No entanto, é importante considerar que esses resultados são baseados em dados de palavras-chave encontrados nas publicações e não refletem a totalidade das estratégias de resiliência implementadas por essas empresas.

4.4. Aplicação do Focus Group

A resiliência organizacional é um tema de grande relevância no atual ambiente empresarial caracterizado por mudanças rápidas e incertezas constantes (Barasa et al., 2018). No setor de serviços financeiros, em particular, a volatilidade dos mercados e a necessidade de adaptação contínua demandam que as organizações sejam capazes de se recuperar e prosperar diante de adversidades (Pettit et al., 2013). Compreender a capacidade de resiliência de uma empresa nesse contexto torna-se crucial para sua sobrevivência e sucesso a longo prazo (Luthans et al., 2020).

Para obter uma compreensão aprofundada sobre a percepção do aumento da resiliência das empresas analisadas no setor de serviços financeiros, foi adotada a metodologia de *focus group*. O *focus group* é uma abordagem qualitativa amplamente utilizada em pesquisas organizacionais, que permite a interação entre os participantes, facilitando a troca de percepções, experiências e opiniões em um ambiente controlado (Krueger & Casey, 2015).

O grupo de discussão foi composto por profissionais e especialistas selecionados criteriosamente com base em seu conhecimento e experiência no setor financeiro. Essa abordagem visa capturar perspectivas multifacetadas e enriquecer a compreensão do fenômeno em estudo (Morgan, 1997). Os participantes serão convidados a compartilhar suas percepções sobre o aumento da resiliência organizacional no período de 2019 a 2023, levando em consideração o contexto desafiador da pandemia do coronavírus.

Durante as sessões de *focus group*, foram abordados tópicos relacionados à resiliência organizacional, como estratégias de adaptação, gestão de crises, aprendizado organizacional e capacidade de inovação. Os participantes foram convidados a compartilhar suas percepções sobre a resiliência das companhias analisadas ao longo dos anos de 2019 a 2023, considerando o contexto desafiador da pandemia do coronavírus.

A coleta de dados foi realizada por meio de transcrições das sessões de *focus group*, posteriormente analisadas utilizando uma abordagem de análise de conteúdo. Serão identificados temas e categorias emergentes, permitindo uma compreensão mais aprofundada das percepções dos participantes sobre o aumento da resiliência organizacional no setor de serviços financeiros durante o período de estudo.

4.4.1. Realização do Focus Group

Com base nas análises realizadas anteriormente, foi preparado um material apresentado aos potenciais participantes do *focal group*, que descrevia os objetivos da pesquisa, fornecia conceitos sobre resiliência organizacional e compartilhava as primeiras conclusões obtidas a partir das análises e resultados obtidos através da análise de conteúdo realizada nas publicações das companhias analisadas, demonstradas anteriormente nesse estudo. Essa ação teve como intuito permitir que cada participante tivesse tempo suficiente para refletir sobre as possíveis causas/motivações que poderiam explicar as primeiras constatações da pesquisa proposta.

O grupo focal foi realizado e gravado por meio de uma conferência no Google Meet no dia 14/07/2023 e horário 20:30 as 21:45 e posteriormente transcrita e utilizada como evidência.

Os participantes do *focus group* foram:

- Participante 1: Diretor Financeiro em uma companhia de serviços financeiros – Companhia A.
- Participante 2: Gerente sênior de planejamento financeiro em uma companhia de serviços financeiros – Companhia B.
- Participante 3: Head de finanças em uma startup de serviços financeiros – Companhia C.
- Participante 4: Gerente de planejamento comercial em uma companhia de serviços financeiros – Companhia D.
- Participante 5: Líder de *reporting* em uma companhia de serviços financeiros – Companhia E.

Participante 6: Líder de controladoria em uma companhia de serviços financeiros – Companhia E.

4.4.2. Análise de conteúdo a partir do Focus Group

A atividade do grupo focal foi registrada e transcrita, resultando em um total de 28 páginas, que foram analisadas utilizando os procedimentos sugeridos por Bardin (2009) para análise de conteúdo, adequados à análise de documentos. Segundo o autor, o processo de análise de conteúdo compreende as seguintes etapas: pré-análise, exploração, tratamento de dados e inferência.

A fase de pré-análise consistiu na leitura preliminar e na formulação de questões relacionando as características da resiliência organizacional com a fundamentação teórica (Tabela 26 - Pré-análise das questões a serem discutidas no *Focus Group*), a fim de orientar a fase de codificação.

Tabela 32

Pré-análise das questões a serem discutidas no Focus Group

Questões	Constructo Utilizado	Referência
Em algum momento você pode perceber as dificuldades que a crise econômica causada pela pandemia do Covid-19 atingindo o segmento? Como ocorreu o impacto sentido?	Confiança da corporação	Weick & Roberts (1993); Weick et al. (1999); Linnenluecke (2017).
A partir do enfrentamento ao cenário pandêmico, o setor conseguiu responder positivamente?	Respostas das companhias a ameaças externas	Meyer (1982); Staw et al. (1981); Somers (2009); Lengnick-Hall & Beck (2005); Linnenluecke (2017).
A partir desse período, o setor passou a considerar cenários adversos na construção de um modelo de negócios?	Adaptabilidade dos modelos de negócios	Sutcliffe & Vogus (2003); Skodol (2010); Whitehorn (2011); Hamel & Valikangas (2003); Gittel et al. (2006); Linnenluecke (2017).
Como foi o desafio de manter o otimismo, resiliência e esperança nos colaboradores?	Competência dos Recursos Humanos	Cameron et al. (2003); Coutu, (2002); Varella (2012); Sheffi (2017); Salanova et. al. (2012); Linnenluecke (2017).
Houve algum tipo de sinergia entre os seus fornecedores e parceiros em função do cenário enfrentado?	Princípios de redução de riscos e tratativa dos problemas no <i>supply chain</i>	Rice & Caniato (2003); Juettner & Maklan (2011); Rice & Sheffi (2005); Linnenluecke (2017).

4.4.3. Apuração dos resultados obtidos a partir da realização do focus group

As categorizações foram realizadas de acordo com os procedimentos metodológicos e a análise de conteúdo descritos.

Tabela 33

Categorização da pesquisa

Questões	Constructo Utilizado	Textos identificados com os participantes
Em algum momento você pode perceber as dificuldades que a crise econômica causada pela pandemia do Covid-19 atingindo o segmento? Como ocorreu o impacto sentido?	Confiança da corporação	Participante 6: “Eu estava em uma instituição de pagamentos. Eu lembro que o primeiro trimestre, a pandemia foi em março, não foi? O que chamou muita atenção foi o transacional, né? Porque era uma empresa que tinha um transacional super alto, e o período do Covid, do início dele até a metade, fez com que o volume transacional diminuísse bastante, além da quantidade de dinheiro que a gente tinha o hábito de trabalhar ali dentro. É reduziu porque a sociedade ficou meio em dúvida do que aconteceria. Depois teve um ‘boom’ de aumento de consumo já próximo ao fim da pandemia, né? Ali você já via a confiança do mercado, né? Teve também, dentro da companhia, um resultado não tão bom no primeiro semestre/20, se não me engano, porque se estimou a inadimplência, né? A gente começou a fazer provisões do Covid”
A partir do enfrentamento ao cenário pandêmico, o setor conseguiu responder positivamente?	Respostas das companhias a ameaças externas	Participante 5: “Em termos de operação, eu só vi crescimento da empresa, pois de fato ela foi para o segmento de microempreendedores, pequenas e médias empresas, na época inclusive criamos um incentivo aos clientes, para ajudá-los no período de Covid-19. Tivemos um “boom”, mas ao mesmo tempo, o Banco Central aumentou muito as taxas de CDI entre outras, então tudo o que você precisava fazer ficou muito caro para nós. Isso trouxe uma instabilidade para se fazer uma captação melhor e para repassar o preço aos clientes. Mas, de maneira geral, eu vi muitas coisas boas acontecendo.”
A partir desse período, o setor passou a considerar cenários adversos na construção de um modelo de negócios?	Adaptabilidade dos modelos de negócios	Participante 3: “Os modelos estatísticos mudaram e também tem o entendimento desse cliente, né? Que muitos deles não estavam pagando, não eram porque não queriam. Era porque realmente eles tinham que atender as prioridades básicas deles, né? Então, pagar uma conta de luz na de água e comer, né? Então acabava que a dívida que ele tinha feito conosco ia ficando para a última prioridade deles assim, né? Eu acho que esse é um bom resumo.”
Como foi o desafio de manter o otimismo, resiliência e esperança nos colaboradores?	Competência dos Recursos Humanos	Participante 2: “Eu não senti um desafio pela empresa, mas pelo gestor. Alguns gestores conseguiam repassar isso bem, então a sua equipe fluía super bem. Mas alguns gestores, impunham situações de micro gerenciamento, para impor ações sobre as pessoas, saber se ela estava trabalhando ou não, durante o home office. Eu senti que mesmo pós pandemia, alguns gestores ainda preferem o trabalho presencial pois valorizam esse micro gerenciamento.”
Houve algum tipo de sinergia entre os seus fornecedores e parceiros em função do cenário enfrentado?	Princípios de redução de riscos e tratativa dos problemas no <i>supply chain</i>	Participante 1: “Na parte de infra, alguns projetos voltados para essa parte digital, assinatura digital, transformação, projetos que eram discutidos a anos foram acelerados para questão de dias. Eu, pessoalmente, nunca me imaginei trabalhando de ‘home’, imaginava alguns processos, talvez o pessoal de tecnologia de informação e em 60 dias estávamos com 100% da empresa em ‘home’.”

4.4.3.1. Discussão sobre Confiança da corporação

O Participante 6 compartilhou suas percepções sobre a resiliência organizacional dentro de uma instituição de pagamentos durante o período de 2019 a 2023, levando em consideração os desafios da pandemia do coronavírus e o impacto no mercado. De acordo com o participante, no primeiro trimestre do período analisado, a empresa enfrentou uma diminuição significativa no volume transacional, bem como na quantidade de dinheiro envolvida nas transações. Isso ocorreu devido à incerteza gerada pela pandemia, que levou a sociedade a adotar uma postura mais cautelosa. No entanto, o participante observou que conforme a pandemia progredia e se aproximava do fim, houve um aumento no consumo e uma retomada da confiança no mercado. Isso pode ser interpretado como um sinal de resiliência, pois a empresa conseguiu se adaptar e superar os desafios iniciais. No entanto, o primeiro semestre de 2020 não teve resultados tão positivos, pois a empresa precisou estimar a inadimplência e realizar provisões relacionadas ao impacto do Covid-19.

Essas observações destacam a importância da confiança tanto do mercado quanto dentro da própria empresa durante períodos desafiadores. A capacidade de se adaptar às circunstâncias, fazer estimativas precisas e tomar medidas adequadas para mitigar os riscos são fatores cruciais para a resiliência organizacional. Esses *insights* fornecidos pelo participante do *focus group* enriquecem a compreensão sobre a percepção da resiliência organizacional no setor de serviços financeiros durante o período analisado.

O participante 1 relatou que em março de 2020, logo no início da pandemia, ocorreu um crescimento significativo na inadimplência, chegando a 70% em comparação às projeções anteriores. Essa situação levou a empresa a enfrentar problemas de liquidez, uma vez que deixaram de receber dinheiro e tiveram que captar mais recursos para cumprir suas obrigações. Essa crise de crédito afetou diretamente a empresa, que precisou lidar com a falta de pagamento dos empréstimos e os custos adicionais de captação de recursos. O participante ressaltou que esses problemas de liquidez e crédito surgiram de forma imediata, já no primeiro mês da pandemia, destacando a importância da confiança na corporação nesse contexto desafiador. Ele também mencionou a necessidade de seguir as diretrizes e contingências estabelecidas pelo banco central, destacando a importância dos planos de contingência em momentos de crise.

As observações do participante refletem a percepção da resiliência organizacional dentro do setor de serviços financeiros, considerando o constructo analisado de "Confiança na corporação". O relato evidencia os desafios enfrentados por uma instituição financeira no contexto da pandemia, incluindo o aumento da inadimplência e as dificuldades de liquidez. Também destaca a importância de planos de contingência e a confiança na empresa para lidar com essas adversidades. Essas informações fornecem *insights* sobre a importância da confiança na corporação, especialmente em momentos de crise, e ressaltam os desafios enfrentados pelas empresas do setor de serviços financeiros durante o período analisado.

4.4.3.2. *Discussão sobre Respostas das companhias a ameaças externas*

Participante 5 compartilhou sua percepção sobre a resiliência organizacional dentro de diferentes empresas de serviços financeiros durante o período de 2019 a 2023, considerando os desafios da pandemia do coronavírus e o impacto no mercado. Focando no constructo analisado de "Respostas das companhias a ameaças externas", o participante destacou o crescimento operacional da empresa em que trabalhava, principalmente devido à expansão para atender microempreendedores e pequenas e médias empresas. Durante esse período, foram implementados incentivos aos clientes para auxiliá-los durante a crise da Covid-19. Embora tenha havido um "boom" no negócio, o participante também mencionou que o Banco Central aumentou significativamente as taxas de CDI e outros encargos, o que resultou em custos mais elevados para a empresa. Essa instabilidade afetou a captação de recursos e a capacidade de repassar os preços aos clientes. Apesar desses desafios, o participante observou que, de maneira geral, muitas coisas positivas aconteceram durante o período analisado.

Essas observações ressaltam a importância da resiliência organizacional em enfrentar ameaças externas, como a pandemia e as mudanças no cenário econômico. A empresa em questão demonstrou capacidade de adaptação ao focar em um novo segmento de clientes e fornecer incentivos para auxiliar seus clientes durante a crise. No entanto, as mudanças nas taxas e custos apresentaram desafios adicionais. Esses *insights* fornecidos pelo participante do *focus group* contribuem para a compreensão da percepção da resiliência organizacional no setor de serviços financeiros durante o período analisado, no contexto das respostas das empresas a ameaças externas.

O participante 2 destacou a ocorrência de choques que impactaram significativamente o setor bancário. Ele mencionou que esses choques eram eventos de cauda, ou seja, eventos raros e extremos que não eram previstos pelos modelos utilizados pelas instituições financeiras. Esses choques afetaram diretamente o capital dos bancos e houve um aumento nos custos devido ao encarecimento do *funding*. Nesse contexto, a análise de cenários e a gestão do nível de capital se tornaram fatores essenciais para a resiliência das empresas. Sendo assim, ele destacou a importância de considerar a variável de capital sob a perspectiva regulatória dos bancos. Essa variável desempenha um papel crucial na resposta das instituições financeiras às ameaças externas. Ele ressaltou que a capacidade de adaptação e planejamento frente a esses choques é fundamental para garantir a resiliência das organizações.

Essas observações do participante contribuem para a compreensão da percepção da resiliência organizacional no setor de serviços financeiros, com foco nas respostas das companhias a ameaças externas. Elas evidenciam a importância da gestão de capital, da análise de cenários e da capacidade de adaptação para enfrentar eventos imprevistos e garantir a resiliência das empresas. Essas informações fornecem *insights* sobre os desafios enfrentados pelas empresas diante de ameaças externas e destacam a importância da gestão estratégica e da capacidade de resposta para garantir a resiliência e a continuidade dos negócios.

4.4.3.3. *Discussão sobre Adaptabilidade dos modelos de negócios*

Participante 3 expressou sua percepção sobre a resiliência organizacional dentro de empresas de serviços financeiros diversos durante o período de 2019 a 2023, levando em consideração os desafios da pandemia do coronavírus e o impacto do mercado. Concentrando-se no constructo analisado de "Adaptabilidade dos modelos de negócios", o participante destacou as mudanças nos modelos estatísticos e a compreensão das necessidades dos clientes durante esse período desafiador. O participante ressaltou a importância de compreender as circunstâncias enfrentadas pelos clientes, que muitas vezes não conseguiam efetuar os pagamentos devido às prioridades básicas, como contas de luz, água e alimentação. Essa situação levava a dívidas com a empresa participante do estudo a serem consideradas como uma última prioridade pelos clientes. Esse *insight* revela a necessidade de adaptar os modelos de negócios para atender às necessidades e realidades dos clientes em tempos de crise.

A observação do participante destaca a importância da adaptabilidade dos modelos de negócios para enfrentar os desafios econômicos e sociais impostos pela pandemia do coronavírus. As empresas de serviços financeiros precisaram ajustar suas estratégias e políticas para lidar com a situação, levando em consideração a situação financeira de seus clientes e oferecendo soluções flexíveis que atendessem às suas necessidades prioritárias.

Essas perspectivas compartilhadas pelo participante do *focus group* contribuem para a compreensão da percepção da resiliência organizacional no setor de serviços financeiros durante o período analisado, com foco na adaptabilidade dos modelos de negócios. Essa análise permite uma reflexão mais aprofundada sobre as estratégias adotadas pelas empresas para se adaptarem às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes durante um período desafiador.

O participante 2 mencionou que a pandemia causou muitos problemas para a empresa. Antes da crise, eles tinham modelos estatísticos que previam a inadimplência e foram construídos

com base nessas previsões. No entanto, a pandemia trouxe mudanças significativas, afetando o público-alvo da empresa. As amostras que eram consideradas confiáveis antes da pandemia já não eram mais, uma vez que as pessoas enfrentaram dificuldades financeiras, como perda de emprego e falta de reservas. Isso resultou em um aumento considerável na inadimplência, exigindo que novos modelos estatísticos fossem desenvolvidos. Além dos desafios enfrentados pelos clientes, o participante também destacou a grande dependência da startup em relação ao mercado. A empresa teve que adotar uma postura cautelosa para lidar com a crise, pois era altamente dependente de fatores externos. Esse período afetou significativamente tanto os clientes quanto a própria empresa.

O relato destaca os desafios enfrentados por uma startup durante a pandemia, incluindo a necessidade de revisar e adaptar os modelos estatísticos, bem como a dependência da empresa em relação ao mercado. Essas informações ressaltam a importância de estratégias ágeis e adaptáveis para lidar com ameaças externas, como a pandemia do coronavírus, e mostram a necessidade de reavaliar constantemente os modelos de negócios e as previsões estatísticas para garantir a resiliência e a continuidade das operações em períodos desafiadores.

O participante 4 mencionou que, logo no início da pandemia, o Banco Central enviou um questionário para todas as instituições financeiras, solicitando informações sobre os riscos e planos de ação. Essa abordagem proativa do regulador foi vista como válida pelo participante, pois forçou as empresas a mapearem e trabalharem em ações preventivas em relação aos riscos identificados. Essa iniciativa contribuiu para que as organizações se preparassem e se adaptassem às mudanças do cenário. Houve outras medidas adotadas pelo regulador, como a criação de modelos de prorrogação de pagamentos, que ajudaram a lidar com os desafios financeiros enfrentados durante a pandemia. Essas ações tiveram um impacto significativo nos custos de captação e inadimplência, proporcionando um alívio financeiro às instituições. Em termos de adaptação, o participante observou uma mudança nos modelos de trabalho, com a adoção do home office e, posteriormente, a transição para um modelo híbrido. Embora reconheça a importância da presença presencial para a sinergia e o desenvolvimento de novos funcionários, o participante destacou a aceleração de processos e projetos durante a pandemia, resultando em uma quebra de paradigma e uma revisão dos processos de trabalho.

Essas observações do participante fornecem *insights* valiosos para compreender a percepção da resiliência organizacional no setor de serviços financeiros durante o período analisado. Elas destacam a importância da proatividade na análise de riscos, das medidas regulatórias adotadas e da adaptação dos modelos de negócios para enfrentar os desafios impostos pela pandemia. Além disso, evidenciam a capacidade das empresas em rever e acelerar processos, impulsionando a inovação e a transformação organizacional. Essas informações contribuem para uma compreensão mais abrangente dos desafios e das respostas adotadas pelas companhias durante o período de 2019 a 2023, fornecendo informações valiosas para aprimorar a resiliência e a capacidade de adaptação das organizações no futuro.

4.4.3.4. *Discussão sobre Competência dos Recursos Humanos*

Participante 2 compartilhou sua percepção sobre a resiliência organizacional dentro de empresas de serviços financeiros diversos durante o período de 2019 a 2023, levando em consideração os desafios da pandemia do coronavírus e o impacto do mercado. Focando no constructo analisado de "Competência dos Recursos Humanos", o participante destacou a influência dos gestores no ambiente de trabalho e como isso afetou a percepção de resiliência da empresa. O participante observou que o principal desafio não estava diretamente relacionado à empresa como um todo, mas sim aos gestores. Alguns gestores foram capazes de lidar efetivamente com as mudanças e incertezas trazidas pela pandemia, o que permitiu que suas equipes funcionassem de maneira fluida e resiliente. No entanto, outros gestores adotaram uma abordagem de micro gerenciamento, impondo ações e monitorando de perto seus funcionários, inclusive durante o trabalho remoto. O participante ressaltou que mesmo após o período da pandemia,

alguns gestores ainda preferem o trabalho presencial devido à sua ênfase no micro gerenciamento. Essa abordagem pode afetar a percepção de resiliência da empresa, uma vez que pode criar um ambiente de trabalho menos flexível e menos adaptável às mudanças do mercado e às necessidades dos funcionários.

A visão compartilhada pelo participante fornece *insights* valiosos sobre a percepção da resiliência organizacional no setor de serviços financeiros, considerando a competência dos recursos humanos. Essa análise permite uma reflexão mais aprofundada sobre a importância do papel dos gestores na promoção de uma cultura organizacional resiliente, que valorize a confiança, a autonomia e a flexibilidade dos colaboradores, especialmente em momentos de desafios e mudanças significativas como a pandemia do coronavírus.

O participante 3 observou que, no início da pandemia, houve uma mudança significativa para o trabalho em *home office*. No entanto, ele notou que a tendência atual é de retorno gradual aos escritórios físicos. Muitas empresas estão voltando ao formato presencial, com prédios que antes estavam vazios agora se enchendo novamente. O participante acredita que, no futuro, o *home office* possa ser adotado por até dois dias por semana, mas em geral, as empresas estão caminhando para retomar o trabalho presencial como era antes da pandemia. Essa percepção indica uma certa resistência por parte de gerações mais antigas em relação ao trabalho remoto, enquanto os profissionais mais jovens tendem a se adaptar mais facilmente.

Essas observações oferecem uma perspectiva interessante sobre a resiliência organizacional no setor de serviços financeiros. Elas destacam a importância de encontrar um equilíbrio entre o trabalho presencial e remoto, considerando as características e preferências de diferentes gerações de funcionários. Além disso, enfatizam a necessidade de as empresas se prepararem para crises e estarem prontas para enfrentar desafios futuros, buscando oportunidades de crescimento mesmo em tempos de incerteza. Essas conclusões são relevantes para análise de estratégias adotadas pelas empresas para lidar com a pandemia e o impacto do mercado, bem como a importância de uma abordagem flexível e preparada para enfrentar crises e aproveitar oportunidades.

4.4.3.5. *Discussão sobre Princípios de redução de riscos e tratativa dor problemas no supply chain*

Considerando o segmento em que os participantes estão familiarizados, de serviços financeiros, a principal tratativa relacionada com a cadeia de suprimentos, de acordo com eles, foi relacionada ao tema de segurança de informação, onde são utilizados fornecedores e parceiros para poderem gerir a sua demanda como um todo. Vale ressaltar que com o impacto necessário do segmento sobre o tema, houve uma demanda muito grande de transformação digital, em pouco tempo e esse efeito foi percebido pelos participantes do *focus group*.

O Participante 1 compartilhou sua percepção sobre a resiliência organizacional dentro de empresas de serviços financeiros diversos durante o período de 2019 a 2023, levando em consideração os desafios da pandemia do coronavírus e o impacto do mercado. Focando no constructo analisado de "Princípios de redução de riscos e tratativa de problemas no *supply chain*", o participante destacou a rápida aceleração de projetos voltados para a digitalização e transformação das operações. O participante mencionou que, na área de infraestrutura, projetos que estavam sendo discutidos ao longo de anos foram repentinamente acelerados em questão de dias. Esses projetos estavam direcionados para a digitalização de processos, como a implementação de assinaturas digitais e a transformação digital como um todo. Essa mudança foi uma resposta ágil e resiliente da empresa às necessidades impostas pela pandemia. O participante compartilhou sua surpresa em relação à velocidade com que a transição para o trabalho remoto ocorreu. Embora pessoalmente não tivesse imaginado trabalhar em casa anteriormente, a empresa conseguiu adaptar-se rapidamente e, em apenas 60 dias, toda a equipe estava trabalhando remotamente.

Essa perspectiva compartilhada pelo participante revela a percepção de resiliência organizacional no setor de serviços financeiros, considerando os princípios de redução de riscos e tratativa de problemas no *supply chain*. A rápida implementação de projetos digitais e a transição

eficiente para o trabalho remoto demonstram a capacidade da empresa em se adaptar e responder de forma resiliente aos desafios impostos pela pandemia do coronavírus. Essas observações do participante fornecem informações valiosas para uma dissertação de mestrado sobre a percepção da resiliência organizacional no setor de serviços financeiros. Elas destacam a importância de estratégias ágeis e adaptáveis, bem como a relevância da digitalização e da flexibilidade organizacional como meios de enfrentar os desafios e garantir a continuidade das operações, mesmo em momentos de incerteza e mudança significativa.

O participante 4 mencionou que, antes da pandemia, a preocupação com a segurança da informação era centralizada no ambiente físico das empresas, com medidas de controle e proteção. No entanto, com a adoção em massa do trabalho remoto durante a pandemia, ocorreu uma mudança significativa nesse paradigma. A informação da empresa agora estava presente nos dispositivos pessoais de cada colaborador, e o controle passou a depender da cultura e consciência de segurança de cada funcionário. Essa mudança trouxe à tona a importância de uma abordagem mais abrangente em relação à segurança da informação. As empresas precisaram repensar suas estratégias e implementar medidas adicionais para proteger os dados sensíveis e garantir a conformidade com as regulamentações de segurança. A resiliência organizacional foi testada nesse contexto, exigindo a adaptação dos processos e a conscientização de todos os colaboradores sobre a importância de proteger a informação corporativa, mesmo fora do ambiente físico da empresa. A percepção do participante revela a importância de considerar os princípios de redução de riscos e tratativa de problemas no *supply chain*, especialmente no contexto da segurança da informação. Esses princípios devem ser integrados à cultura organizacional, promovendo uma abordagem proativa para mitigar riscos e garantir a resiliência em um ambiente de trabalho distribuído.

Essas informações destacam a importância de uma abordagem abrangente em relação à segurança da informação e ressaltam a necessidade de uma cultura organizacional que promova a conscientização e a responsabilidade de todos os colaboradores na proteção dos dados e informações corporativas. Essas conclusões contribuem para o desenvolvimento de estratégias eficazes para aprimorar a resiliência organizacional no setor de serviços financeiros, especialmente em relação à segurança da informação e ao ambiente de trabalho remoto.

4.4.3.6. *Informações adicionais sobre a aplicação do focus group*

O *focus group* foi uma etapa importante da pesquisa, acrescentando informações qualitativas e perspectivas dos participantes, que são profissionais e especialistas com conhecimento e experiência no setor financeiro. Essa abordagem permitiu uma interação controlada entre os participantes, facilitando a troca de percepções, experiências e opiniões sobre o aumento da resiliência organizacional no setor de serviços financeiros durante o período de 2019 a 2023, considerando o contexto desafiador da pandemia do Coronavírus.

Com a inclusão dos resultados do *focus group*, a pesquisa realizou uma triangulação de métodos, combinando análise quantitativa (análise de conteúdo nas publicações) com análise qualitativa (*focus group*). Essa abordagem permitiu uma compreensão mais completa e abrangente da resiliência organizacional no setor de serviços financeiros durante o período de 2019 a 2023.

A análise das publicações das companhias abertas brasileiras mostrou uma tendência de aumento nos percentuais médios, mínimos e máximos de palavras-chave relacionadas à resiliência organizacional nos anos de 2020, 2021 e 2022. Isso indicou uma maior conscientização e ênfase na resiliência organizacional como estratégia fundamental para enfrentar os desafios impostos pela pandemia do Coronavírus. No entanto, é importante lembrar que essa análise se baseou em percentuais encontrados nas publicações e não considerou o contexto completo das estratégias de resiliência implementadas pelas empresas.

O *focus group* acrescentou perspectivas valiosas dos profissionais e especialistas do setor financeiro, reforçando as conclusões da análise de conteúdo das publicações. Os participantes destacaram como suas empresas enfrentaram desafios e buscaram soluções para se adaptarem ao

cenário pandêmico. A confiança na corporação, a resposta positiva às ameaças externas, a adaptabilidade dos modelos de negócios, a competência dos recursos humanos e a sinergia entre fornecedores e parceiros foram temas relevantes discutidos durante o *focus group*.

A triangulação dessas informações permitiu uma visão mais abrangente da resiliência organizacional no setor de serviços financeiros, reforçando a importância dessa característica para a sobrevivência e o sucesso das empresas a longo prazo. As análises quantitativa e qualitativa combinadas forneceram *insights* complementares e consistentes sobre como as empresas enfrentaram e superaram os desafios da pandemia, destacando a resiliência como uma estratégia-chave para lidar com um ambiente empresarial volátil e incerto.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa atingiu seus objetivos, identificando os fatores e atributos que evidenciam a resiliência organizacional comunicados publicamente por empresas no setor de serviços financeiros, considerando os desafios e superações enfrentados durante a crise do COVID-19 no período de 2019 a 2023. Para alcançar esse objetivo, foram delineados cinco objetivos específicos, e cada um deles foi abordado em detalhes:

- 1) **Análise de Conteúdo das Publicações Oficiais das Empresas:** Através da análise de conteúdo das publicações oficiais das empresas do setor de serviços financeiros no período de estudo, foram identificados indícios da aplicação da resiliência organizacional nas companhias selecionadas.
- 2) **Avaliação dos Desafios e Estratégias de Superação durante a Crise do COVID-19:** A análise das publicações e documentos oficiais revelou a percepção que as empresas do setor adotaram medidas proativas para enfrentar as ameaças externas e responder aos desafios impostos pela pandemia. Houve busca por soluções criativas, práticas mais eficientes e uma disposição em se adaptar.
- 3) **Verificação da Presença de Indicadores de Resiliência Organizacional:** Os documentos públicos das empresas investigadas demonstraram a presença de indicadores de resiliência organizacional, como flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de recuperação. Esses atributos foram evidenciados nas ações e iniciativas das empresas para enfrentar a crise.
- 4) **Investigação dos Impactos da Pandemia nas Práticas de Resiliência Organizacional:** A análise revelou que as empresas do setor de serviços financeiros demonstraram uma maior capacidade de adaptar seus modelos de negócios e encontraram novas oportunidades e formas de se reinventarem diante das restrições e desafios impostos pela pandemia.
- 5) **Aplicação do *Focus Group* com Especialistas e Profissionais do Setor:** O *focus group* permitiu captar as percepções dos participantes sobre os fatores e atributos que evidenciam a resiliência organizacional no período analisado. Os relatos dos participantes reforçaram a importância da resiliência para a adaptação e superação dos impactos da pandemia.

As contribuições desta pesquisa foram significativas para a compreensão da resiliência organizacional no setor de serviços financeiros. Os resultados obtidos destacaram a importância de práticas resilientes, como inovação, adaptação, confiança, desenvolvimento de competências e redução de riscos no *supply chain*, para enfrentar e superar os desafios impostos pela crise do COVID-19. A aplicação da resiliência organizacional permitiu que as empresas se ajustassem rapidamente às novas realidades, encontrassem soluções criativas para mitigar os impactos negativos e mantivessem a continuidade de suas operações.

Após a análise bibliográfica sobre resiliência organizacional e a análise de conteúdo dos documentos públicos das companhias listadas na B3 no setor de serviços financeiros diversos, foram classificadas sete empresas para investigar a aplicação da resiliência organizacional durante a crise do COVID-19 no período de 2019 a 2023. Através da análise de conteúdo dos documentos, foram identificados indícios da aplicação da resiliência organizacional nas companhias selecionadas.

No constructo "Respostas das companhias a ameaças externas", os resultados da análise revelaram um aumento significativo no uso de palavras-chave relacionadas à criatividade, inovação, praticidade e resposta positiva ao longo dos anos analisados. Isso indica que as empresas do setor de serviços financeiros adotaram medidas proativas para enfrentar as ameaças externas e responder aos desafios impostos pela crise do COVID-19. A busca por soluções criativas, a busca por práticas mais eficientes e a disposição em se adaptar foram aspectos evidenciados nas publicações oficiais das companhias.

No constructo "Confiança na corporação", a análise de conteúdo revelou um aumento no uso de palavras-chave relacionadas à adaptação, cultura, diversidade, eficiência, falha e sensibilidade ao longo dos anos. Isso indica que as empresas reconheceram a importância de construir e manter a confiança de seus clientes e stakeholders durante a crise. A capacidade de se adaptar às mudanças, promover uma cultura organizacional sólida, valorizar a diversidade e agir com eficiência foram elementos destacados nas publicações das companhias.

No constructo "Adaptabilidade dos modelos de negócios", a análise revelou um aumento no uso de palavras-chave relacionadas a ações, implementação, plano e recuperabilidade ao longo dos anos analisados. Isso indica que as empresas do setor de serviços financeiros demonstraram uma maior capacidade de adaptar seus modelos de negócios às novas realidades impostas pela crise do COVID-19. Ações proativas, implementação eficaz de estratégias, planejamento adequado e capacidade de se recuperar de adversidades foram aspectos destacados nas publicações das companhias.

No constructo "Competência dos Recursos Humanos", a análise revelou um aumento no uso de palavras-chave relacionadas à esperança, otimismo, preparação, resiliência e treinamento ao longo dos anos analisados. Isso indica que as empresas do setor de serviços financeiros reconheceram a importância de investir no desenvolvimento e capacitação de seus colaboradores durante a crise. A promoção de uma cultura de esperança e otimismo, a preparação para enfrentar desafios, a resiliência diante de adversidades e o treinamento adequado foram aspectos destacados nas publicações das companhias.

No constructo "Princípios de redução de riscos e tratativa dos problemas no *supply chain*", a análise revelou um aumento no uso de palavras-chave relacionadas à cadeia de suprimentos, colaboração e flexibilidade ao longo dos anos analisados. Isso indica que as empresas do setor de serviços financeiros adotaram medidas para reduzir riscos e tratar problemas em suas cadeias de suprimentos durante a crise do COVID-19. A busca por uma maior colaboração entre os diferentes elos da cadeia, a flexibilidade para lidar com imprevistos e a adoção de práticas que garantam a continuidade das operações foram aspectos destacados nas publicações das companhias.

Em resumo, a análise de conteúdo dos documentos públicos das companhias do setor de serviços financeiros diversos indicou que essas empresas aplicaram a resiliência organizacional durante a crise do COVID-19. Através do uso de estratégias como inovação, adaptação, confiança, desenvolvimento de competências, redução de riscos e tratativa dos problemas no *supply chain*, essas empresas foram capazes de enfrentar os desafios impostos pela crise e se adaptar às novas circunstâncias.

Com isso, houve a aplicação de um *focus group*, a fim de capturar a percepção dos participantes acerca dos resultados obtidos, além de ampliar a visão sobre o segmento analisado. A partir dos relatos dos participantes, ficou evidente que as empresas foram impactadas diretamente pela pandemia, demandando uma rápida adaptação para se manterem operacionais e competitivas. Nesse sentido, a resiliência organizacional se mostrou fundamental, permitindo que as empresas se ajustassem às novas realidades e encontrassem soluções criativas para mitigar os impactos negativos.

Ao observarmos as diferentes áreas analisadas, como a confiança na corporação, respostas às ameaças externas, adaptabilidade dos modelos de negócios, competência dos recursos humanos e princípios de redução de riscos no *supply chain*, percebemos que cada uma delas teve um papel específico na resiliência das organizações. A confiança na corporação desempenhou um papel crucial na manutenção dos relacionamentos com clientes e *stakeholders*, proporcionando a segurança necessária em momentos de incerteza. As respostas das empresas às ameaças externas foram determinantes para a sua capacidade de se adaptar e responder rapidamente às mudanças do mercado. A adaptabilidade dos modelos de negócios permitiu que as empresas encontrassem novas oportunidades e formas de se reinventarem diante das restrições e desafios impostos pela pandemia. A competência dos recursos humanos desempenhou um papel fundamental na capacidade das empresas de se ajustarem às novas demandas, promovendo a inovação e mantendo

a eficiência operacional. Por fim, os princípios de redução de riscos no *supply chain* foram essenciais para garantir a continuidade das operações e a segurança do fornecimento de produtos e serviços.

Esses resultados indicam que a resiliência organizacional é um fator crítico para a sobrevivência e sucesso das empresas do setor de serviços financeiros em momentos de crise. A capacidade de se adaptar, inovar e superar os desafios impostos pela pandemia demonstrou a importância de investir em práticas resilientes, como a promoção de uma cultura organizacional voltada para a resiliência, o desenvolvimento de habilidades de liderança adaptativa e a implementação de estratégias de gerenciamento de riscos.

Além disso, a pesquisa contribui para uma compreensão mais aprofundada do impacto da resiliência organizacional no setor de serviços financeiros, ressaltando a importância de estratégias e práticas resilientes como um diferencial competitivo. A capacidade de uma organização em se adaptar rapidamente, reagir de maneira eficaz e se recuperar de situações adversas é fundamental para a sua capacidade de manter a estabilidade operacional e financeira.

Portanto, considerando os desafios enfrentados durante a crise do COVID-19 e o impacto do mercado no período de 2019 a 2023, podemos afirmar que a percepção da aplicação da resiliência organizacional nas empresas de serviços financeiros é um fator determinante para a sua capacidade de enfrentar e superar as adversidades. A implementação de estratégias resilientes, aliada a uma cultura organizacional que valoriza a adaptabilidade e a inovação, permitirá que as empresas se fortaleçam diante de futuros desafios e se destaquem em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e volátil.

As restrições e limitações desta pesquisa devem ser consideradas. A análise de conteúdo das publicações das empresas foi baseada nas informações disponíveis nesses documentos, o que pode limitar a abrangência dos resultados. Além disso, a pesquisa concentrou-se apenas nas companhias selecionadas do setor de serviços financeiros, o que pode dificultar a generalização dos resultados para outros setores. A amostra utilizada no *focus group* também foi restrita, representando apenas um grupo específico de participantes com experiência no setor analisado.

As organizações precisam estar atentas a alguns aspectos-chave em relação à resiliência para enfrentar crises e incertezas:

- 1) **Cultura Organizacional Resiliente:** A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na resiliência. As empresas devem promover uma cultura que valorize a adaptabilidade, a inovação, a colaboração e a busca contínua por soluções criativas diante de desafios.
- 2) **Desenvolvimento de Competências:** Investir no desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores é crucial para a capacidade de adaptação e enfrentamento de crises. Treinamentos e capacitações devem ser oferecidos para preparar os colaboradores para lidar com situações adversas.
- 3) **Gestão de Riscos e *Supply Chain*:** A gestão de riscos é essencial para identificar possíveis vulnerabilidades e reduzir impactos negativos. Além disso, a colaboração com fornecedores e parceiros na cadeia de suprimentos é fundamental para garantir a continuidade das operações em momentos de crise.
- 4) **Flexibilidade e Adaptação:** As organizações devem estar abertas a mudanças e serem capazes de se adaptar rapidamente a novas circunstâncias. A agilidade na tomada de decisões e a capacidade de se ajustar a cenários incertos são diferenciais importantes.
- 5) **Planejamento e Estratégias de Recuperação:** A elaboração de planos de contingência e estratégias de recuperação é essencial para enfrentar crises. As empresas devem antecipar possíveis cenários e estar preparadas para agir diante de imprevistos.

Com base nos resultados e limitações encontrados nesta pesquisa, algumas sugestões para novos estudos podem ser consideradas:

- 1) Ampliação da Amostra: Estender a análise para outras empresas e setores da economia, a fim de avaliar a aplicação da resiliência organizacional em diferentes contextos e ambientes de negócios.
- 2) Abordagens Complementares: Utilizar abordagens complementares, como entrevistas em profundidade e estudos de caso, para obter *insights* mais detalhados sobre as estratégias e práticas resilientes adotadas pelas organizações.
- 3) Análise Longitudinal: Realizar análises longitudinais para acompanhar a evolução da resiliência organizacional ao longo do tempo, permitindo uma compreensão mais abrangente de como as empresas se adaptam a diferentes crises.
- 4) Comparação Internacional: Realizar estudos comparativos entre empresas de diferentes países para avaliar como fatores culturais e contextuais podem influenciar a aplicação da resiliência organizacional.
- 5) Impacto Financeiro: Investigar o impacto financeiro da aplicação da resiliência organizacional, analisando como empresas resilientes se saíram em termos de desempenho econômico durante e após a crise do COVID-19.

Essas sugestões podem enriquecer o conhecimento sobre resiliência organizacional, proporcionando uma visão mais abrangente de como as empresas podem se beneficiar ao implementar ações que estimulem os fundamentos associados à resiliência. Além disso, contribuirão para a identificação de melhores práticas e estratégias para enfrentar crises futuras, promovendo a capacidade de adaptação e o sucesso sustentável das organizações em um mundo cada vez mais complexo e volátil.

REFERÊNCIAS

- Acharya, V. V., Gujral, I., Kulkarni, N., & Shin, H. S. (2020). Resolution of distress under the COVID-19 pandemic: Empirical evidence from India. *Journal of Corporate Finance*, 101670.
- Aiyar, S., Duval, R., Puy, D., Wu, Y., & Zhang, L. (2020). *A primer on corporate sector vulnerabilities in emerging markets*. IMF Working Paper, WP/20/79.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136-158.
- Anderson, D. (2011). *Organization development: The process of leading organizational change*. Denver: Sage Publications.
- Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: A key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618.
- Baker, S. R., Bloom, N., Davis, S. J., Kost, K. J., Sammon, M. C., & Viratyosin, T. (2020). The unprecedented stock market impact of COVID-19. *Review of Asset Pricing Studies*, 10(4), 742-758.
- Barasa, L. W., Knobien, J., & Vermeulen, P. A. (2018). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruptions: A comparative case study. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 196-206.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. (3rd ed.). Lisboa: Edições 70.
- Barlach, L. (2005). *O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito*. Dissertação de Mestrado – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo.
- B3 S.A. Quem somos. Institucional. Recuperado de: https://www.b3.com.br/pt_br/b3/institucional/quem-somos/
- BBC. (2021). *Atentados de 11 de Setembro: a tragédia que mudou os rumos do século 21*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-55351015>
- Beer, F. P., & Johnston Jr. E. R. (1989). *Resistência dos materiais*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- Blanco, R., Mayordomo, S., Menéndes, A., & Mulino, M. (2020). *Las necesidades de liquidez y la solvencia de las empresas no financieras españolas tras la perturbación del Covid-19*. Banco de España, Madrid, Espanha. Recuperado de: <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosOcasiones/20/Fich/do2020.pdf>
- Bloom, N., Sadun, R., & Reenen, J. V. (2020). Covid-19 is also a reallocation shock. *Economic Journal*, 130(630), 298-315.

- Boa Vista Serviços S.A. (2012). *Quem somos?* Recuperado de: https://www.boavistaservicos.com.br/blog/releases/uma-historia-de-sucesso-2/?gad=1&gclid=CjwKCAjwq4imBhBQEiwA9Nx1BIGQdy7xbZQQCcxK5ADF5HUPOhVP5SII-wSmsHJcRfF0eJgtXe0CaoBoC-UsQAvD_BwE
- Booz Allen Hamilton (2004). Redefiniendo la agenda del Gobierno corporativo. De la administración del riesgo a la resiliência empresarial. *The Australian Journal of Emergency Management*, pp. 1-4.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.
- Burke, W., & Bradford, D. (2005). The crisis in O.D. In W. Burke & D. Bradford (Eds.), *Reinventing organization development: A new approaches to change in organizations*.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cardona, P., & Willinson, H. (2009). *Cómo crear el círculo virtuoso de la confianza*. Revista IESE Insigth, 4. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/como-crear-el-circulo-virtuoso-de-la-confianza>
- Carvalho, P. V. R., Gomes, J. O., & Souza, A. P. (2009). Uma abordagem para o monitoramento de indicadores de resiliência em organizações. *Revista Brasileira de Ergonomia*, 6(2).
- CETESB. (2023). *Bhopal*. Recuperado de: <https://cetesb.sp.gov.br/analise-risco-tecnologico/grandes-acidentes/bhopal/>
- Cielo S.A. – Instituição de pagamento. *Suas vendas com a parceira que aceita tudo em pagamentos. E aí, bora juntar forças?* Recuperado de: <https://www.cielo.com.br/conheca-a-cielo/>
- Clear Sale S.A. ClearSale: *Conheça a nossa história*. Recuperado de: <https://br.clear.sale/sobrenos>
- CNN. (2022). *Covid em 2022: queda de mortes, aumento de casos, autotestes e descobertas*. Recuperado de: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/covid-em-2022-queda-de-mortes-aumento-de-casos-autotestes-e-descobertas/>
- Cockram, D., & Van den Heuvel, C. (2012). Organizational resilience. *United Kingdom: Business Continuity Institute*.
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412.
- Coutinho, R., & Nascimento, L. (2020). Resiliência organizacional em tempos de crise: Uma revisão integrativa da literatura. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11(2), 50-72.
- Correio Braziliense (2014). *Maré negra da Exxon-Valdez: 25 anos depois, o Alasca ainda guarda vestígios*. Recuperado de: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/mundo/2014/03/24/interna_mundo,419186/mare-negra-da-exxon-valdez-25-anos-depois-o-alasca-ainda-guarda-vestigios.shtml
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80, 46-55.

- CSU Digital S.A. *Conheça a CSU*. Recuperado de: <https://www2.csu.com.br/quem-somos/>
- Cruickshank, N. (2020). He who defends everything, defends nothing: Proactivity in organizational resilience. *Transactional Corporations Review*, 12(2), 94-105.
- Denhardt, J., & Denhardt, R. (2010). *Building organizational resilience and adaptive management*. New York, London: The Guilford Press.
- Dinis, A. C., Ferreira, D., & Magalhães, A. (2021). Resilience and organizational culture: A study of a Brazilian financial institution in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 131, 540-548.
- Eberius, M. L. (2000). Arquitetura Organizacional. *Revista de Administração Pública - Cadernos EBAP*, Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). *Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness*. SAGE Open, 4.
- Erol, O., Sauser, B. J., & Mansouri, M. (2010). A framework for investigation into extended enterprise resilience. *Enterprise Information Systems*, 4(2), 111–136. <https://doi.org/10.1080/17517570903474304>
- Fagundes, A., Felício, C., & Sciarretta, T. (2021). Marcas da Pandemia. *Revista Valor Econômico*. Recuperado de: <https://valor.globo.com/coronavirus/a-economia-na-pandemia/>
- Fairclough, N. (2003). *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. Routledge.
- Feijó, J. & Peruchetti, P. (2023). Recuperação do mercado de trabalho das regiões brasileiras perde fôlego no início de 2023. Portal FGV. Recuperado de: <https://portal.fgv.br/artigos/recuperacao-mercado-trabalho-regioes-brasileiras-perde-folego-inicio-2023>
- Fernandes, R., Campos, L. M. S., & Teixeira, R. F. (2020). Resiliência organizacional em momentos de crise: revisão integrativa da literatura. *Revista Científica da FASETE*, 9(2), 118-130.
- Fiksel, J. (2003). Designing resilient, sustainable systems. *Environmental science & technology*, [S.l.], v. 37, n. 23, p. 5330-5339.
- Flores, H., Yair, B., Chumpitazi, D., & Mariano, A. (2020). *Análisis del impacto del Covid-19 en la liquidez y solvencia en las empresas del sector hotelero supervisadas por la SMV*. (Trabalho de Conclusão de Curso). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16(3), 253-267.
- Folke, C., Carpenter, S., Elmqvist, T., Gunderson, L., Holling, C. S., & Walker, B. (2002). Resilience and sustainable development: building adaptive capacity in a world of transformations. *AMBIO: A journal of the human environment*, 31(5), 437-440.
- Frare, A. B., Leite, F. K., Cruz, A. P. C., D'Avilla, L. C. (2023). Mecanismos de controle gerencial, imprevisibilidade ambiental e resiliência organizacional. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 34 (91). <https://doi.org/10.1590/1808-057x20221677.pt>

- García-Sánchez, E., & Sánchez-Rodríguez, J. (2021). Resiliência organizacional em tempos de pandemia: evidências de empresas do setor financeiro no México. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 20(1), 1-24. <https://doi.org/10.18593/race.v20i1.24228>
- Gifun, J. F. (2010). Resilience as a Means to Analyse Business Processes on the Structure os Vulnerability. Accident; analysis and prevention. *Eindhoven University of Technology*. Recuperado de: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21550453>
- Gifun, J. F., & Karydas, D. M. (2010). Organizational attributes of Highly Reliable complex systems. *Quality and Reliability Engineering International*, v. 26, n. 1, p. 53-62.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). *The journal of applied behavioral science*. <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>
- Globo. (2021). *Acidente Nuclear de Chernobyl*. Recuperado de: <https://memoriaglobo.globo.com/jornalismo/coberturas/acidente-nuclear-de-chernobyl/noticia/acidente-nuclear-de-chernobyl.ghtml>
- Godwin, I., & Amah, E. (2013). Knowledge management and organizational resilience in Nigerian manufacturing organizations. *Developing Country Studies*, 3(9), 104-120.
- Gonçalves, R., Santos, V., & Batista, C. (2021). Resiliência organizacional em empresas do setor financeiro: um estudo exploratório. *Revista de Empreendedorismo e Inovação*, 6(1), 58-76.
- Goranson, H. T. (1999). The agile virtual enterprise: cases, metrics, tools. *Greenwood Publishing Group*.
- Grant, D. (2002). Corporate communication: A strategic approach to building reputation. *Management Decision*, 40(2), 129-141.
- Greenwood, R., Thesmar, D., & Iverson, B. (2020). Sizing Up Corporate Restructuring in the Covid Crisis. *National Bureau of Economic Research*. Massachusetts, EUA.
- Gupta, R., Gurbaxani, V., & Misra, S. (2021). Impact of Covid-19 on Indian economy: An analysis of sectors and stock market. *Management Science Letters*, 11(5), 1315-1326.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52. <http://doi.org/10.1225/R0309C>.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, Washington, v. 87, n. 3, p. 474.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1-23.
- Infante, F. (2005). *La resiliência como processo: uma revisão de la literatura reciente*. Buenos Aires, Argentina: Paidós. (pp. 31-53).
- International Monetary Fund (IMF). (2020). *World Economic Outlook, October 2020: A Long and Difficult Ascent*. Washington, DC: IMF.

- Ipea. (2022). *Visão Geral da Conjuntura*. Recuperado de: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/sumario-executivo/>
- Juettner, U., & Maklan, S. (2011). Supply chain resilience in the global financial crisis: An empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(4), 246-259.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). Focus groups: A practical guide for applied research. *SAGE Publications*.
- Lang, M., & Maffett, M. (2011). Determinants of Disclosure Frequency: Evidence from Publicly Traded Firms. *Journal of Accounting Research*, 49(2), 221-259.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1972). *O desenvolvimento de organizações: Diagnóstico e ação*. São Paulo.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Leme, L. A. D., & Silva, E. B. (2018). Resiliência organizacional: um estudo bibliométrico. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(2), 100-114.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*.
- Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G. M. (2012). *The resilience architecture framework: Four organizational archetypes*. Elsevier Ltd.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.
- Liu, W., Zhu, Y., & Wang, Y. (2011). Organizational vulnerability: New perspective in risk management research. *Business Management and Electronic*. doi:978-1-61284-109-0/11/\$26.00
- Lobato, D. M. (2013). *Gestão Resiliente: um modelo eficaz para a cultura empresarial brasileira contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. *Oxford University Press*.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2020). Positive psychological capital in the workplace: A critical reflection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 229-259.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). Research on resilience: Response to commentaries. *Child development*, 71(3), 573-575.
- Mallak, L. (1998). Putting Organizational Resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8-13.

- Martins, D. B. (2019). *Contribuição do uso do controle gerencial para o desenvolvimento da resiliência organizacional*. (Tese de doutorado), Universidade de São Paulo.
- Masten, A. S. (2014). Global perspectives on resilience in children and youth. *Child Development*, 85(1), 6-20.
- McCan, J., & Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People & Strategy ER*.
- McManus, S. T. (2008). *Organizational Resilience in New Zealand*. (Tese de doutorado), University of Canterbury, Canterbury, New Zealand. Recuperado de: <https://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/1574>
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A., & Coleman Jr., H. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3, 546-562.
- Moraes, R. F. D., Silva, L. L. S., & Toscano, C. M. (2020). *Covid-19 e medidas de distanciamento social no Brasil: análise comparativa dos planos estaduais de flexibilização*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).
- Morgan, D. L. (1997). Focus groups as qualitative research. *Qualitative research methods series*, 16(2), 253-270.
- Nadler, D., Gerstein, M., & Shaw, R. (1994). *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. São Paulo: Campus.
- Nascimento, R. M. C. S. V. (2014). *Resiliência estratégica: uma contribuição para o desenvolvimento das organizações*. (Tese de Doutorado). Universidade de Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Neaga, E. I. (2010). Managing Knowledge, Complexity and Resilience in the Global Enterprise. *Proceedings of the 11th European conference on knowledge management*, Vols 1 and 2. (pp. 717-723). Famalicão, Portugal: Academic Conferences LTD.
- Nelson, J. I. (2007). Building Resilient Communities: One Organization at a Time. *The International Consortium for Organizational Resilience*. Recuperado de: <http://www.theicor.org/art/present/art/shrt/ARBC00020s.pdf>
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1-2), 127-150.
- OECD (2019). Good Governance for Critical Infrastructure Resilience. OECD Reviews of Risk Management Policies. *OECD Publishing*, Paris. <https://doi.org/10.1787/02f0e5a0-en>
- OECD (2020). OECD Business and Finance Outlook 2020: Sustainable and Resilient Finance. *OECD Publishing*, Paris. <https://doi.org/10.1787/eb61fd29-en>
- Paton, D., & Johnston, D. (2001). Disasters and communities: Vulnerability, resilience and preparedness. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 10(4), 270-277.

- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health services research*, 34(5 Pt 2), 1189.
- Pellissier, R. (2010). The implementation of resilience engineering to enhance organizational innovation in a complex environment. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 145.
- Pettit, T. J., Fiksel, J., & Croxton, K. L. (2013). Ensuring supply chain resilience: development of a conceptual framework. *Journal of Business Logistics*, 34(1), 46-76.
- Polk, L. V. (1997). Toward a middle-range theory of resilience. *Adv Nurs Sci*. 19 (9): 1-13.
- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62(9), 1289-1326.
- Portal da Indústria. (2021). *Os desafios da retomada da economia e do crescimento pós-pandemia*. Indústria de A – Z. Recuperado de: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/retomada-do-crescimento-pos-pandemia/>
- Rahman, M. K., Gazi, M. A. I., Bhuiyan, M. A., & Rahaman, M. A. (2021). Effect of Covid-19 pandemic on tourist travel risk and management perceptions. *Plos one*, 16(9), e0256486
- Reinmoeller, P., & Baardwijk, N. V. (2005). The link between diversity and resilience. *MIT Sloan - Management Review*, 46(4), 104-108.
- Rice, J. B., & Caniato, F. (2003). Building a Secure and Resilient Supply Network. *Supply Chain Management Review*, 7(5), 22-30.
- Rice, J. B., & Sheffi, Y. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, Massachusetts, EUA.
- Roberts, P. W., & Robertson, T. S. (2017). Repeated cycles of corporate discourse: Exploring the communicative effects of reputation. *Journal of Business Research*, 70, 295-304.
- Rosa, L. K., Decourt, R. F. & Vancin, D. F. (2023). Desempenho resiliente ante período de crise econômica: Modelo integrado de concepções e estratégia de pesquisa. *Revista de Administração Mackenzie*, 24 (6).
- Scalzilli, J. P., Spinelli, L. F., & Tellechea, R. (2020). *Pandemia, crise econômica e Lei de Insolvência*. Porto Alegre, RS: Buqui.
- Salanova, M., Gumbau, S. L., Cifre, E., & Martinez, I. M. (2012). We need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group Organization Management*, 37(1), 66-99.
- Santos, I. E. dos. (2012). *Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica*. 9 ed. rev., atual. e ampl. Niterói: Impetus.
- Seville, E. (2008). Resilience: Great Concept but What Does it Mean? University of Canterbury. *Civil and Natural Resources Engineering*.
- Sheffi, Y. (2007). Building a resilient organization. *Bridge-Washington-National Academy of Engineering*, 37(1), 30.

- Silva, A. B., Godoi, C. K., & Bandeira-de-Mello, R. (2000). *Pesquisa Qualitativa Em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. Editora Saraiva.
- Silva, L. L. S. D., Lima, A. F. R., Polli, D. A., Razia, P. F. S., Pavão, L. F. A., Cavalcanti, M. A. F. D. H., & Toscano, C. M. (2020). *Modelagem epidemiológica para o Estado de Pernambuco com base na propagação da COVID-19 e mitigação de riscos à saúde e à economia*. 127p. Recuperado de: https://ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelagem_epidemiologica_1.pdf
- Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard Business Review*, 83(10), 108.
- Skodol, A. E. A. (2010). *A resilient personality*. Handbook of adult resilience (pp. 94-110). New York, London: The Guilford Press.
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23.
- Software NVivo. (2021). Recuperado de: <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home>
- Starr, R., Newfrock, J., & Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: Managing risk in the networked economy. *Strategy and Business*, (30), 70–79. Recuperado de: http://www.boozallen.com/media/file/Enterprise_Resilience_Report.pdf
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524.
- StoneCo Ltd. *Company Info*. Recuperado de: <https://investors.stone.co/company-info/>
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). *Organizing for resilience*. Positive organizational scholarship (pp. 94-110). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Taufmann, S. (2011). *Focus Group*. Recuperado de: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/focus-group/53308/>.
- Tavares, L. V. B., & Ribeiro, F. L. (2021). Resiliência organizacional durante a pandemia COVID-19: Um estudo exploratório do setor financeiro no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(1), e200179. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200179>
- Teixeira, E. O., & Werther Jr, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342.
- Tompkins, J. (2007). *4 Steps to Business Resilient*. *Industrial Management*. Recuperado de: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/25805425/4-steps-business-resilience>
- Tusaie, K., & Dyer, J. (2004). Resilience: A historical review of the construct. *Holistic Nursing Practice*, 18(1).
- Paiva, C. C., & Paiva, S. C. F. (2021). No Brasil, impacto econômico da pandemia será forte e duradouro. *Jornal da Unesp*. Editora Unesp Fundação.

- Valastro, J. (2011). Organizational resilience: A position paper for critical infrastructure. *Australian Case Studies, Australian Government*. Commonwealth of Australia, 1-41. Recuperado de: <https://www.organisationalresilience.gov.au/resources/Documents/organisationalresilience-position-paper-for-critical-infrastructure-australian-case-studies.pdf>
- van Dijk, T. A. (1997). Discourse as social interaction. *SAGE Publications*.
- Varella, J. M. (2012). *Empresas Resilientes*. São Paulo: ISBN 978-85-8196-194-1.
- Vergara, S. C. (2008). A resiliência de profissionais angolanos. *Revista de Administração Pública*, 42(4), 701-718.
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2), 5.
- Waller, M. A. (2001). Resilience in ecosystemic context: Evolution of the concept. *American Journal of Orthopsychiatry*, 71, 290-297.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 21, 81-124.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. John Wiley & Sons.
- Whitehorn, G. (2011). Building business resilience. *Keeping Good Companies*, 63(7), 402-405.
- XP Inc. *Sobre nós*. Recuperado de: <https://www.xpinc.com/quem-somos/>
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman. 4. ed. Porto Alegre.
- Zhang, S. X., Liu, J., Jahanshahi, A. A., Nawaser, K., Yousefi, A., Li, J., & Sun, S. (2020). At the height of the storm: Healthcare staff's health conditions and job satisfaction and their associated predictors during the epidemic peak of COVID-19. *Brain, Behavior, and Immunity*, 87, 144-146.

APÊNDICE

Participação do Focus Group

São Paulo, 03 de julho de 2023

De: Tainá Santos - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI

Caro [Nome do Participante],

Espero que esta carta o encontre bem. Gostaríamos de convidá-lo a participar de um importante evento de pesquisa que estamos organizando. Estamos conduzindo um estudo sobre a percepção da aplicação da resiliência organizacional em empresas do setor de serviços financeiros no contexto da crise do COVID-19.

Neste sentido, gostaríamos de convidá-lo para participar de um *focus group* que será realizado no dia 13/07/2023 das 20:30 às 21:45. O *focus group* será realizado através do Google Meet, no link <https://meet.google.com/pyu-vhzv-atr>. O objetivo do *focus group* é reunir um grupo de especialistas do setor financeiro para discutir e compartilhar suas percepções sobre a aplicação da resiliência organizacional durante o período analisado.

Sua participação neste *focus group* é de extrema importância para o sucesso desta pesquisa, pois valorizamos sua expertise e experiência no setor financeiro. Acreditamos que suas contribuições serão valiosas para enriquecer as discussões e os *insights* gerados durante o grupo.

Gostaríamos de ressaltar que todas as informações discutidas durante o *focus group* serão tratadas com total confidencialidade e serão utilizadas apenas para fins acadêmicos e de pesquisa. Além disso, sua participação é voluntária e você tem o direito de retirar seu consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade.

A pesquisa em questão é relacionada ao conceito de resiliência organizacional, que tem como principais características, destacadas nesse estudo:

Característica	Descrição
Adaptação	Capacidade de se ajustar nas mudanças ocorridas.
Agilidade	Reorganização ou mudança rápida
Antecipação / Proatividade	Antecipar ameaças futuras.
Coesão	Ligações e relacionamentos dos insumos dentro da companhia.
Comprometimento colaboradores	Necessidade do colaborador em manter a cultura, missão e valores da companhia, a fim de se tornar um embaixador dela.
Capacidade de colaboração	Integração da companhia em seu ambiente interno e externo.
Criatividade	Capacidade de trabalhar com os problemas de maneira criativa e inovadora.
Cultura organizacional	Foco no desenvolvimento na cultura organizacional.
Diversidade	Manter diversos comportamentos ao mesmo tempo.
Flexibilidade	Capacidade de reestruturação e mudança mediante a novos desafios.
Inovação	Inovar com foco na melhoria empresarial.

Característica	Descrição
Gestão de riscos/Planejamento estratégico	Necessidade de clareza em relação ao planejamento estratégico, incluindo a gestão de riscos internos e externos.
Recuperabilidade	Capacidade de recuperação posterior a ocorrência dos eventos não esperados.
Capacidade de lidar com a adversidade	Resposta aos eventos adversos.
Habilidade de aprendizagem a partir da experiência	A partir da experiência vivida, a habilidade de aprender com os erros e os acertos.

A base bibliográfica norteadora da pesquisa está destacada na tabela abaixo, resumindo as principais conclusões da revisão de literatura sobre resiliência organizacional realizada por Linnenluecke (2017). Ela identifica cinco linhas de pesquisa nessa área e descreve os principais aspectos abordados em cada uma delas. Essas conclusões servirão como base para o modelo utilizado na pesquisa em questão.

Linhas de Pesquisa em Resiliência Organizacional	Principais Aspectos
Respostas das companhias a ameaças externas	- Enfoque inicial em rompimentos internos nas corporações - Ênfase nas ameaças externas
Confiança da corporação	- Capacidade de aprendizagem organizacional - Análise de ações ocorridas sem prévio conhecimento do evento
Adaptabilidade de modelos de negócio	- Ajustes, adaptações e reinvenções do modelo de negócios - Correlação entre inovação, capacitação e resiliência
Competência dos recursos humanos	- Força psicológica dos colaboradores diante das mudanças e riscos
Princípios de redução de riscos e tratativa em problemas no <i>supply chain</i>	- Análise dos impactos econômicos na cadeia de suprimentos

Com isso, as questões que serão discutidas na realização do *focus group*, a fim de capturar a sua percepção sobre o setor e a sua opinião, serão:

Questões
Em algum momento você pode perceber as dificuldades que a crise econômica causada pela pandemia do Covid-19 atingindo o segmento? Como ocorreu o impacto sentido?
A partir do enfrentamento ao cenário pandêmico, o setor conseguiu responder positivamente?
A partir desse período, o setor passou a considerar cenários adversos na construção de um modelo de negócios?
Como foi o desafio de manter o otimismo, resiliência e esperança nos colaboradores?
Houve algum tipo de sinergia entre os seus fornecedores e parceiros em função do cenário enfrentado?

Se você estiver interessado em participar deste *focus group* e contribuir para o avanço do conhecimento na área de resiliência organizacional, solicitamos que confirme sua presença até 12/07/2023. Caso você tenha alguma dúvida ou precise de mais informações, sinta-se à vontade para entrar em contato conosco pelos seguintes meios:

Email: taina.santos@fipecafi.edu.br

Agradecemos antecipadamente por sua atenção e esperamos contar com sua valiosa participação neste *focus group*.

Atenciosamente,
Tainá Santos