

Proposição e validação de instrumento de mensuração da capacidade estratégica de resiliência organizacional

Proposal and validation of measurement instrument of strategic organizational resilience capacity

Maria da Graça Saraiva NOGUEIRA [1](#); Cláudio Reis GONÇALO [2](#); Miguel Angel VERDINELLI [3](#)

Recibido: 28/08/16 • Aprobado: 29/09/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2 Marco teórico](#)
- [3 Método de pesquisa](#)
- [4 Apresentação dos resultados](#)
- [5 Considerações finais](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

O objetivo deste artigo foi a construção e validação de um instrumento de mensuração da capacidade estratégica de resiliência em organizações. Os construtos utilizados foram as características e os comportamentos resilientes. A estratégia utilizada é a pesquisa exploratória, descritiva e quantitativa. Os resultados demonstram que as características e os comportamentos resilientes podem identificar uma capacidade estratégica das organizações no enfrentamento das mudanças do ambiente, o que pode contribuir para melhorar o desempenho frente à concorrência.

Palavras-chave: Capacidade estratégica de resiliência organizacional, Características estratégicas resilientes, Comportamentos estratégicos resilientes.

ABSTRACT:

The purpose of this article was the construction and validation of an instrument for measuring the strategic capacity of resilience in organizations. The constructs used were the resilient characteristics and behaviors. The strategy is exploratory, descriptive and quantitative research. The results show that the characteristics and resilient behaviors can identify a strategic capacity of organizations in responding to environmental changes, which can contribute to improving the performance front to competition.

Keywords: Strategic capacity of organizational resilience, resilient strategic features resilient strategic behavior.

1. Introdução

Mudanças de cenário produzem ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos, o que induz as organizações na busca por respostas ágeis e rápidas, conduzindo as empresas ao

desenvolvimento de capacidades de estratégia distintas. A maneira como cada organização planeja ações para o enfrentamento destas situações é muito particular.

O termo resiliência, utilizado nas mais diversas áreas de conhecimento, tem surgido como um elemento importante na avaliação da capacidade de resposta das organizações quando estas se encontram em ambientes complexos e dinâmicos. A resiliência proporciona ações estratégicas que mantêm e adaptam a organização a este tipo de ambiente.

Argumenta-se que as organizações que enfrentam turbulências, buscando identificar as características organizacionais que poderão trazer um comportamento que dê suporte ao enfrentamento destas, mesmo que existam consequências, poderão apresentar maiores facilidades na transposição de obstáculos. Essa busca alimenta o exercício do conhecimento e do aprendizado e da adaptação ao inesperado, que são características de organizações resilientes.

Para tanto, as organizações necessitam de empenho na busca por suas principais características e comportamentos que apresentam traços inerentes à capacidade de adaptação e de mudança e, com isso, reforçá-los na cultura da organização para o enfrentamento de alterações no ambiente.

O problema de pesquisa se baseia no grande número de turbulências e de mudanças que ocorrem no ambiente e que refletem diretamente nas empresas, possibilitando períodos de insegurança e de desestabilidade no desempenho, demonstrando a fragilidade das empresas frente a estas incertezas. Por isso, o objetivo deste artigo foi a construção e a validação de um instrumento de mensuração da capacidade estratégica de resiliência nas organizações.

2. Marco teórico

De acordo com o significado do termo resiliência, organizações resilientes são aquelas que têm consciência da sua situação atual, conhecem bem a sua realidade e conseguem desenvolver suas atividades através da administração de vulnerabilidades, além de apresentarem uma boa capacidade de adaptação ao inesperado. Organizações com estas características poderão apresentar um desempenho superior que outras organizações que não possuem estas características (Seville et al., 2006, McManus et al., 2007 & Whitehorn, 2011).

Argumenta-se que as organizações que enfrentam turbulências, buscando identificar as características organizacionais que poderão trazer um comportamento que dê suporte ao enfrentamento destas, mesmo que existam consequências, poderão apresentar maiores facilidades na transposição de obstáculos. Essa busca alimenta o exercício do conhecimento e do aprendizado e da adaptação ao inesperado, que são características de organizações resilientes.

Para tanto, as organizações necessitam de empenho na busca por suas principais características e comportamentos que apresentam traços inerentes à capacidade de adaptação e de mudança e, com isso, reforçá-los na cultura da organização para o enfrentamento de alterações no ambiente.

A concepção sobre os construtos e dimensões utilizados na pesquisa e da descrição para sua avaliação, partiu da revisão de estudos e pesquisas de autores sobre o tema resiliência, principalmente nos seus aspectos relacionados às organizações resilientes. Os estudos que serviram de base geral para a versão das dimensões apresentadas no instrumento de pesquisa estão no Quadro 1, juntamente com as variáveis que serviram para a proposição e validação do instrumento de mensuração.

A resiliência e a adaptabilidade a ambientes em mudança são vistos como cada vez mais importante para a capacidade de gestão do risco nas organizações. As organizações devem considerar como elas respondem a situações particulares de crise e o efeito destas em suas operações. A adoção de características-chave pode fazer a diferença e contribuir para o resiliência da organização (Whitehorn, 2011).

Organizações resilientes necessitam de líderes com capacidade de resposta mesmo quando não há o estímulo do ambiente. É um renascimento contemporâneo da teoria sobre as dimensões de personalidade do ator organizacional que busca um líder com novas perspectivas de atuação, baseadas nas características desejáveis de resiliência (Vickers & Kouzmin, 2001).

As características da resiliência organizacional, nesta pesquisa, se definiram como a consciência da organização sobre as suas condições estruturais e humanas, o reconhecimento do conhecimento tácito gerado pela experiência, da capacidade de administração de suas vulnerabilidades e da capacidade de adaptação às mudanças. Isso significa a existência de duas capacidades: a aprendizagem e a adaptação, capacidades importantes para a estratégia de diferenciação dos concorrentes.

Quadro 1 – Construtos e entendimentos propostos para esta pesquisa

| AUTORES | CONSTRUTOS | DIMENSÕES | DESCRIÇÃO | VARIÁVEIS |
|--|-----------------------------|----------------------------|--|---|
| Coutu (2002), Seville <i>et al.</i> (2006), McManus <i>et al.</i> (2007), Donnellan, Larsen e Levine (2007), a ISO 73:2009 (2009), Lengnick-Hall; Beck (2009), Johnson-Lenz's (2009), Wedawatta; Ingirige; Amaratunga (2010), Pelissier (2011) e Whitehorn (2011). | CARACTERÍSTICAS RESILIENTES | Capacidade de Aprendizagem | - aprendizagem, que representam as organizações que conhecem seus processos e produtos/serviços e que possuem a capacidade de aprender com as experiências, produzindo conhecimento tácito para a organização. | CAP1, CAP2, CAP3, CAP4, CAP5, CAP6. |
| | | Capacidade de Adaptação | - adaptação, que traduzem organizações com capacidade de perceber, entender e se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente onde está inserida. | CAD1, CAD2, CAD3, CAD4, CAD5, CAD6, CAD7, CAD8. |
| Home III e Orr (1998), Vickers e Kouzmin (2001), McIndoe (2009), Pettit, Fiksel e Croxton (2010), REAG (2011), Mathaisel e Comm (2011). | COMPORTAMENTO RESILIENTE | Agilidade | - organizações ágeis possuem flexibilidade de mão-de-obra, de processos e de produtos/serviços. | AGI1, AGI2, AGI3, AGI4, AGI5. |
| | | Mudança | - para obterem um comportamento adequado à mudança, as organizações devem possuir capacidade de reconhecê-la como uma possibilidade de melhoria e de aprendizado. | MUD1, MUD2, MUD3, MUD4, MUD5. |
| | | Liderança | - em relação à liderança, espera-se dos líderes um alinhamento de conduta de acordo com a missão e os valores da organização, possibilitando e incentivando a participação de todos. | LID1, LID2, LID3, LID4, LID5, LID6. |
| | | Comunicação | - a comunicação entra como uma ferramenta imprescindível para que os outros comportamentos possam obter êxito em suas implementações | COM1, COM2, COM3, COM4, COM5, COM6, COM7, COM8, COM9. |

Fonte: elaborado pelos autores.

Argumenta-se, no entanto, que simplesmente ter essas características e comportamentos não são suficientes. A chave é medir constantemente a efetividade e se estas abordagens realmente fazem diferença e contribuem para a resiliência da organização.

Para que uma organização aumente sua resiliência ela deve ter a capacidade de compreender claramente o contexto de seu ambiente operacional, entender suas vulnerabilidades e como mitigá-las, demonstrando liderança e flexibilidade suficientes para se adaptar às mudanças nos negócios (Whitehorn, 2011).

Os comportamentos de resiliência organizacional, nesta pesquisa, se definiram como comportamentos estimulados pela organização, representados pela agilidade nas ações, pela integração dos níveis gerenciais e operacionais no planejamento e execução destas ações, pela interdependência dos setores e das equipes estimulada pela capacidade de uma comunicação aberta, por uma liderança alinhada e consciente com a cultura e com os valores da organização

3. Método de pesquisa

A estratégia utilizada é a pesquisa exploratória, descritiva e quantitativa (Marconi e Lakatos, 2003). A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a explicitá-lo ou a construção de hipóteses. Tem caráter descritivo na caracterização de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Requer o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e observações sistemáticas. A pesquisa quantitativa traduz em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

3.1 Fases da pesquisa

A primeira fase de pesquisa foi a realização de um estudo de campo exploratório, em uma empresa de componentes médicos, de grande porte, da cidade de Pelotas/RS. Após esse estágio, realizou-se a validação do instrumento de pesquisa, nas suas dimensões e compreensões, com a participação de profissionais das seguintes áreas: três professores de IES e três gestores de empresas de TI, um na área de marketing, um na área de projeto de TI e o outro em cooperativas

A terceira fase da pesquisa foi a realização de um estudo exploratório, com grandes empresas gaúchas que possuem filial na cidade de Pelotas. Esta escolha foi intencional, para que a validação estatística do instrumento de pesquisa fosse ajustado para aplicação da pesquisa propriamente dita.

Para a realização da análise fatorial exploratória, a quarta fase adotada foi a *survey*, que é apropriada para a pesquisa quando se deseja responder questões do tipo "o quê?", "por que?", "como?" e "quanto?", ou seja, quando o foco de interesse é sobre "o que está acontecendo" ou "como e por que isso está acontecendo". A *survey* exploratória tem como objetivo testar uma teoria e as relações causais, se preocupando com a existência de relações causais e o porquê as relações existem (Freitas, Oliveira, Saccol, & Moscarola, 2000), além de assumir direcionalidade nas relações - positivas ou negativas, se a variável A influencia a variável B (Pinsonneault & Kraemer, 2002). A *survey* pergunta às pessoas sobre o seu comportamento, sobre como agem e pensam hoje, em acontecimentos passados e em um futuro próximo (Günther, 2006).

Ressalta-se que todas as empresas foram contatadas primeiramente por telefone, para apresentação da pesquisa e esclarecimentos sobre os objetivos e as contribuições. Para todos os atendentes foi solicitado o e-mail institucional de um gestor da empresa, participante ativo do processo estratégico e de tomada de decisão.

3.2 Universo e amostra da pesquisa exploratória

O universo da pesquisa foi composto por uma listagem das maiores e melhores empresas brasileiras que atuam em diferentes setores da economia e que devido às características de rentabilidade, número de funcionários, tempo de atuação no mercado e posicionamento frente aos concorrentes, vão ao encontro as peculiaridades percebidas em organizações resilientes.

A listagem deste universo faz parte da Revista Exame (2012) – Edição Especial, que traz as 1000 maiores empresas brasileira. Das regiões do Brasil, a amostra utilizada considera somente as maiores empresas da região sul, especificamente do estado do Rio Grande do Sul. Das 199 empresas listadas, fizeram parte da amostra as empresas que retornaram o link respondido, com retorno de resposta de 93 empresas.

3.3 Coleta de dados

O instrumento de coleta dos dados foi elaborado especificamente para esta pesquisa e é composto por 5 variáveis de controle (função na empresa, tempo na empresa, tempo da empresa, número de filiais e porte da empresa) e 39 variáveis demonstradas no Quadro 2, para 2 construtos, com seis dimensões.

Após a coleta de dados, uma análise descritiva analisou os dados com o objetivo de denominar as características e os comportamentos, como sendo baixo, médio ou alto, de acordo com a Quadro 3. Para a avaliação dos construtos propostos foi utilizada uma escala de Likert, que, para esta pesquisa, varia de 1 a 6, sendo que o 1 significa a parte menor da escala enquanto o 6 representa a parte maior da escala.

Quadro 2 – Escala do instrumento de avaliação de pesquisa

| AVALIAÇÃO | CARACTERÍSTICAS DA RESILIÊNCIA | COMPORTAMENTO RESILIENTE |
|-----------|--------------------------------|--------------------------|
| 0- 2 | Baixa intensidade | Baixa efetividade |
| 2,1-4 | Média intensidade | Média efetividade |
| 4,1-6 | Alta intensidade | Alta efetividade |

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 3 – Dimensões das características resilientes de adaptação e de aprendizagem e dos comportamentos resilientes de agilidade, mudança, liderança e comunicação, com suas variáveis e medidas

| DIMENSÃO DA CARACTERÍSTICA DE ADAPTAÇÃO - VARIÁVEIS E MEDIDAS |
|--|
| CAD1 - A organização tem a capacidade de definir os papéis e as responsabilidades na organização |
| CAD2 - A organização tem a capacidade de reconhecer os fatores que podem desencadear crises |
| CAD3 - A organização tem a capacidade de monitorar os resultados obtidos |
| CAD4 - A organização tem a capacidade de atualização sobre informações dos recursos disponíveis |
| CAD5 - A organização tem a capacidade de explorar seu diferencial competitivo |
| CAD6 - A organização tem a capacidade de monitorar o ambiente onde está inserida a organização |
| CAD7 - A organização tem a capacidade de minimização de suas fraquezas |
| CAD8 - A organização tem a capacidade de potencialização de suas forças |

| DIMENSÃO DA CARACTERÍSTICA DE APRENDIZAGEM - VARIÁVEIS E MEDIDAS |
|--|
| CAP1 - A organização tem a capacidade de planejar suas ações considerando as contingências |
| CAP2 - A organização tem a capacidade de proteger suas vulnerabilidades tangíveis (estrutura física, equipamentos e pessoal) |
| CAP3 - A organização tem a capacidade de proteger suas vulnerabilidades intangíveis (relações e comunicações) |
| CAP4 - A organização tem a capacidade de receber as mudanças com naturalidade |
| CAP5 - A organização tem a capacidade de reconhecer os líderes por objetivos e metas claras em direção as suas ações |
| CAP6 - A organização tem a capacidade de incentivar a participação de todos nas decisões estratégicas |

| DIMENSÃO DO COMPORTAMENTO DE AGILIDADE - VARIÁVEIS E MEDIDAS |
|---|
| AGI1 - Monitoramento e acompanhamento das mudanças de mercado |
| AGI2 - Monitoramento e acompanhamento das mudanças da concorrência |
| AGI3 - Busca pela compreensão e antecipação das necessidades dos clientes |
| AGI4 - Busca pela compreensão e antecipação das necessidades dos fornecedores |
| AGI5 - As oportunidades de mercado são rapidamente aproveitadas |

| DIMENSÃO DO COMPORTAMENTO DE MUDANÇA - VARIÁVEIS E MEDIDAS |
|---|
| MUD1 - A mudança é uma oportunidade de crescimento |
| MUD2 - Plenamente consciente e sincronizada com os ambientes, interno e externo, e com a comunidade local |
| MUD3 - Apresenta continuamente ao mercado produtos diferenciados e inovadores |
| MUD4 - Atividades organizacionais com foco na missão e visão organizacional |
| MUD5 - Capacidade de criar oportunidades de mercado |

| DIMENSÃO DO COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA - VARIÁVEIS E MEDIDAS |
|--|
| LID1 - Estrutura de governança fortemente alinhada e integrada |
| LID2 - Programas de liderança realizados periodicamente |
| LID3 - Pessoas-chave da organização se encontram em cargos estratégicos para a tomada de decisão |
| LID4 - Desenvolvimento contínuo das capacidades individuais |
| LID5 - Objetivos da equipe em primeiro plano e encorajamento dos membros a trabalhar em conjunto para atingi-los |
| LID6 - Valorização dos talentos e habilidades individuais |

| DIMENSÃO DO COMPORTAMENTO DE COMUNICAÇÃO - VARIÁVEIS E MEDIDAS |
|--|
| COM1 - Ações para o desenvolvimento de talentos e disseminação do conhecimento |
| COM2 - Construir fortes relações entre as partes interdependentes |
| COM3 - Abertura para opiniões, sugestões, críticas independentemente da função do superior imediato |
| COM4 - Incentivar a comunicação aberta e colaborar tanto internamente como com os parceiros externos |
| COM5 - Participação em grupos de discussão e incentivo à ampliação destes grupos |
| COM6 - Objetividade e aplicação das informações e na destinação pertinente as mesmas |
| COM7 - Instrumento importante de informação e de motivação dos empregados na execução de seus trabalhos |
| COM8 - Usada como inteligência estratégica tendo como base a clareza e a transparência. As mensagens são programadas de modo a aumentar o nível de consciência dos públicos e o acerto de todo o processo. |
| COM9 - Tomar a organização uma estrutura simples, de fácil relacionamento e com uma forte unidade de propósito |

3.4. Tratamento dos dados

A parte do questionário que trata das variáveis de controle foi analisada através de estatística descritiva, com o percentual de frequência das respostas. As avaliações relativas às características da resiliência e ao comportamento resiliente serão analisados por análise fatorial exploratória – SPSS® versão 18.0.0, que serve para analisar as inter-relações entre um grande número de variáveis com o objetivo de reduzi-las e de identificar os fatores comuns, ou seja, quais são as variáveis que possuem carga para sustentar os construtos definidos no questionário. O Quadro 4 apresenta os valores mínimos ideais para cada etapa de medição necessária em uma análise fatorial exploratória.

Quadro 4 – Valores mínimos esperados para cada etapa de uma análise fatorial exploratória

| MEDIDAS | VALORES MÍNIMOS ESPERADOS |
|--------------------------------------|---------------------------|
| Comunalidades | 0,50 |
| Medida de adequação da amostra (MSA) | 0,50 |
| KMO | 0,50 |
| Alfa de Cronbach | 0,70 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | $p \leq 0,05$ |
| Correlação inter itens | 0,30 |
| Correlação item total | 0,50 |
| Carga fatorial (para n até 200) | 0,70 |

Fonte: Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham (2009)

4. Apresentação dos resultados

Para iniciar as análises estatísticas, recorreu-se ao teste de normalidade dos dados. Observou-se que existia apenas uma empresa que não se adequava as exigências de normalidade – a empresa 78. Como não é possível a identificação dos respondentes, apenas excluímos esta empresa do total da amostra. A amostra da pesquisa conta, então, com a participação de 92 empresas gaúchas.

4.1 Análise descritiva

Para responder a pesquisa, a empresa foi solicitada a descrever uma mudança significativa ocorrida nos últimos 10 anos, no ambiente onde a organização está inserida (Quadro 5), no intuito de ir ao encontro da percepção de Yunes (2001), que considera a capacidade de resiliência como uma verificação retrospectiva.

Da Tabela 1 até a Tabela 5 serão apresentados os resultados das variáveis de controle da pesquisa. Os resultados da Tabela 1 mostram que a grande maioria dos respondentes ocupa o cargo de gerência nas empresas estudadas. Gerentes são tomadores de decisão e, portanto, pessoas indicadas a responderem a pesquisa. Conforme a Tabela 2 é possível perceber um percentual de frequência dos respondentes, em relação ao tempo que desenvolvem suas atividades na empresa, bastante equilibrado, mas com maior tendência a um tempo maior, o que representa que estas pessoas já passaram por turbulências e riscos na empresa e fizeram parte das soluções encontradas pelas mesmas.

Quadro 5 – Principais mudanças ocorridas nas empresas participantes da pesquisa

MUDANÇAS OCORRIDAS NOS ÚLTIMOS 10 ANOS

| | |
|--|---|
| Demanda de crescimento significativo na equipe e empresa | Mudanças das decisões do gestor para um Comitê gestor |
| Estabilidade do dólar | Taxas de câmbio e de mercado |
| Abertura do mercado | Os pedágios e as estradas |
| Concorrência | Ações governamentais |
| Crise mundial de 2008 no setor automotivo | Informatização das informações |
| Insegurança no mercado com o governo Lula | A troca do controle acionário da empresa |
| A quantidade de impostos pagos pela indústria nacional | Humanização nas relações de clientes e de colaboradores |
| Abertura de novas filiais | Desafio diário da venda de produtos do banco |
| Transformação no mercado de mídia. Internet e redes sociais | Alteração tecnológica. Entrada dos motores modelo EURO V |
| Diversificação de unidades de negócio | Maior exigência na capacitação profissional |
| A falência da VARIG, o aparecimento de várias companhias aéreas de menor porte, fusões, abertura de novos postos de trabalho, tímida abertura de mercado | A formação da Ambev, assim como a aquisição da Anheuser-Bush na Europa e Interbrew nos EUA |
| A mudança/renovação de hardware | Fusões e aquisições |
| Ingresso de diversas novas instituições financeiras | Privatização da empresa, tornou-se global em cinco continentes com amplo portfólio. Investimento em P&D, com operações de logísticas integradas, rendendo lugar de destaque global no ramo em que atua. |

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 3 é possível perceber que o tempo de fundação das empresas é alto, o que indica que estas empresas já tiveram que resolver problemas gerados pelo ambiente onde estão inseridas e que já possuem uma tendência à resiliência. A Tabela 4 demonstra que a maioria das empresas estudadas apresenta um percentual alto em relação ao número de filiais, o que também indica que estas empresas possuem uma maneira singular de resposta aos riscos, o que pode permitir que elas sobrevivam e se mantenham em expansão no mercado de maneira mais confortável que seus concorrentes.

A Tabela 5 demonstra que todas as empresas estudadas apresentam um porte grande, com uma rentabilidade alta, superior a R\$ 20.000.000,00, o que reforça a tendência da característica de superação das adversidades do ambiente, no que tange a aquisição de recursos.

Tabela 1 – Distribuição dos respondentes quanto à função desempenhada na empresa

| FUNÇÃO NA EMPRESA | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | % ACUMULADO |
|------------------------|------------|------------|-------------|
| 1 – Sócio-proprietário | 11 | 12 | 12 |
| 2 – Diretor | 7 | 7 | 19 |
| 3 – Gerente | 40 | 44 | 63 |
| 4 – Outras | 34 | 37 | 100 |
| TOTAL | 92 | 100 | |

Tabela 2 – Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de atuação na empresa

| TEMPO NA EMPRESA | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | % ACUMULADO |
|----------------------|------------|------------|-------------|
| 1 – até 5 anos | 41 | 44 | 44 |
| 2 – de 6 a 10 anos | 23 | 25 | 69 |
| 3 – acima de 10 anos | 28 | 31 | 100 |
| TOTAL | 92 | 100 | |

Tabela 3 – Distribuição dos respondentes quanto ao tempo da empresa no mercado

| TEMPO DA EMPRESA | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | % ACUMULADO |
|----------------------|------------|------------|-------------|
| 1 – até 5 anos | 5 | 5 | 5 |
| 2 – de 6 a 10 anos | 17 | 18 | 23 |
| 3 – acima de 10 anos | 70 | 77 | 100 |
| TOTAL | 92 | 100 | |

Tabela 4 – Distribuição do número de filiais das empresas participantes da pesquisa

| NÚMERO DE FILIAIS | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | % ACUMULADO |
|-------------------|------------|------------|-------------|
| Não possui filial | 28 | 31 | 31 |
| Até 9 filiais | 23 | 24 | 55 |
| Até 19 filiais | 11 | 12 | 67 |
| Até 100 filiais | 11 | 12 | 79 |
| Até 500 | 14 | 15 | 94 |
| Acima de 500 | 5 | 6 | 100 |
| TOTAL | 92 | 100 | |

Tabela 5 – Distribuição dos respondentes quanto ao porte da empresa

| PORTE DA EMPRESA | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | % ACUMULADO |
|------------------|------------|------------|-------------|
| 1 – Pequena | 0 | 0 | 0 |
| 2 – Média | 0 | 0 | 0 |
| 3 – Grande | 92 | 100 | 100 |
| TOTAL | 92 | 100 | |

Fonte: dados da pesquisa

Em relação à escala de avaliação correspondente a escala Likert utilizada no instrumento, as características e os comportamentos apresentaram os seguintes resultados (Quadro 6):

Quadro 6 – Avaliação correspondente a escala do instrumento de avaliação de pesquisa para as características e comportamentos resilientes

| AVALIAÇÃO | CARACTERÍSTICAS | | COMPORTAMENTOS | | | |
|---------------|-----------------|-----------|----------------|---------|-----------|-------------|
| | Aprendizagem | Adaptação | Agilidade | Mudança | Liderança | Comunicação |
| Baixa (0-2) | - | - | - | - | - | - |
| Média (2,1-4) | - | - | - | - | - | - |
| Alta (4,1-8) | 4,37 | 4,50 | 4,63 | 4,7 | 4,55 | 4,6 |

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que, apesar de apresentar uma avaliação alta, as médias passaram pouco acima da escala determinada, o que deixa margem para discussão sobre os resultados escalares.

4.2 Análise fatorial exploratória - AFE

A primeira avaliação realizada com os dados foi a avaliação de normalidade. Hair & others (2005) defendem que mesmo que o SPSS não realize a avaliação de normalidade multivariada, se todas as variáveis apresentarem normalidade no teste de normalidade univariada, então,

pequenos desvios da normalidade multivariada, na maioria das vezes, serão inócuos ao resultado. Após a avaliação de normalidade foi realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, que testam a existência ou não de distribuição normal multivariada dos dados. Uma distribuição normal apresenta um $p > 0,01$ para um nível de significância de 1%. Como a amostra utilizada conta com 92 respondentes (maior do que 30) utilizou-se o teste de Kolmogorov ao invés do teste de Shapiro.

A existência de correlação sugere que exista algum compartilhamento de fatores em comum, entre as variáveis. Com uma correlação $> 0,30$ e com a normalidade multivariada aplicou-se a análise fatorial. A seguir, partiu-se para a determinação dos componentes principais e da extração de fatores. O método de extração dos componentes principais foi escolhido para *eigenvalue* com valor superior a 1. A estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) deve variar entre 0 e 1. Quanto maior o KMO, maior a correlação entre as variáveis e maior será a qualidade da análise. O teste de Bartlett, $p < 0,05$, conduz a rejeição da hipótese da matriz de correlação ser a identidade, ou seja, há correlação entre as variáveis. A matriz antimagem também corrobora a aplicação da análise fatorial. Essa matriz apresenta os valores negativos de covariância e de correlação parcial entre as variáveis. Estes valores estimam as correlações entre as variáveis que não decorrem dos fatores comuns.

Na matriz antimagem, os valores da diagonal principal também representam uma medida de adequação dos dados à análise fatorial (MSA), para cada uma das variáveis analisadas. Valores abaixo de 0,5 indicam que esta variável específica pode não se ajustar à estrutura definida pelas outras variáveis e, portanto, poderá ser eliminada eventualmente.

As comunalidade iniciais, antes da extração, são iguais a 1 e, depois da extração, variam de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1, mais os fatores comuns explicam a alta variância da variável. Neste momento são decididas as variáveis que serão extraídas. Na matriz de componentes, as cargas que correlacionam as variáveis com os fatores antes da rotação, permitem verificar qual fator melhor explica cada uma das variáveis originais. Após a rotação, a matriz de componentes foi analisada para ver se ela se comportava da mesma maneira que antes. O comportamento foi igual, ou seja, as variáveis que explicam os fatores são realmente as que surgem após a extração dos componentes principais.

4.2.1 Análise fatorial exploratória dos construtos das características resilientes - dimensões de adaptação e de aprendizagem

A Tabela 6 mostra a correlação, a comunalidade e a carga do fator (CF) 1 das variáveis que medem a característica resiliente da dimensão capacidade de adaptação e de aprendizagem. Percebe-se que as correlações entre as variáveis apresentam significância, com uma única comunalidade inferior 0,500, a variável CAD8, com carga 0,490 e a menor carga no fator 1 encontrada é de 0,700. A Tabela mostra um $KMO \leq 0,831$ e um resultado do teste de esfericidade de Bartlett bastante significativo, $[X^2(15)] = 236,521$ e $p < 0,0001$. Valores de KMO entre 0,8 e 0,9 são considerados ótimos. Essa análise é complementada com os números apresentados na diagonal da matriz de correlação antimagem, na qual todos os valores devem ser superiores a 0,5. O menor valor da matriz de correlação antimagem (MSA) da característica resiliente capacidade de aprendizagem é 0,767.

A variância total explicada da característica resiliente da dimensão de capacidade de adaptação também está demonstrada. O fator 1 extraído, conforme o critério de Kaiser, explica 56% do percentual da variância. A correlação inter itens, com valor mínimo de 0,337, satisfaz o requisito de uma correlação de, no mínimo, 0,300. O fator 1 extraído, da dimensão de capacidade de aprendizagem, conforme o critério de Kaiser, explica 58% do percentual da variância. A correlação inter itens, com valor mínimo de 0,339, também satisfaz o requisito.

Conforme a Tabela 2, o menor valor de correlação item total da capacidade de adaptação é de 0,603 e o menor valor de correlação item total da capacidade de aprendizagem é 0,575. Estes dois valores apresentam a pior qualidade psicossométrica, com Alfa de Cronbach mais alto. Estes itens poderiam ser excluídos caso o valor do Alfa de Cronbach com itens padronizados

tivesse uma grande redução ou caso a correlação item total fosse menor do que 0,2, o que não foi verificado.

4.2.2 Análise fatorial exploratória do construto comportamentos resilientes - dimensões de mudança, agilidade, liderança e comunicação

As Tabelas 3 e 4 mostram as correlações, as comunalidades e as cargas do fator 1 das variáveis que medem o comportamentos resiliente. As correlações entre as variáveis apresentam significância, com uma única comunalidade inferior 0,500, a variável COM3, com carga 0,497 e a menor carga no fator 1 encontrada é de 0,705.

As Tabelas mostram um KMO superior a 0,50, sendo o menor valor da variável AGI, com 0,821 e um resultado do teste de esfericidade de Bartlett bastante significativo, com o menor valor para a variável mudança, $[X^2(10)] = 270,445$ e $p < 0,0001$. Reforçando que, valores de KMO entre 0,8 e 0,9 são considerados ótimos. Essa análise é complementada com os números apresentados na diagonal da matriz de correlação antimagem, na qual todos os valores devem ser superiores a 0,5. O menor valor de correlação antimagem da matriz do comportamento resiliente é da variável agilidade, com valor de 0,769.

A variância total explicada do comportamento resiliente, nas dimensões de mudança, agilidade, liderança e comunicação, também está demonstrada. O menor fator 1 extraído, conforme o critério de Kaiser, explica 68% do percentual da variância, que é da dimensão comunicação. A correlação inter itens, com valor mínimo de 0,488, da dimensão comunicação, satisfaz o requisito de uma correlação de, no mínimo, 0,300.

Conforme as Tabelas 3 e 4, o menor valor de correlação item total é o da dimensão de comunicação com valor de 0,644. Este valor apresenta a pior qualidade psicossométrica, com valor de Alfa de Cronbach mais alto entre todos os itens, valendo 0,940. Este item poderia ser excluído caso o valor do Alfa de Cronbach com itens padronizados tivesse uma grande redução ou caso a correlação item total fosse menor do que 0,2, o que não ocorreu nos resultados.

Tabela 2 – Análise fatorial exploratória das características resilientes – dimensões de aprendizagem (CAP) e de adaptação (CAD)

| CORRELAÇÃO | CAP1 | CAP2 | CAP3 | CAP4 | CAP5 | CAP6 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| CAP1 | 1 | | | | | |
| CAP2 | 0,630 | 1 | | | | |
| CAP3 | 0,580 | 0,542 | 1 | | | |
| CAP4 | 0,559 | 0,522 | 0,443 | 1 | | |
| CAP5 | 0,544 | 0,388 | 0,353 | 0,548 | 1 | |
| CAP6 | 0,498 | 0,375 | 0,379 | 0,505 | 0,701 | 1 |
| Comunalidade | 0,701 | 0,567 | 0,512 | 0,603 | 0,575 | 0,557 |
| Carga Fator 1 | 0,837 | 0,753 | 0,715 | 0,777 | 0,758 | 0,745 |
| MSA | 0,842 | 0,834 | 0,863 | 0,904 | 0,767 | 0,793 |

TESTE DE BARTLETT E MEDIDA DE KMO

| | |
|--|-------------------------|
| Medida de Adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin | 0,831 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | Qui quadrado aproximado |
| | 238,521 |
| | GL 15 |
| | Sig. 0,000 |

VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA

| COMPON. | AUTO VALORES INICIAIS | | | CARGAS | | |
|---------|-----------------------|------------|----------|--------|------------|----------|
| | Total | % variânc. | % cumul. | Total | % variânc. | % cumul. |
| 1 | 3,516 | 58,595 | 58,595 | 3,516 | 58,595 | 58,595 |
| 2 | 0,941 | 15,691 | 74,286 | | | |
| 3 | 0,505 | 8,409 | 82,695 | | | |
| 4 | 0,422 | 7,035 | 89,730 | | | |
| 5 | 0,337 | 5,621 | 95,352 | | | |
| 6 | 0,279 | 4,648 | 100,000 | | | |

| CORR | Correlação Item-total | Alfa de Cronbach ¹ |
|------|-----------------------|-------------------------------|
| CAP1 | ,726 | ,815 |
| CAP2 | ,817 | ,836 |
| CAP3 | ,575 | ,843 |
| CAP4 | ,662 | ,827 |
| CAP5 | ,661 | ,827 |
| CAP6 | ,640 | ,833 |

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach baseado em itens padronizados | N itens |
|------------------|--|---------|
| 0,855 | 0,858 | 6 |

CORRELAÇÃO INTER ITENS

| Media | Mínimo | Máximo | N itens |
|-------|--------|--------|---------|
| 0,502 | 0,339 | 0,700 | 6 |

Fonte: dados da pesquisa.

¹Alfa de Cronbach se o item for excluído

| CORRELAÇÃO | CAD1 | CAD2 | CAD3 | CAD4 | CAD5 | CAD6 | CAD7 | CAD8 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| CAD1 | 1 | | | | | | | |
| CAD2 | 0,580 | 1 | | | | | | |
| CAD3 | 0,557 | 0,540 | 1 | | | | | |
| CAD4 | 0,481 | 0,545 | 0,538 | 1 | | | | |
| CAD5 | 0,472 | 0,483 | 0,404 | 0,563 | 1 | | | |
| CAD6 | 0,482 | 0,435 | 0,462 | 0,592 | 0,659 | 1 | | |
| CAD7 | 0,506 | 0,367 | 0,518 | 0,536 | 0,476 | 0,519 | 1 | |
| CAD8 | 0,502 | 0,347 | 0,411 | 0,387 | 0,417 | 0,576 | 0,619 | 1 |
| Comunalidade | 0,577 | 0,508 | 0,549 | 0,60 | 0,564 | 0,633 | 0,572 | 0,490 |
| Carga Fator 1 | 0,759 | 0,713 | 0,741 | 0,779 | 0,751 | 0,796 | 0,757 | 0,700 |
| MSA | 0,909 | 0,876 | 0,900 | 0,895 | 0,875 | 0,857 | 0,860 | 0,826 |

TESTE DE BARTLETT E MEDIDA DE KMO

| | |
|--|-------------------------|
| Medida de Adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) | 0,875 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | Qui quadrado aproximado |
| | 334,945 |
| | GL 28 |
| | Sig. 0,000 |

VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA

| COMPONENTES | AUTO VALORES INICIAIS | | | CARGAS | | |
|-------------|-----------------------|------------|----------|--------|------------|----------|
| | Total | % variânc. | % cumul. | Total | % variânc. | % cumul. |
| 1 | 4,501 | 56,259 | 56,259 | 4,501 | 56,259 | 56,259 |
| 2 | 0,840 | 10,498 | 66,757 | | | |
| 3 | 0,722 | 9,026 | 75,783 | | | |
| 4 | 0,530 | 6,624 | 82,407 | | | |
| 5 | 0,404 | 5,046 | 87,452 | | | |
| 6 | 0,395 | 4,936 | 92,388 | | | |
| 7 | 0,354 | 4,420 | 96,809 | | | |
| 8 | 0,255 | 3,191 | 100,000 | | | |

| CORR | Correlação Item-total | Alfa de Cronbach ¹ |
|------|-----------------------|-------------------------------|
| CAD1 | ,677 | ,872 |
| CAD2 | ,619 | ,877 |
| CAD3 | ,651 | ,874 |
| CAD4 | ,696 | ,870 |
| CAD5 | ,657 | ,874 |
| CAD6 | ,714 | ,868 |
| CAD7 | ,668 | ,872 |
| CAD8 | ,603 | ,879 |

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach baseado em itens padronizados | N itens |
|------------------|--|---------|
| 0,887 | 0,889 | 8 |

CORRELAÇÃO INTER ITENS

| Média | Mínimo | Máximo | N itens |
|-------|--------|--------|---------|
| 0,449 | 0,337 | 0,662 | 8 |

Tabela 3 – Análise fatorial exploratória dos comportamentos resilientes – dimensões de mudança (MUD) e agilidade (AGI)

| CORRELAÇÃO | MUD1 | MUD2 | MUD3 | MUD4 | MUD5 | |
|---|--|------------|----------|-------------------------------|------------|----------|
| MUD1 | 1 | | | | | |
| MUD2 | 0,755 | 1 | | | | |
| MUD3 | 0,607 | 0,584 | 1 | | | |
| MUD4 | 0,600 | 0,657 | 0,846 | 1 | | |
| MUD5 | 0,615 | 0,525 | 0,697 | 0,666 | 1 | |
| Comunalidade | 0,705 | 0,713 | 0,717 | 0,731 | 0,705 | |
| Carga Fator 1 | 0,840 | 0,845 | 0,847 | 0,855 | 0,840 | |
| MSA | 0,824 | 0,793 | 0,873 | 0,860 | 0,827 | |
| TESTE DE BARTLETT E MEDIDA DE KMO | | | | | | |
| Medida de Adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin | | | | | 0,834 | |
| Teste de esfericidade de Bartlett Qui quadrado aproximado | | | | | 270,445 | |
| | | | | | GL 10 | |
| | | | | | Sig. 0,000 | |
| VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA | | | | | | |
| COMPONENTES | AUTO VALORES INICIAIS | | | CARGAS | | |
| | Total | % variânc. | % cumul. | Total | % variânc. | % cumul. |
| 1 | 3,571 | 71,422 | 71,422 | 3,571 | 71,422 | 71,422 |
| 2 | 0,554 | 11,079 | 82,502 | | | |
| 3 | 0,364 | 7,282 | 89,783 | | | |
| 4 | 0,301 | 6,028 | 95,811 | | | |
| 5 | 0,209 | 4,189 | 100,000 | | | |
| CORR | Correlação Item-total | | | Alfa de Cronbach ¹ | | |
| MUD1 | ,740 | | | ,879 | | |
| MUD2 | ,753 | | | ,877 | | |
| MUD3 | ,753 | | | ,876 | | |
| MUD4 | ,763 | | | ,875 | | |
| MUD5 | ,748 | | | ,878 | | |
| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach baseado em itens padronizados | | | N itens | | |
| 0,889 | 0,900 | | | 5 | | |
| CORRELAÇÃO INTER ITENS | | | | | | |
| Media | Mínimo | | Máximo | | N itens | |
| 0,643 | 0,551 | | 0,744 | | 5 | |

Fonte: dados da pesquisa.

¹Alfa de Cronbach se o item for excluído

| CORRELAÇÃO | AGI1 | AGI2 | AGI3 | AGI4 | AGI5 | |
|---|--|------------|----------|-------------------------------|------------|----------|
| AGI1 | 1 | | | | | |
| AGI2 | 0,821 | 1 | | | | |
| AGI3 | 0,647 | 0,712 | 1 | | | |
| AGI4 | 0,542 | 0,588 | 0,705 | 1 | | |
| AGI5 | 0,441 | 0,487 | 0,692 | 0,611 | 1 | |
| Comunalidade | 0,699 | 0,754 | 0,811 | 0,688 | 0,601 | |
| Carga Fator 1 | 0,836 | 0,868 | 0,900 | 0,829 | 0,775 | |
| MSA | 0,786 | 0,769 | 0,835 | 0,894 | 0,845 | |
| TESTE DE BARTLETT E MEDIDA DE KMO | | | | | | |
| Medida de Adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin | | | | | 0,821 | |
| Teste de esfericidade de Bartlett Qui quadrado aproximado | | | | | 293,561 | |
| | | | | | GL 10 | |
| | | | | | Sig. 0,000 | |
| VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA | | | | | | |
| COMPONENTES | AUTO VALORES INICIAIS | | | CARGAS | | |
| | Total | % variânc. | % cumul. | Total | % variânc. | % cumul. |
| 1 | 3,552 | 71,043 | 71,043 | 3,552 | 71,043 | 71,043 |
| 2 | 0,682 | 13,635 | 84,678 | | | |
| 3 | 0,357 | 7,146 | 91,823 | | | |
| 4 | 0,242 | 4,846 | 96,670 | | | |
| 5 | 0,167 | 3,330 | 100,000 | | | |
| CORR | Correlação Item-total | | | Alfa de Cronbach ¹ | | |
| AGI1 | ,734 | | | ,878 | | |
| AGI2 | ,778 | | | ,868 | | |
| AGI3 | ,831 | | | ,856 | | |
| AGI4 | ,731 | | | ,879 | | |
| AGI5 | ,662 | | | ,893 | | |
| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach baseado em itens padronizados | | | N itens | | |
| 0,898 | 0,897 | | | 5 | | |
| CORRELAÇÃO INTER ITENS | | | | | | |
| Media | Mínimo | | Máximo | | N itens | |
| 0,636 | 0,472 | | 0,822 | | 5 | |

Tabela 4 – Análise fatorial exploratória dos comportamentos resilientes – dimensões de comunicação (COM) e liderança (LID)

| CORRELAÇÃO | COM1 | COM2 | COM3 | COM4 | COM5 | COM6 | COM7 | COM8 | COM9 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| COM1 | 1 | | | | | | | | |
| COM2 | 0,787 | 1 | | | | | | | |
| COM3 | 0,515 | 0,601 | 1 | | | | | | |
| COM4 | 0,578 | 0,632 | 0,548 | 1 | | | | | |
| COM5 | 0,607 | 0,550 | 0,548 | 0,760 | 1 | | | | |
| COM6 | 0,581 | 0,553 | 0,516 | 0,787 | 0,780 | 1 | | | |
| COM7 | 0,636 | 0,620 | 0,548 | 0,686 | 0,682 | 0,706 | 1 | | |
| COM8 | 0,612 | 0,635 | 0,495 | 0,767 | 0,737 | 0,807 | 0,755 | 1 | |
| COM9 | 0,494 | 0,505 | 0,583 | 0,691 | 0,732 | 0,736 | 0,661 | 0,761 | 1 |
| Comun. | 0,600 | 0,606 | 0,497 | 0,755 | 0,746 | 0,766 | 0,717 | 0,790 | 0,682 |
| C Fator 1 | 0,774 | 0,778 | 0,705 | 0,869 | 0,864 | 0,875 | 0,847 | 0,889 | 0,826 |
| MSA | 0,865 | 0,832 | 0,904 | 0,935 | 0,936 | 0,932 | 0,963 | 0,913 | 0,925 |

TESTE DE BARTLETT E MEDIDA DE KMO

| | |
|---|---------|
| Medida de Adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin | 0,913 |
| Teste de esfericidade de Bartlett Qui quadrado aproximado | 668,261 |
| GL | 36 |
| Sig. | 0,000 |

VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA

| COMPONENTES | AUTO VALORES INICIAIS | | | CARGAS | | |
|-------------|-----------------------|------------|----------|--------|------------|----------|
| | Total | % variânc. | % cumul. | Total | % variânc. | % cumul. |
| 1 | 6,158 | 68,428 | 68,428 | 6,158 | 68,428 | 68,428 |
| 2 | 0,826 | 9,180 | 77,608 | | | |
| 3 | 0,563 | 6,252 | 83,860 | | | |
| 4 | 0,351 | 3,896 | 87,756 | | | |
| 5 | 0,300 | 3,330 | 91,086 | | | |
| 6 | 0,282 | 3,131 | 94,217 | | | |
| 7 | 0,206 | 2,294 | 96,510 | | | |
| 8 | 0,170 | 1,894 | 98,404 | | | |
| 9 | 0,144 | 1,596 | 100,000 | | | |

| CORR | Correlação Item-total | Alfa de Cronbach ¹ |
|------|-----------------------|-------------------------------|
| COM1 | ,721 | ,936 |
| COM2 | ,732 | ,935 |
| COM3 | ,644 | ,940 |
| COM4 | ,821 | ,929 |
| COM5 | ,814 | ,930 |
| COM6 | ,826 | ,930 |
| COM7 | ,798 | ,932 |
| COM8 | ,842 | ,928 |
| COM9 | ,766 | ,933 |

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach baseado em itens padronizados | N itens |
|------------------|--|---------|
| 0,940 | 0,942 | 9 |

| CORRELAÇÃO INTER ITENS | | | |
|------------------------|--------|--------|---------|
| Média | Mínimo | Máximo | N itens |
| 0,642 | 0,468 | 0,808 | 9 |

Fonte: dados da pesquisa.

¹ Alfa de Cronbach se o item for excluído

| CORRELAÇÃO | LID1 | LID2 | LID3 | LID4 | LID5 | LID6 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| LID1 | 1 | | | | | |
| LID2 | 0,553 | 1 | | | | |
| LID3 | 0,642 | 0,744 | 1 | | | |
| LID4 | 0,613 | 0,644 | 0,782 | 1 | | |
| LID5 | 0,678 | 0,668 | 0,777 | 0,830 | 1 | |
| LID6 | 0,638 | 0,534 | 0,676 | 0,817 | 0,769 | 1 |
| Comunalidade | 0,626 | 0,635 | 0,799 | 0,830 | 0,838 | 0,740 |
| Carga Fator 1 | 0,791 | 0,797 | 0,894 | 0,911 | 0,916 | 0,860 |
| MSA | 0,930 | 0,900 | 0,892 | 0,860 | 0,912 | 0,876 |

TESTE DE BARTLETT E MEDIDA DE KMO

| | |
|---|---------|
| Medida de Adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin | 0,893 |
| Teste de esfericidade de Bartlett Qui quadrado aproximado | 438,341 |
| GL | 15 |
| Sig. | 0,000 |

VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA

| COMPONENTES | AUTO VALORES INICIAIS | | | CARGAS | | |
|-------------|-----------------------|------------|----------|--------|------------|----------|
| | Total | % variânc. | % cumul. | Total | % variânc. | % cumul. |
| 1 | 4,468 | 74,465 | 74,465 | 4,468 | 74,465 | 74,465 |
| 2 | 0,527 | 8,778 | 83,243 | | | |
| 3 | 0,441 | 7,350 | 90,592 | | | |
| 4 | 0,226 | 3,764 | 94,356 | | | |
| 5 | 0,196 | 3,272 | 97,628 | | | |
| 6 | 0,142 | 2,372 | 100,000 | | | |

| CORR | Correlação Item-total | Alfa de Cronbach ¹ |
|------|-----------------------|-------------------------------|
| LID1 | ,707 | ,927 |
| LID2 | ,716 | ,928 |
| LID3 | ,844 | ,910 |
| LID4 | ,857 | ,908 |
| LID5 | ,867 | ,906 |
| LID6 | ,788 | ,917 |

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach baseado em itens padronizados | N itens |
|------------------|--|---------|
| 0,929 | 0,931 | 6 |

| CORRELAÇÃO INTER ITENS | | | |
|------------------------|--------|--------|---------|
| Média | Mínimo | Máximo | N itens |
| 0,891 | 0,535 | 0,828 | 6 |

5. Considerações finais

Os resultados demonstram que as características e os comportamentos resilientes, pautados pelos autores utilizados na pesquisa, poderão servir de medida de avaliação da capacidade de resposta das organizações às mudanças no ambiente onde estão inseridas, de forma mais consciente e estruturada que seus concorrentes.

Pelas médias obtidas, classificar-se-ia, as empresas, como empresas de alta resiliência, mas, conforme as análises gerais, percebe-se que os níveis de relação apresentados, embora atendam os valores mínimos da análise fatorial, não se pode afirmar que a expectativa de que grandes empresas são mais resilientes do que as médias e pequenas é verdadeira.

Entre as características resilientes, as dimensões de adaptação e de aprendizagem não apresentaram diferenças significativas entre elas, ou seja, estas dimensões apresentaram variáveis robustas para a mensuração das suas capacidades de adaptação e de aprendizagem, de acordo com a análise fatorial.

Havia um receio de que a dimensão de adaptação pudesse ser considerada como falta de planejamento, assim como a aprendizagem poderia ter a conotação negativa de que as organizações ainda precisam aprender ou ter a capacidade de aprender, e precisam se adaptar ao ambiente, ao mercado e aos concorrentes. Mas isso não aconteceu. Os respondentes da pesquisa, que, a princípio são participantes ativos do processo estratégico e de tomada de decisão, consideraram as dimensões de aprendizagem e de adaptação da maneira como os autores preconizam em seus estudos.

Entre os comportamentos resilientes, nas dimensões de agilidade, mudança, comunicação e liderança, os resultados também não se distanciaram muito entre eles. Os comportamentos são medidos por ações práticas do dia-a-dia e possuem uma conotação mais positiva. Empresas ágeis, com forte liderança, aptas às mudanças e que se comunicam bem tanto interna como externamente são mais bem percebidas como empresas com comportamentos proativos e compatíveis com a tendência das grandes empresas.

Referências

- Coutu, L.D. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, v. 80 n. 5, 46–55.
- Donnellan, B., Larsen, T. J. & Levine, L. (2007). Editorial introduction to the special issue on: transfer and diffusion of it for organizational resilience. *Journal of Information Technology*. v. 22, p. 3–4.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z. & Moscarola, J. (2000). *O método de pesquisa survey*. Revista de Administração – FGV, n.3, v.35, p.105-112, jul-set.
- Günther, H. (2006). Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Mai-Ago, v. 22 n. 2, pp. 201-210.
- Hair, J. R., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de dados*. 5. ed., Porto Alegre: Bookman.
- Horne III, J. & Orr, J. (1998). Assessing behaviours that create resilient organisations. *Employment Relations Today*, Winter, 29.
- ISO Guide 73 - International Organization for Standardization. (2009). *Risk management – Vocabulary*. First edition.
- Johnson-Lenz, P & Johnson-Lenz, T. (2009). *Six habits of Highly Resilient Organizations*. Disponível em: http://peopleandplace.net/perspectives/2009/2/2/six_habits_of_highly_resilient_organizations. Acesso em: janeiro de 2012.
- Lengnick-Hall, C. A. & Beck, T. E. (2009). Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment. *Working Paper*, University of Texas.
- Marconi, M. A. e Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Mathaisel, D. F. X. & Comm, C. L. (2011). A Strategy for Enterprise Sustainability. *The Business Review, Cambridge*. Hollywood: Summer, v. 17, n. 1.
- McIndoe, B. (2009). Decade of Risk. *Risk Manage*. v. 56, n.10, dec, pp. 22-27.
- McManus, S., Seville, E., Brunsdon, D. & Vargo, J. (2007). Resilience Management - A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations. *Resilient Organisations Research Report*.
- Pellissier, R. (2011). The Implementation of Resilience Engineering to Enhance Organizational Innovation in a Complex Environment. *International Journal of Business and Management*. v. 6, n. 1; January, pp. 145–164.
- Pettit, T. J.; Fiksel, J.; Croxton, K. L. (2010). Ensuring Supply Chain Resilience: development of a conceptual framework. *Journal of Business Logistics*. v. 31, n. 1, pp. 1-21.

Pinsonneaultt, A.; Kraemer, K. (1993). Survey Research Methodology in Management Information Systems : An assessment. *Journal of Management Information Systems*. v.10, n. 2, p.75-105, fall.

REAG - Resilience Expert Advisory Group. (2011). *Organizational resilience*. Australian Government.

Revista Exame. (2012). As 1000 maiores empresas do Brasil. Edição Especial – Melhores & Maiores. *500 Maiores Empresas*. São Paulo: Editora Abril, julho 2012, edição 2012.

Seville, E.; Brunsdon, D.; Dantas, A.; Le Masurier, J.; Wilkinson, S.; Vargo, J. (2006). *Building Organisational Resilience: A New Zealand Approach*. Resilient Organisations Research Programme. Disponível em: www.resorgs.org.nz. Acesso em: janeiro de 2012.

Vickers, M. H.; Kouzmin, A. (2001). 'Resilience' in Organizational Actors and Rearticulating 'Voice'. *Public Management Review*. v. 3, n. 1, pp. 95–119.

Wedawatta, G.; Ingirige, B.; Amaratunga, D. (2010). Building up resilience of construction sector SMEs and their supply chains to extreme weather events. *International Journal of Strategic Property Management*. n. 14, pp. 362–375.

Whitehorn, G. (2011). Building Business Resilience. Key Issues *Risk Management*. Keeping good companies, aug., pp. 402-405.

Yunes, M. A. M. (2001). A questão triplamente controvertida da Resiliência em famílias de baixa renda. *Tese de Doutorado*, Programa de Psicologia da Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

1. Professora Adjunta da Universidade Federal de Pelotas – UFPEL – Doutora em Administração e Turismo pela UNIVALI. Pelotas/RS, Brasil. E-mail: proffgraca@gmail.com

2. Professor Titular da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI – Doutor em Engenharia da Produção pela UFSC. Florianópolis/SC, Brasil. E-mail: claudio.goncalo@univali.br

3. Professor Titular da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI – Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo. Florianópolis/SC, Brasil. E-mail: maverdinelli@gmail.com

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 07) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados