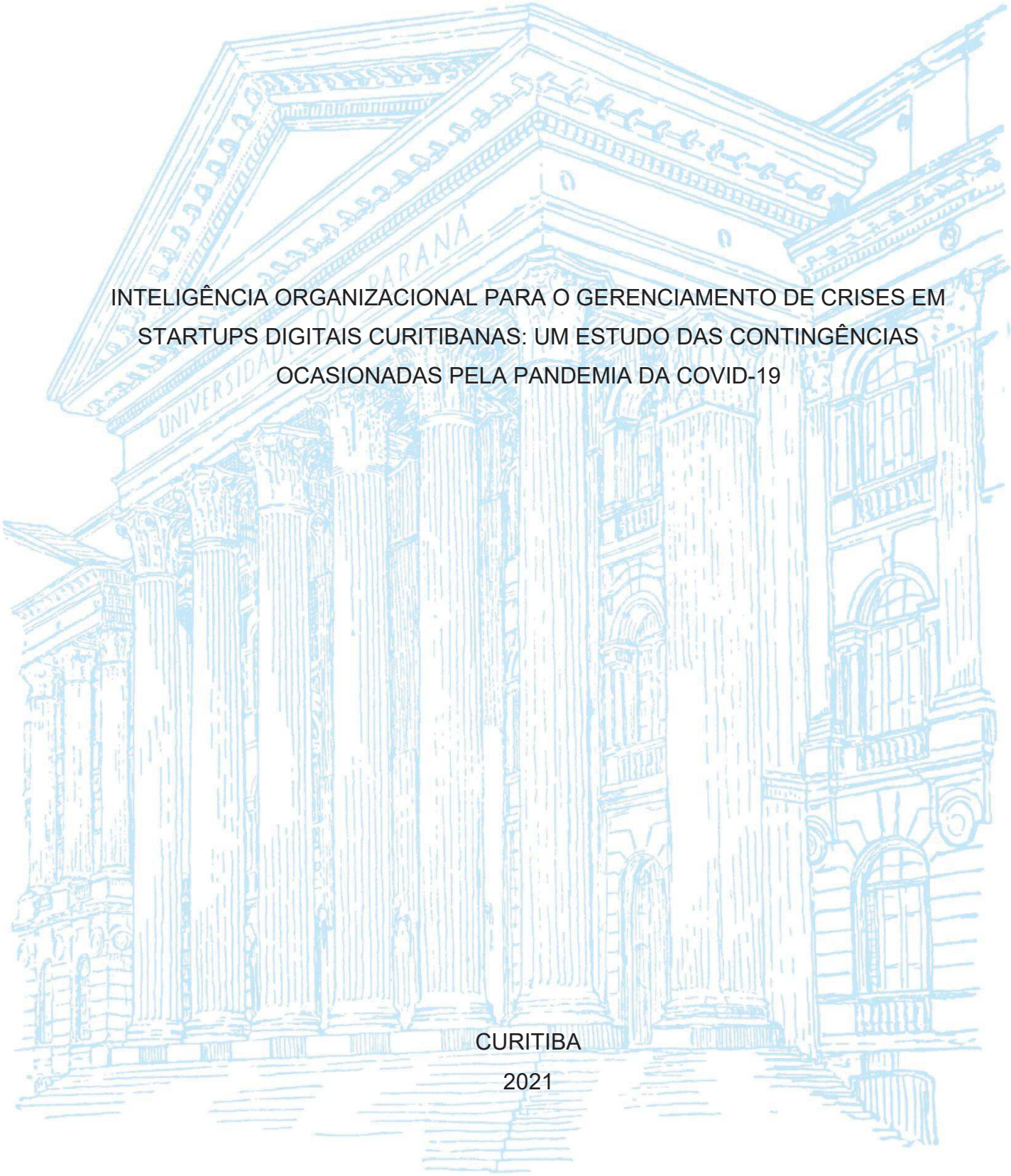
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAPHNY JERUSSALEM FRANCO



INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL PARA O GERENCIAMENTO DE CRISES EM STARTUPS DIGITAIS CURITIBANAS: UM ESTUDO DAS CONTINGÊNCIAS OCASIONADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19

CURITIBA

2021

DAPHNY JERUSSALEM FRANCO

INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL PARA O GERENCIAMENTO DE CRISES EM STARTUPS DIGITAIS CURITIBANAS: UM ESTUDO DAS CONTINGÊNCIAS OCASIONADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção de grau de Bacharel em Gestão da Informação no curso de graduação em Gestão da Informação do Departamento de Ciência e Gestão da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profª. Drª. Taiane Ritta Coelho.

CURITIBA

2021

Dedico este trabalho às vítimas da pandemia da COVID-19. “Bem-aventurados os que choram, porque eles serão consolados.” (Mateus 5:4)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me auxiliar na trajetória acadêmica e direcionar a área profissional para atuação.

Agradeço aos meus pais por todo o apoio e compreensão prestados e por sempre motivarem meus estudos.

Agradeço à Universidade Federal do Paraná, ao curso de Gestão da Informação e aos docentes pela oportunidade de uma formação acadêmica com qualidade de ensino.

Agradeço à professora Dra. Taiane Ritta Coelho pelos direcionamentos, pelas instruções e a demonstração de zelo neste período.

Agradeço aos meus colegas e amigos pelo apoio moral e as contribuições durante a trajetória acadêmica.

Agradeço à sociedade em geral, a qual financiou a minha formação acadêmica na Universidade Federal do Paraná.

RESUMO

Estudo sobre a Inteligência Organizacional para o gerenciamento de crises em uma *startup* digital curitibana de comércio eletrônico no contexto da pandemia. Objetiva identificar como essa *startup* aplica a Inteligência Organizacional para a Gestão de Crises em meio às contingências ambientais ocasionadas pela pandemia da COVID-19. Realiza o estudo de caso em uma *startup* digital curitibana de comércio eletrônico adotando entrevistas semiestruturadas e questionário. Analisa os dados coletados com o *software Atlas.TI*® utilizando a análise de conteúdo. Identifica as configurações organizacionais adotadas na *startup* para responder à crise da pandemia por intermédio de fatores contingenciais. Demonstra as práticas da Inteligência Organizacional na *startup* do estudo. Verifica as iniciativas da *startup* para a Gestão de Crises. Observa que a Inteligência Organizacional foi utilizada para a monitoria do ambiente e nos processos de uso de informações para tomadas de decisão visando amenizar os impactos da crise. Propõe um modelo de Inteligência Organizacional para Gestão de Crises para a *startup* do estudo. Contribui para a teoria e para a prática. Em relação à teoria, exibe a identificação dos elementos da fundamentação teórica com o contexto da startup estudada, facilitando a visualização de aspectos inerentes à Teoria da Contingência, da Gestão de Crises e da Inteligência Organizacional, além de apresentar um modelo teórico de Inteligência Organizacional para Gestão de Crises. No que tange às contribuições práticas, auxilia para gestores da informação verificarem as atividades concernentes à Inteligência Organizacional que podem colaborar com o gerenciamento de crises, bem como auxilia na análise de fatores contingenciais para elaborar planos de contingência para momentos de crise.

Palavras-chave: Comércio eletrônico. Pandemia COVID-19. Gestão de Crises. Inteligência Organizacional. *Startups* digitais. Teoria da Contingência.

ABSTRACT

This study investigates the Organizational Intelligence for Crisis Management in a digital e-commerce startup from Curitiba in the context of the pandemic. It aims to identify how this startup applies Organizational Intelligence for Crisis Management amid environmental contingencies caused by the COVID-19 pandemic. It conducts the study in a digital e-commerce startup in Curitiba, adopting semi-structured interviews and a questionnaire. The data analysis was performed with Atlas.TI® software using content analysis. The results Identify the organizational configurations adopted in the startup to respond to the pandemic crisis through contingency factors, demonstrate the practices of Organizational Intelligence in the startup of the study, and verify the startup's initiatives for Crisis Management. Notes that Organizational Intelligence was used to monitor the environment and use the information for decision-making to mitigate the impacts of the crisis. Finally, I propose an Organizational Intelligence model for Crisis Management for the startup of the study. This study contributes to theory and practice. Regarding theory, it shows the identification of elements of theoretical foundation with the context of the startup studied, facilitating the visualization of aspects inherent to the Theory of Contingency, Crisis Management, and Organizational Intelligence and presenting a theoretical model of Organizational Intelligence for Crisis Management. Concerning practical contributions, it helps information managers verify activities concerning Organizational Intelligence that can collaborate with crisis management and assist in analyzing contingency factors to prepare contingency plans for moments of crisis.

Keywords: Contingency Theory. Covid 19 Pandemic. Crisis Management. Digital Startups. E-Commerce. Organizational Intelligence.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - QUANTIDADE DE *STARTUPS* PARANAENSES CRIADAS NO PERÍODO DE 2014 A 2020 14
FIGURA 2 – IMPACTOS DA COVID-19 NAS *STARTUPS* PARANAENSES NAS CONTRATAÇÕES, NO FATURAMENTO E DESLIGAMENTOS..... 15
FIGURA 3 – CLASSIFICAÇÕES DE CRISES CORPORATIVAS 30
FIGURA 4 – DISTINÇÃO ENTRE ABORDAGEM REATIVA E PROATIVA NA GESTÃO DE CRISES 33
FIGURA 5 – CICLO DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL 39
FIGURA 6 – MODELO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL E AS DIMENSÕES-CHAVE 45
FIGURA 7 - ETAPAS DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL 50
FIGURA 8 - PROCESSOS CONSTITUINTES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO 53
FIGURA 9 - ASPECTOS DO MODELO DE NEGÓCIO DE UMA *STARTUP* DIGITAL 58
FIGURA 10 – CARACTERIZAÇÃO DA CRISE OCASIONADA PELA PANDEMIA DA COVID-19 NA *STARTUP* 75
FIGURA 11 – FREQUÊNCIA DOS CARGOS DOS RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO 95
FIGURA 12 – FREQUÊNCIA DOS SETORES DE TRABALHO DOS RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO 96
FIGURA 13 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO NAS DIMENSÕES VISÃO ESTRATÉGICA E DESTINO COMPARTILHADO 100
FIGURA 14 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO NAS DIMENSÕES APETITE POR MUDANÇAS E CORAÇÃO 100
FIGURA 15 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO NAS DIMENSÕES ALINHAMENTO E CONGRUÊNCIA E USO DO CONHECIMENTO 101
FIGURA 16 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO NA DIMENSÃO DE PRESSÃO POR DESEMPENHO 101
FIGURA 17 – MODELO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DE CRISES NA *STARTUP* BETA 111

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ESTRATÉGIAS DE BUSCAS ADOTADAS 17
QUADRO 2 - SUBSISTEMAS DO AMBIENTE INTERNO ORGANIZACIONAL 19
QUADRO 3 - COMPONENTES DO AMBIENTE EXTERNO E SUAS INFLUÊNCIAS 21
QUADRO 4 - CRÍTICAS, DIFICULDADES E LIMITAÇÕES DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA.....27
QUADRO 5 - ABORDAGENS FUNDAMENTAIS PARA O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL 51
QUADRO 6 - SUBDIVISÃO PROCESSUAL DOS PROCESSOS DE USOS DE INFORMAÇÕES 54
QUADRO 7 – ENTREVISTAS REALIZADAS NA *STARTUP* 63
QUADRO 8 – GRUPO DE CÓDIGOS: TEORIA DA CONTINGÊNCIA – AMBIENTE EXTERNO.....66
QUADRO 9 – GRUPO DE CÓDIGOS: TEORIA DA CONTINGÊNCIA – AMBIENTE INTERNO.....69
QUADRO 10 – GRUPO DE CÓDIGOS: ABORDAGENS DE GESTÃO DE CRISES78
QUADRO 11 – GRUPO DE CÓDIGOS: PROCESSO DE GESTÃO DE CRISES 82
QUADRO 12 – GRUPO DE CÓDIGOS: PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL 85
QUADRO 13 – GRUPO DE CÓDIGOS: DIMENSÕES DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL 92

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 OBJETIVOS 12
1.1.1 Objetivo geral 12
1.1.2 Objetivos específicos 13
1.2 JUSTIFICATIVAS 13
1.2.1 Perspectiva científica 13
1.2.2 Perspectiva socioeconômica 14
1.2.3 Perspectiva pessoal 16
2 REFERENCIAL TEÓRICO 17
2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA 18
2.1.1 Premissas da Teoria da Contingência 18
2.1.2 Fatores contingenciais 20
2.1.2.1 Ambiente 20
2.1.2.2 Estratégia 22
2.1.2.3 Estrutura 24
2.1.2.4 Tamanho organizacional 25
2.1.2.5 Tecnologia 25
2.1.3 Limitações da Teoria da Contingência 26
2.2 GESTÃO DE CRISES 28
2.2.1 Caracterização das crises e dos desastres 28
2.2.2 O processo de Gestão de Crises 31
2.2.3 Abordagens de Gestão de Crises 33
2.3 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL 35
2.3.1 Monitoração ambiental 35
2.3.2 Definições e conceitos de Inteligência Organizacional 37
2.3.3 Distinção conceitual entre Inteligência Organizacional e Inteligência Competitiva 41
2.3.4 Organizações inteligentes 43
2.3.5 Modelo de Inteligência Organizacional de Albrecht 44
2.3.6 Processo de Inteligência Organizacional 48
2.3.7 Inteligência Organizacional e Gestão da Informação 51
2.4 *STARTUPS* DIGITAIS 55

3 METODOLOGIA 60
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 60
3.2 DESCRIÇÃO METODOLÓGICA 60
3.2.1 Coleta de dados 62
3.2.2 Análise de dados 63
3.2.3 *Startup* do estudo de caso 61
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 66
4.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA 66
4.2 GESTÃO DE CRISES 74
4.2.1 Caracterização das fases da crise ocasionada pela COVID-19 74
4.2.2 Abordagens identificadas de Gestão de Crises 78
4.2.3 Percepções dos colaboradores sobre a Gestão de Crises na *startup* 80
4.2.4 Processo de Gestão de Crises 81
4.3 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL 85
4.3.1 Processo de Inteligência Organizacional 85
4.3.2 Monitoração ambiental 88
4.3.3 Mudanças no uso de informações 89
4.3.4 Cultura organizacional 91
4.3.5 Dimensões da Inteligência Organizacional 91
4.3.6 Percepções dos colaboradores sobre a Inteligência Organizacional 95
4.3.6.1 Modelo de Inteligência Organizacional da *startup* 96
4.3.6.2 Contribuições da Inteligência Organizacional para a Gestão de Crises 97
4.3.6.3 Uso de informações para minimizar os impactos da pandemia 98
4.3.6.4 Dimensões da Inteligência Organizacional 99
5 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS E PROPOSTA DE MODELO 102
5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 102
5.2 PROPOSTA DE MODELO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL PARA O GERENCIAMENTO DE CRISES NA *STARTUP* DIGITAL DO ESTUDO 108
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 112
REFERÊNCIAS 114
APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS 124
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 125
APÊNDICE C – DICIONÁRIO DE DADOS 129

1 INTRODUÇÃO

A síndrome respiratória aguda grave denominada como coronavírus SARS-CoV-2, ou COVID-19 que acarretou uma pandemia, tem ocasionado consequências graves para a sociedade e as organizações, além de modificar drasticamente ambientes políticos e econômicos. Desse modo, a redução abrupta de receitas, mudanças repentinas em padrões de consumo, a importância da adoção da comunicação digital pelas empresas e incluir o consumidor como centro da estratégia, possuindo velocidade em responder às suas demandas, são exemplos dos impactos gerados nas organizações pela pandemia. (KUCKERTZ et al., 2020; ROSSONI, 2020; CARVALHO, 2020).

Neste âmbito, a pandemia da COVID-19 desencadeou uma crise que exige das organizações a necessidade de responder às mudanças e adaptar-se perante o ambiente externo. Assim, a Teoria da Contingência é verificada, visto que o ambiente é fundamental para desenvolver o equilíbrio e a ponderação dentro das organizações, permitindo atuar como oportunidades ou restrições, fato que demonstra necessidade de monitoria para redução de incertezas. (SPAREMBERGER et al., 2012; BUEREN; FIORENTIN, 2014).

Tal cenário de contingências, em conformidade com Boin e Lagadec (2000), evidencia a necessidade de Gestão de Crises, em vista que as crises estão se modificando e aumentando sua complexidade, acrescido com o aumento do impacto de potencialidade das crises, nos quais os eventos pequenos, como o surgimento do vírus SARS-CoV-2, são desdobrados em eventos de desenvolvimento de escala mundial, como a pandemia. Desse modo, a Gestão de Crises é uma maneira sistemática de identificar e detectar possíveis crises, objetivando decidir ações e medidas para evitá-las, ou ainda, de conter seus efeitos. (CONSTANTINIDES, 2013).

Assim sendo, na Gestão de Crises das organizações, segundo Moresi (2000a), as mudanças, eventos, ameaças e oportunidades no ambiente emitem sinais e mensagens, em que as organizações detectam ou recebem tais sinais, utilizando a informação para adaptar-se às novas condições ambientais. Desse modo, para o autor, as organizações são dependentes do seu ambiente e a sobrevivência pode ser explicada na habilidade em enfrentar as contingências ambientais.

Moresi (2000a) expõe que com a monitoração do ambiente desencadeia a necessidade do desenvolvimento de uma solução que permita o conhecimento sobre

os ambientes externos e internos da organização. Para o autor, a solução é a Inteligência Organizacional, que possibilita a monitoria de tais ambientes. Glynn (1996), apresenta a Inteligência Organizacional como a capacidade de uma organização para processar, interpretar, codificar, manipular e acessar informações de maneira orientada a objetivos, para aumentar o potencial adaptativo no ambiente que atua. Assim, a Inteligência Organizacional é relacionada com a solução de problemas, cumprimento de objetivos e fornecer respostas aos desafios ambientais.

Dessa maneira, considerando o cenário de incertezas com elevada dinâmica ambiental, estão as organizações denominadas como *startups* digitais. As *startups* digitais são empresas que desejam inovar e aproveitar as oportunidades fornecidas pelas Tecnologias da Informação, desenvolvendo modelos, melhorando suas operações e aprimorando a inteligência de seus negócios. (AKHILA PAI, 2018).

Ademais, de acordo com Saraiva (2020), Curitiba, capital do Paraná, no ano de 2020 acumulou prêmios que firmou a cidade como celeiro de inovação e de futuros unicórnios no Brasil, tendo o protagonismo da cidade justificado pela ação conjunta entre ações governamentais, de universidades e de iniciativas privadas. Portanto, mediante o exposto, a presente pesquisa propõe como questão norteadora: **Como as *startups* digitais de Curitiba estão aplicando a Inteligência Organizacional para a Gestão de Crises, em um âmbito de contingências ambientais ocasionadas pela pandemia da COVID-19?**

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção, com o intuito de responder à questão norteadora da presente pesquisa, apresentam-se os objetivos, divididos em objetivo geral e específicos.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar como uma *startup digital* aplica a Inteligência Organizacional para a Gestão de Crises, no contexto das contingências ambientais acarretadas pela pandemia da COVID-19.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

a) evidenciar as práticas de Inteligência Organizacional na *startup* digital curitibana;

b) identificar as configurações organizacionais adotadas na *startup* digital curitibana como respostas às contingências da COVID-19;

c) verificar iniciativas na *startup* digital curitibana para a Gestão de Crises;

d) propor um modelo de Inteligência Organizacional com foco em gerenciamento de crises para o contexto da *startup* digital.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Com o intuito de demonstrar as motivações para o desenvolvimento da presente pesquisa, são apresentadas as justificativas divididas em três perspectivas: científica, socioeconômica e pessoal.

1.2.1 Perspectiva científica

As universidades emergem como um fator estratégico para o desenvolvimento de oportunidades e competitividade, sob a perspectiva de uma sociedade baseada no conhecimento. Assim, as universidades estabelecem relações de cooperação com setores produtivos locais, a partir de iniciativas de fomento à inovação, compartilhamento de pesquisas, colaboração na formação de empresas de bases tecnológicas e disruptivas, realizando um trabalho notório na formação de competências tecnológicas, mercadológicas e gerenciais, as quais refletem na geração de empregos e de rendas locais. (RODRIGUES et al., 2019).

Para Barra Neto (2015), a universidade funciona como incubadora natural, possuindo estrutura de suporte para que alunos e professores possam iniciar seus empreendimentos. Nesse âmbito, a presente pesquisa contribui para o desenvolvimento de conhecimentos que fortaleçam a relação entre universidade e empresa, sobretudo no que tange às *startups* digitais, apresentando os conhecimentos teóricos já existentes da área de Inteligência Organizacional e

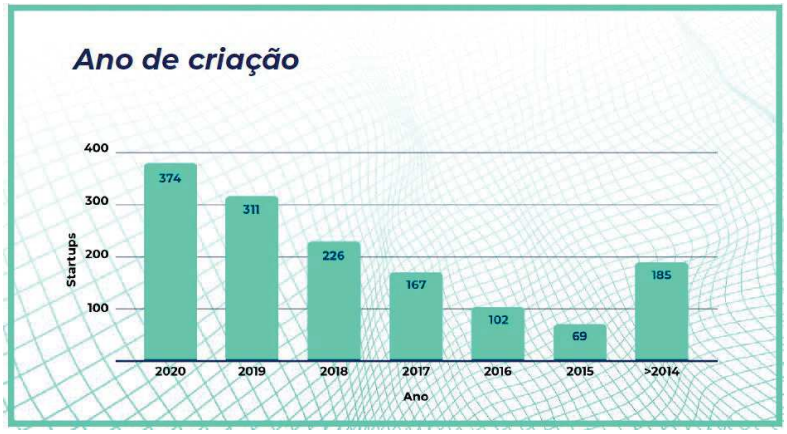
comparando-os com as práticas mercadológicas encontradas nas *startups*, que estejam relacionadas com a área.

Outra contribuição da pesquisa na perspectiva acadêmica é em relação ao curso de Gestão da Informação (GI), em que sua grade curricular possui a disciplina de Inteligência Organizacional (IO). Assim, a presente pesquisa contribui com a utilização dos conhecimentos ministrados no decorrer da disciplina, bem como em facilitar na visualização da aplicabilidade da teoria nas *startups* digitais. Além disso, vale ressaltar que a Gestão da Informação é uma das áreas que contribui para melhorar a efetividade da Inteligência Organizacional, e dessa forma, a presente pesquisa também contribui para demonstrar as relações existentes entre a GI e a IO.

1.2.2 Perspectiva socioeconômica

De acordo com SEBRAE (2020) no mapeamento das *startups* paranaenses 2020/2021 foram mapeadas 1.434 *startups*, tendo um aumento de 39% em relação à pesquisa anterior de 1.032 *startups* no segundo semestre de 2019. Para SEBRAE (2020), o aumento de 39% é positivo em um ano marcado pela crise da COVID-19: 374 *startups* foram criadas no ano de 2020, conforme apresentado na Figura 1. O segmento “Tecnologia de saúde e bem-estar” foi o que mais apresentou abertura de *startups*, conforme SEBRAE (2020).

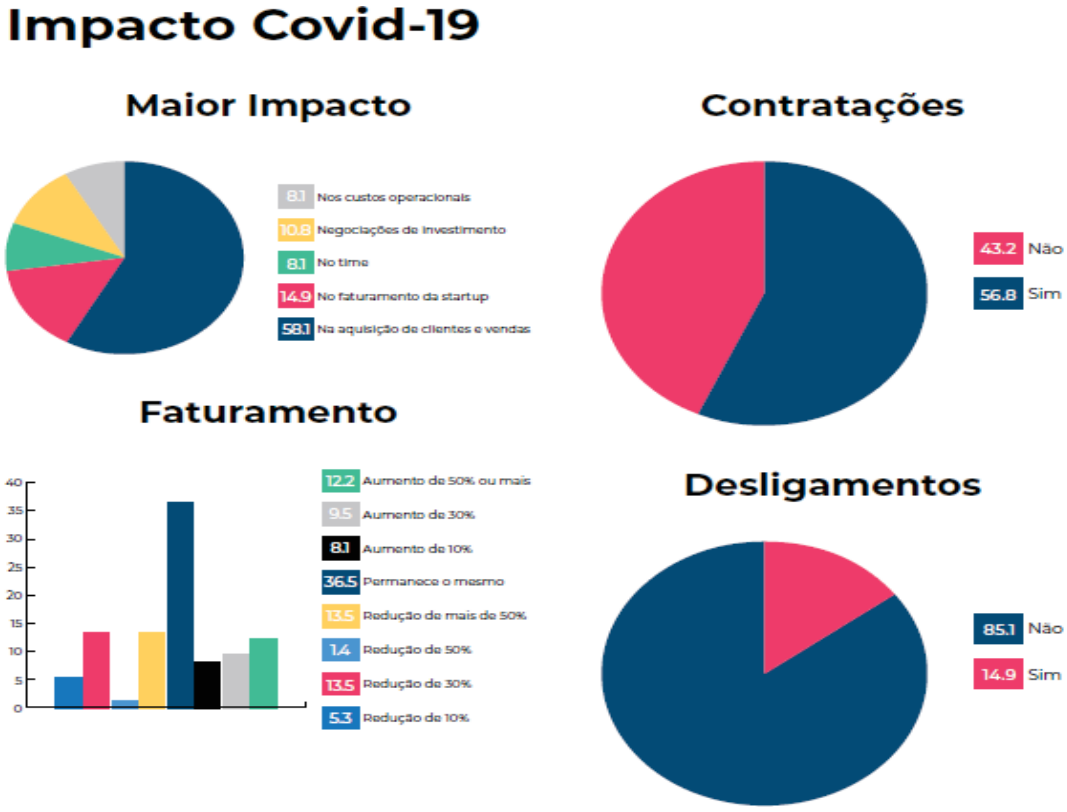
FIGURA 1 - QUANTIDADE DE *STARTUPS* PARANAENSES CRIADAS NO PERÍODO DE 2014 A 2020



FONTE: SEBRAE (2020, p. 28).

Considerando o cenário da COVID-19 e seus impactos nas *startups* curitibanas, a Associação Brasileira de *Startups* (ABSTARTUPS) demonstra que o maior impacto para essas empresas foi na aquisição de clientes e vendas, representando 58,1% do total. Sobre o faturamento das *startups* no período, 33,7% apresentaram alguma redução, 36,5% o faturamento permaneceu igual e, 29,8% apresentaram certo aumento no faturamento. Ainda sobre este cenário, 56,8% das *startups* tiveram novas contratações. Em contrapartida, 14,9% das *startups* necessitaram optar por desligamentos, isto é, redução do número de colaboradores. Abaixo, apresenta-se na Figura 2, os dados da ABSTARTUPS (2020):

FIGURA 2 – IMPACTOS DA COVID-19 NAS *STARTUPS* PARANAENSES NAS CONTRATAÇÕES, NO FATURAMENTO E DESLIGAMENTOS



FONTE: ABSTARTUPS (2020, p. 35).

A partir dos dados apresentados, é verificado que, apesar da crise acarretada pela COVID-19, houve crescimento no número de *startups* criadas, sobretudo nas relacionadas ao segmento de saúde. Tal fato evidencia que as *startups* aproveitaram a oportunidade decorrente do cenário pandêmico, demonstrando que a presente pesquisa pode contribuir, uma vez que a Inteligência Organizacional permite a

monitoria ambiental visando identificar oportunidades que possam gerar a vantagem competitiva.

Em relação aos impactos da COVID-19 nos negócios das *startups*, a pesquisa também possui contribuição, em vista que busca investigar as abordagens adotadas pelas *startups* curitibanas na Gestão de Crises, permitindo que os conhecimentos gerados pela pesquisa sejam compartilhados com outros pesquisadores interessados na temática, bem como com empreendedores que desejam aperfeiçoar suas *startups*, culminando na geração de receitas e novas possibilidades de trabalho.

1.2.3 Perspectiva pessoal

A presente pesquisa contribui para o desenvolvimento de novos conhecimentos para a pesquisadora, facilitando a visualização de possibilidades de atuação profissional e de aplicação dos conhecimentos da Gestão da Informação e Inteligência Organizacional para contribuir com as organizações, especialmente as *startups*, organizações que despertam interesse na pesquisadora.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para elaborar o referencial teórico desta pesquisa foram consultadas as seguintes bases de informação: Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI*),* Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Google* Acadêmico, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *ScienceDirect* e *Wiley Online Library.* Quanto às estratégias de buscas utilizadas nestas bases, são apresentadas no Quadro 1, a seguir.

QUADRO 1 - ESTRATÉGIAS DE BUSCAS ADOTADAS

Base de Informação	**Período**	**Idioma**	**Termo de busca utilizado**
BRAPCI	2015-2021	Português brasileiro; Inglês.	• teoria da contingência • teoria contingencial • teoria da contingencia • abordagem contigencial • inteligência organizacional • "*organizational intelligence*" • inteligência competitiva organizacional • processo de inteligencia organizacional • inteligencia organizacional e gestão da informação • gestão da informação
Portal de Periódicos da CAPES	2015-2021	Português brasileiro.	• "gestão de crises"
Google Acadêmico	2015-2021	Português.	• Teoria contigencial • "teoria contingencial" • "abordagem contingencial" • gestão da crise e do desastre • gestão estratégica de crises e desastres • "inteligencia competitiva organizacional" • "inteligencia organizacional" • "organizações inteligentes" • modelo de inteligencia organizacional
Scielo	2015-2021	Português brasileiro; Inglês.	• Contingência • abordagem contingencial
ScienceDirect	2015-2021	Inglês.	• "*digital startups*" • *crisis management*
Wiley Online Library	2015-2021	Inglês.	• *"crisis management"* • *crisis management*

FONTE: O autor (2021).

Dessa forma, conforme o Quadro 1, foram utilizados os anos de 2015 até 2021 como período pesquisado nas bases. Casos de autores que foram citados no referencial teórico que estejam antes do período consultado, são correspondentes aos autores citados pela bibliografia encontrada nas bases, as quais foram consultadas a

fonte original para a obra. Além disso, em vista da maior facilidade de uso e pelo maior retorno de resultados nas buscas, foi escolhido por pesquisar a maioria dos termos nas bases da BRAPCI e *Google* Acadêmico. Assim sendo, nesta seção é apresentado o referencial teórico para os temas de Teoria da Contingência, Gestão de Crises, Inteligência Organizacional e *Startups* digitais.

2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

De acordo com Chiavenato (2003), a palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode ocorrer ou não, dependendo das circunstâncias. Ainda em conformidade com Chiavenato (2003), o surgimento da Teoria da Contingência ocorreu mediante diversos estudos realizados cujo intuito eram verificar modelos estruturais organizacionais mais eficazes para determinados tipos de empresas. O resultado desses estudos foi a análise da relação das organizações com e dentro do seu ambiente, assumindo uma visão mais complexa para a compreensão dos fatores internos e externos organizacionais. (SPAREMBERGER et al., 2012).

2.1.1 Premissas da Teoria da Contingência

A Teoria da Contingência tem como seguintes premissas:

> a) Não há uma maneira melhor de organizar e de administrar as organizações;
> b) Uma maneira de organizar ou de administrar não é sempre igualmente eficaz;
> c) Diferentes maneiras de organizar ou de administrar geram diferentes resultados. (CHIAVENATO, 1979, p. 29).

Do mesmo modo que Chiavenato (1979), Morgan (2002) demonstra que na Teoria da Contingência, as organizações precisam adaptar-se às circunstâncias ambientais, e nesse sentido, não existe uma melhor maneira de organizar, pois a forma mais apropriada depende do tipo de tarefa e do ambiente no qual a organização se insere. Morgan (2002), também explica que uma maneira de organizar ou de administrar não é sempre eficaz, em vista que as vezes são necessárias abordagens diferentes da administração para realizar diferentes tarefas em uma mesma organização.

Assim sendo, Morgan (2002) afirma que para a Teoria da Contingência, as organizações são sistemas abertos, pois existe uma troca constante entre as organizações e o ambiente. Desse modo, para Kwasnicka (1995), o ambiente interno das organizações é composto pelos subsistemas: técnico, organizacional, normativo e o humano. Esses subsistemas serão descritos no quadro a seguir.

QUADRO 2 - SUBSISTEMAS DO AMBIENTE INTERNO ORGANIZACIONAL

Subsistema	**Definição**
Técnico	Corresponde à tecnologia adotada visando atingir o objetivo da organização.
Organizacional	Forma de relacionamento entre os colaboradores e quais os padrões devem ser seguidos.
Normativo	Trata da definição de valores, filosofias e objetivos.
Humano	Tipos de personalidade, relações grupais e estilo de liderança adotados pelos colaboradores.

FONTE: Adaptado de Kwasnicka (1995, p. 94).

Nesta perspectiva de sistemas e subsistemas, os autores Kast e Rosenzweig (1972), explicam que a visão contingencial objetiva a compreensão das relações dentro e dentre os subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente, procurando definir padrões de relações e também de configurações de variáveis, de tal modo em que é enfatizada uma natureza multivariada das organizações e a procura por compreender a maneira pela qual as organizações operam sob condições variáveis ou ainda, em circunstâncias específicas. Vale ressaltar que, os autores Kast e Rosenzweig (1972), conceituam subsistemas como um composto de partes inter-relacionadas ou de elementos, sendo que, todo sistema possui ao menos dois elementos e esses estão interconectados.

Nesse sentido, conforme Chiavenato (2003), com a Teoria da Contingência há o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização, possuindo sua ênfase no ambiente e nas demandas ambientais acerca da dinâmica organizacional, sendo as características ambientais como fatores condicionantes para características organizacionais. Ainda em conformidade com Chiavenato (2003, p.

500), “é no ambiente em que estão as explicações causais das características das organizações”, o que determina que a compreensão das características organizacionais depende da análise das características ambientais que se defrontam. (CHIAVENATO, 2003).

2.1.2 Fatores contingenciais

Conforme Çakir (2012), a Teoria da Contingência pressupõe que os fatores contingenciais exigem a existência de certas características na estrutura organizacional, e que, quando a estrutura de uma organização possui essas características para a contingência em questão, significa que existe um ajuste. Assim sendo, em conformidade com Çakir (2012) e Camacho (2010), os fatores contingenciais são o ambiente, a estratégia, a estrutura, o tamanho organizacional e a tecnologia, que serão expostos em subsequência.

2.1.2.1 Ambiente

De acordo com Sparemberger et al. (2012), a Teoria da Contingência intui que o ambiente é fundamental para o equilíbrio e ponderação dentro das organizações e que pode atuar como oportunidades ou restrições que influenciam na estrutura e em processos internos organizacionais. Segundo Bueren e Fiorentin (2014), o ambiente é considerado como um fator contingencial externo à organização, pois, na medida em que o ambiente sofre mudanças, influencia internamente nas organizações, necessitando que empresas explorem o ambiente para redução de incertezas.

Desse modo, conforme Chenhall (2003), o ambiente é uma variável contextual que está na base das investigações sobre contingências, sendo a incerteza como seu aspecto mais pesquisado. Assim, é evidenciada a necessidade da distinção entre incerteza e risco: o risco corresponde às situações nas quais é possível atribuir probabilidades aos eventos particulares que ocorrem, enquanto a incerteza compreende as situações em que as probabilidades não podem ser atribuídas e os elementos do ambiente podem não ser previsíveis. (CHENHALL, 2003).

Em conformidade com Kwasnicka (1995), tudo que envolve e afeta as organizações são partes de seu ambiente externo: a vizinhança natural, a história dessa vizinhança, as condições econômicas, condições políticos-legais, padrões de

cultura e a sociedade como um todo. Desse modo, de acordo com a autora, a organização necessita estar constantemente alerta para mudanças neste ambiente, podendo ajustar-se ou, caso possua a habilidade, de modificar o ambiente. No Quadro 3, é possível verificar os componentes do ambiente externo organizacional, bem como as influências que esse ambiente exerce.

QUADRO 3 - COMPONENTES DO AMBIENTE EXTERNO E SUAS INFLUÊNCIAS

Componente	Definição	Influências às organizações
Ambiente natural	Consiste no ar, terra, água e todos os recursos naturais.	Escassez dos recursos; Mudanças de valores relacionados aos recursos naturais; Exigem adaptações a novos padrões e tecnologias.
Ambiente histórico	Informações de origens da administração de negócios (histórico).	Podem auxiliar no planejamento a longo prazo.
Ambiente político-legal	Leis, regulamentos e portarias emitidos por órgãos governamentais. Questões de instabilidade governamental ou rumores de uma ação mais rígida do governo sobre uma dada atividade.	Podem facilitar ou dificultar as atividades organizacionais.
Ambiente econômico	Compreende os mercados produtores, consumidores, recursos financeiros, taxa de inflação nacional e balança de pagamentos.	Afetam fontes de recursos e o mercado consumidor (renda per capita e nível de desemprego); Afetam o mercado de competidores; Afetam mercados exteriores (bens e serviços para exportação).
Ambiente social	Taxa de crescimento da população e padrões de transição da área rural para a urbana (como nível de educação e taxa de analfabetismo).	Geram impactos nas operações; Refletem no processo produtivo e na tecnologia utilizada pela empresa.
Ambiente cultural	Relacionado ao social, corresponde às normas culturais e religiosas de um povo.	Ditam padrões de consumo.

FONTE: Adaptado de Kwasnicka (1995, p. 92-93).

No que tange aos aspectos do ambiente, segundo Oliveira et al. (2014), são: a análise do ambiente em que a empresa se insere, interconexões entre vários elementos do ambiente, o impacto das mudanças do mercado e da concorrência. Nesse sentido, Chenhall (2007), afirma que o ambiente externo compreende aos

atributos específicos, tais como a concorrência de preços dos concorrentes existentes e potenciais, ou a probabilidade de uma mudança na disponibilidade de materiais.

Além disso, Çakir (2012) demonstra também a taxa de mudança tecnológica e de mercado, os quais são aspectos importantes para determinar se a estrutura organizacional será mecanicista (hierárquica) ou orgânica (participativa). Para o autor, em estruturas organizacionais denominadas como mecanicistas, as tarefas são divididas em papéis especializados, com a dependência de subordinação e a retenção de conhecimentos e informações pelos trabalhadores. Em contrapartida, em estruturas orgânicas, a colaboração é estimulada entre os membros de maneira fluída.

Ainda em conformidade com Çakir (2012), em ambientes estáveis, as estruturas mecanicistas se adequam, pois, as hierarquias são mais eficientes para operações rotineiras. E em ambientes instáveis, estruturas orgânicas são mais adequadas, em vista que são necessários conhecimentos e informações para inovação.

2.1.2.2 Estratégia

De acordo com Cordeiro (2005), no conceito geral, a estratégia é o caminho elegido pela organização visando o alcance dos objetivos organizacionais, e dessa forma, envolve maneiras de como utilizar os recursos internos da organização de modo que sejam aproveitadas as oportunidades existentes no ambiente externo. No entanto, conforme Mintzberg et al. (2007), a palavra estratégia é utilizada de diversas maneiras, o que torna necessário o reconhecimento explícito dessas definições, assim, os autores apresentam cinco definições de estratégia, apresentadas em seguida:

a) plano: a estratégia é uma direção, guia ou curso de ação para o futuro, consistindo na denominada estratégia pretendida; (MINTZBERG, 2000).

b) pretexto: a estratégia é um pretexto, quando utilizada como uma manobra específica visando enganar um oponente, concorrente, ou ainda, uma ameaça; (MINTZBERG, 2000).

c) padrão: corresponde a uma coerência no comportamento ao longo do tempo, analisando o comportamento passado, conhecida também, como a estratégia realizada, uma vez que o mundo real exige tanto o pensamento

acerca do futuro, quanto realizar alguma adaptação durante o percurso; (MINTZBERG, 2000).

d) posição: a estratégia é um meio de localizar uma organização em seu ambiente, ou seja, a estratégia torna-se uma força mediadora ou a combinação, entre o contexto interno e o externo de uma organização. Um exemplo é a localização de um produto em um dado mercado. (MINTZBERG et al., 2007);

e) perspectiva: a estratégia é uma perspectiva, pois o seu conteúdo não consiste apenas em uma posição escolhida, mas também, de uma forma fixa de observar o mundo. Assim, a estratégia é para a organização correspondente à personalidade de um indivíduo, sendo uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização, sejam por suas intenções e/ou ações, compondo a mente coletiva, isto é, pessoas unidas por pensamentos e/ou comportamentos comuns. (MINTZBERG et al., 2007).

Mintzberg (2000), também apresenta as estratégias não-realizadas, as deliberadas e as emergentes. Conforme o autor, quando as estratégias planejadas não foram executadas são denominadas como estratégias não-realizadas. Já as estratégias deliberadas são aquelas estratégias planejadas e executadas plenamente da forma a qual foram estipuladas. Por fim, as estratégias emergentes são caracterizadas quando um padrão executado não era o pretendido.

Retomando à definição de estratégia como posição, Mintzberg et al. (2007), demonstra que a estratégia encoraja a observar para os ambientes competitivos das organizações, verificando como as organizações encontram suas posições, se protegem, evitam, ou ainda, subvertem a concorrência. Nesse sentido, Chenhall (2003), afirma que a estratégia não é um elemento do contexto, mas sim, um meio pelo qual os gerentes podem influenciar a natureza do ambiente externo, as tecnologias, os arranjos estruturais e a cultura de controle da organização.

Para isso, Chenhall (2003), explica que os gerentes possuem uma escolha estratégica que permite posicionar suas organizações em ambientes específicos, podendo por exemplo, reformular a estratégia de produtos em um mercado mais previsível para remover a pressão ambiental ou ainda, limitando oportunidades potenciais, de modo que a organização verifique suas posições em relação à negociação de retornos potenciais com riscos e incertezas consideradas aceitáveis.

Ademais, conforme Donaldson (1999), a Teoria da Contingência sustenta que a estratégia leva à estrutura, e assim, é necessário verificar se a estrutura está ou não adequada à estratégia, fato relevante para o desempenho organizacional. Ainda em conformidade com o autor, a adequação entre estratégia e estrutura ocorre em um momento antecedente ao desempenho, em vista que a adequação é a causa e o desempenho é o efeito.

2.1.2.3 Estrutura

Segundo Chenhall (2007), a estrutura corresponde à especificação formalizada de diferentes funções para os colaboradores ou de tarefas para grupos, de modo que haja a garantia da realização das atividades organizacionais. O autor explica que os arranjos estruturais influenciam na eficiência do trabalho, na motivação dos colaboradores, em fluxos de informação e nos sistemas de controles que podem auxiliar a modificar o futuro da organização.

O autor Donaldson (1999), explica que para a Teoria da Contingência, o aumento do índice de inovação de uma empresa pode refletir a competição existente entre outras empresas, e que dessa forma, em última instância, a causa seria o ambiente. Todavia, a inovação do ambiente estimula a organização aumentar seu nível de inovação pretendida, que por sua vez, é a causa imediata da adoção de um modelo estrutural orgânico.

Dessa maneira, a estrutura é ocasionada diretamente por um fator interno e indiretamente pelo ambiente, e que, tanto os fatores externos e internos são considerados como contingenciais. Assim, fatores contingenciais inerentes à estrutura, tais como tamanho da organização ou tecnologia, são internos à organização, mesmo que reflitam o ambiente em sua forma de tamanho populacional ou tecnologias comercialmente disponíveis. (DONALDSON, 1999).

Nesse âmbito, Liao, Fei e Liu (2008), afirmam que os tipos de estruturas organizacionais propiciam diferentes tipos de aprendizado. Em estruturas mecanicistas, o aprendizado exploratório é promovido, consistindo na aquisição de novas capacidades comportamentais que são enquadradas nas ideias existentes, caracterizado por uma abordagem de aprendizado reativo e adequado para ambientes mais estáveis. Em contrapartida, as estruturas orgânicas favorecem a ocorrência de aprendizados exploratórios para ambientes em constantes mudanças, pois as

organizações adquirem capacidades comportamentais que diferem fundamentalmente das ideias existentes, tendo enfoque em descobertas, eficácia, flexibilidade e inovação, caraterizada como um aprendizado proativo.

2.1.2.4 Tamanho organizacional

Conforme Chenhall (2003), o crescimento do tamanho permite às empresas aprimorar a eficiência, em vista das oportunidades de especialização e divisão de trabalho, pois as grandes organizações tendem a possuir mais controle em seu ambiente operacional, e, ao empregar técnicas de produção em massa, reduzem a incerteza das tarefas. Nesse sentido, o tamanho da organização afeta o grau de burocracia, sendo que as estruturas burocráticas se encaixam em grandes organizações, mediante as operações e a administração possuírem caráteres mais repetitivos. Quanto às pequenas organizações, torna-se necessário adotar estruturas simples e não burocráticas. (ÇAKIR, 2012).

Além disso, Chenhall (2007), explica que à medida em que o tamanho da organização aumenta, também cresce a necessidade de os gerentes lidarem com grandes quantidades de informações, a um ponto em que precisam instituir controles como regras, documentações e a especialização de papéis e funções, com maior descentralização em estruturas hierárquicas.

Vale ressaltar também que em grandes organizações, geralmente são desenvolvidas associações com fornecedores e clientes, fato esse que dificulta compreender os limites existentes entre as organizações, aumentando ainda mais o tamanho organizacional. É possível também expandir as organizações por intermédio de fusões, aquisições, licenciamento e outros acordos colaborativos, culminando em preocupações administrativas, visto que se aumenta a complexidade nos processos de produção e no gerenciamento de interdependências com parceiros. (CHENHALL, 2003).

2.1.2.5 Tecnologia

Em conformidade com Chenhall (2007), a tecnologia pode ser definida como os processos de trabalho da organização operam, isto é, o modo como as tarefas transformam os insumos em produtos, e inclui *hardware* (máquinas e ferramentas, por

exemplo), materiais, pessoas, *software* e conhecimento. Nesse sentido, de acordo com Hyvönen (2007), a tecnologia se tornou uma poderosa ferramenta para a estratégia organizacional, na medida que a tecnologia contribui em apoiar ou possibilitar a estratégia de negócios, possuindo a capacidade de vincular uma atividade à outra e disponibilizar de modo amplo, os dados em tempo real por intermédio de ferramentas, tais como, o gerenciamento de relacionamento com os clientes, planejamento de recursos empresariais, intercâmbio de dados ou *Internet*.

Segundo Chiavenato (2003), a tecnologia pode ser considerada sob duas perspectivas distintas: uma como variável ambiental e externa e a outra, como uma variável organizacional interna. A tecnologia como variável ambiental é vista como um componente do meio ambiente, na medida em que as organizações adquirem, incorporam e absorvem tecnologias elaboradas e desenvolvidas pelas outras organizações de seu ambiente. Já a tecnologia como variável organizacional consiste na perspectiva como um componente organizacional, uma vez que constituiu parte do sistema interno da organização, a qual passa a influenciá-lo, bem como, influencia seu ambiente externo. (CHIAVENATO, 2003).

Focando na Tecnologia da Informação (TI), Stadler et al. (2013), demonstram que existe significado no emprego da TI alinhada aos objetivos estratégicos organizacionais, bem como o planejamento de novos comportamentos e atitudes no mercado, mediante as posições apresentadas pela concorrência. Os autores ainda afirmam que possuir o conhecimento sobre as atitudes dos concorrentes e, eventualmente, possuir sucesso nessa antecipação de comportamentos do mercado são aspectos que costumam ser utilizados para justificar elevados investimentos em TI.

2.1.3 Limitações da Teoria da Contingência

Conforme Silva (2008), a Teoria da Contingência evidencia os fatores contingenciais que ocasionam as variações na estrutura das organizações, tendo uma abordagem que se relaciona mais com as diferenças existentes entre as organizações, do que as suas semelhanças, pois esta abordagem recusa as hipóteses relativas às abordagens clássicas e das relações humanas, além de rejeitar também a ideia da existência de uma melhor forma de estrutura. O Quadro 4, a seguir,

apresenta as críticas, dificuldades e limitações da abordagem contingencial de acordo com Silva (2008).

QUADRO 4 - CRÍTICAS, DIFICULDADES E LIMITAÇÕES DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Críticas, dificuldades e limitações	**Motivo**
Relacionamento casual	Corresponde à relação entre a estrutura como uma variável interveniente e o desempenho como uma variável dependente, fatores por si só não podem sustentar mudanças na estrutura organizacional, em vista de ser influenciada também por outros elementos como o desenho organizacional e sistemas de informação.
Desempenho organizacional	Ideia de que a adaptação nos componentes da organização e as variáveis contingenciais estão relacionadas com a maximização do desempenho. Afinal, o desempenho em muitos estudos contingenciais não possui boa precisão de avaliação.
Variáveis independentes	Estado de independência das variáveis contingenciais. As organizações podem exercer controle sobre alguns aspectos de seu ambiente, bem como podem influenciar o ambiente, por intermédio, por exemplo, de pressões políticas de propaganda ou de qualidade. Todavia, as organizações não podem exercer controle em todas as variáveis ambientais.
Contingências múltiplas	Diversos padrões dos fatores contingenciais possuem implicações distintas para o desenho organizacional, em vista que as organizações enfrentam múltiplas contingências e existe a potencialidade de diferentes modos de relacionamento entre as variáveis organizacionais.
Mudança planejada	Os modelos organizacionais falham nas consequências não previstas da mudança planejada, tais como o efeito de uma nova tecnologia no trabalho interno.
Fatores de poder	A estrutura organizacional não é determinada somente por condições situacionais impessoais, mas também por fatores de poder. Fatores de poder são: controles externos (ocasionados pelo Governo), contexto político, cultura da organização e o poder das normas sociais.
Velocidade da mudança organizacional	Decorrente do fato de muitas organizações operarem sob condições em constantes mudanças, as organizações não podem modificar sua estrutura formal, sem dificuldades, com muita frequência. Assim, é preciso uma mudança significativa em fatores contingenciais para que a organização responda a eles.

FONTE: Adaptado de Silva (2008, p. 357-358).

Portanto, as críticas e limitações da abordagem contingencial proporcionam algumas introspecções para a compreensão da relação existente entre os fatores que

influenciam a estrutura, a administração e a operação das atividades organizacionais, uma vez que, uma forma mais adequada de estrutura organizacional pode evitar problemas diversos, os quais são originários do ambiente no qual a organização atua. (SILVA, 2008).

2.2 GESTÃO DE CRISES

No âmbito das contingências e Gestão de Crises, existe a noção de que as crises estão passando por modificações e aumentando de complexidade, além do crescente impacto potencial das crises, em que eventos que são aparentemente pequenos se desdobram em desenvolvimentos de escala mundial. (BOIN; LAGADEC, 2000). Para Al-Dabbagh (2020), a necessidade de lidar com as crises na atualidade é uma mudança profunda na ciência e tecnologia, no padrão de consumo e nos relacionamentos entre as pessoas, fato esse que culmina na requisição de novas estratégias, alternativas e métodos administrativos para corresponder às diferentes realidades.

Assim sendo, a Gestão de Crises corresponde a uma forma sistemática de identificação e detecção de possíveis crises, visando tomar ações e medidas para evitá-las, ou ainda, conter seus efeitos. As crises podem variar de desastres naturais ou ambientais (como terremotos e inundações), ameaças biológicas (como as pandemias), falhas mecânicas ou tecnológicas, desastres induzidos pelo homem e as crises econômicas. (CONSTANTINIDES, 2013). Portanto, em conformidade com Gonçalves (2013), a compreensão das crises e dos desastres pode contribuir em desenvolver estratégias mais eficazes por parte das organizações, a fim de parar ou reduzir os impactos desses incidentes.

2.2.1 Caracterização das crises e dos desastres

Conforme Selbst (1978 apud Faulkner, 2001, p. 136), a crise pode ser conceituada como qualquer ação ou falha em agir que possa interferir nas funções de uma organização, na realização de seus objetivos, e em sua viabilidade ou sobrevivência, e que possua efeito prejudicial nas pessoas, em vista dessa percepção pelos colaboradores, clientes ou demais *stakeholders*. Desse modo, Faulkner (2001), explica a existência de duas dimensões na definição de crise: a primeira dimensão,

como sendo a crise é de alguma forma atribuível à própria organização; a segunda dimensão, corresponde que a crise pode gerar efeitos negativos sobre a organização como um todo ou sobre os indivíduos dentro dela.

De acordo com Gonçalves (2013), a urgência e a velocidade de lidar com um incidente é uma característica da definição de crise, pois as crises podem ser imprevistas, razão pela qual a abordagem proativa é recomendada, com planejamento e gestão das crises. O autor salienta que existe uma abordagem do conceito de crise que a visualiza como um ponto de viragem para a organização, que pode propiciar impactos positivos, negativos e de transformações para as comunidades e as organizações.

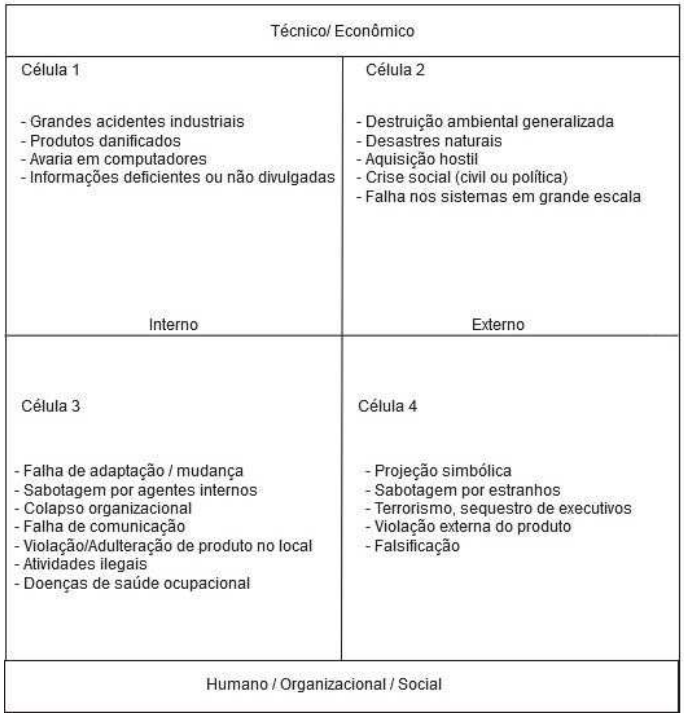
A quantidade excessiva de informações incompletas e conflitantes também são características inerentes à crise. Nesse âmbito, as crises são situações que exercem grande pressão emocional e psicológica sobre os tomadores de decisão, fato que dificulta a tomada de decisão com qualidade e compromete a implementação de estratégia, tornando a implementação vulnerável aos problemas de funcionamento. Portanto, tornam-se desejáveis as decisões criativas e menos prováveis. (SANTANA, 2004).

Conforme Shrivastava e Mitroff (1987), as crises corporativas são eventos que podem ameaçar a sobrevivência e a lucratividade, sendo que as crises são desencadeadas por eventos de baixa probabilidade, porém, com alto impacto para as partes interessadas. No que tange às causas das crises, Shrivastava e Mitroff (1987), explicam que são ocasionadas pela interação entre as falhas internas da organização e as que ocorrem em seus ambientes. Os autores também propõem uma classificação, a qual é exibida na Figura 3.

Na Figura 3, cada célula representa tipos diferentes de crises corporativas. A célula um, corresponde às falhas técnicas e econômicas ocorridas no ambiente interno organizacional, ocasionadas principalmente por equipamentos, suprimentos ou projetos defeituosos. A célula dois, representam as falhas tecnológicas e econômicas no ambiente externo da organização que geram crises no ambiente interno organizacional, como por exemplo, mudanças na taxa de câmbio. (SHRIVASTAVA e MITROFF, 1987). Já a célula três, exprime as falhas em processos e sistemas do ambiente interno da organização, provocadas principalmente por problemas operacionais ou gerenciais, condições insalubres de trabalho e a carência da comunicação de informações vitais. Por fim, na célula quatro, as falhas no ambiente

social são retratadas, ocasionadas quando agentes reagem adversamente à organização. (SHRIVASTAVA e MITROFF, 1987).

FIGURA 3 – CLASSIFICAÇÕES DE CRISES CORPORATIVAS



FONTE: Adaptado de Shrivastava e Mitroff (1987, p. 7).

Gonçalves (2013), afirma que alguns dos exemplos apresentados podem ser auto infligidos, tais como os erros organizacionais, e podem ser definidos como crises, enquanto outros que são não auto infligidos, como os desastres naturais, embora alguns processos e ações humanas possam ser parcialmente responsáveis. Dessa maneira, o autor demonstra que os desastres naturais podem ocasionar crises econômicas e vice-versa, em vista que as crises e os desastres se interagem.

Os desastres, em conformidade com Prideaux, Laws e Faulkner (2003), podem ser definidos como uma mudança catastrófica imprevisível, a qual normalmente pode somente ser respondida após o evento ocorrer, implantando planos de contingências já existentes ou conforme respostas reativas. Os autores afirmam que eventos dessa natureza ocorrem regularmente, todavia, com frequência, intensidade e localização indeterminéveis.

Segundo Brasil (2009), no Glossário de Defesa Civil, desastres são resultados de eventos adversos, naturais ou provocados pelo homem em um ecossistema

vulnerável, ocasionando danos humanos, materiais e, ou ainda, ambientais, além de ocasionar prejuízos econômicos e sociais. Os autores Scheuren et al. (2008), utilizam na definição de desastre a delimitação numérica, considerando desastre quando ao menos um dos critérios seja atingido: 10 ou mais mortes; 100 ou mais pessoas afetadas; declaração de estado de emergência, ou calamidade pública pelo município, estado ou país; ou ainda, em casos de solicitação de ajuda internacional.

Portanto, em conformidade com o apresentado anteriormente, o autor Faulkner (2001) sintetiza que as características essenciais tanto de crises quanto desastres são: eventos desencadeadores tão significativos que desafiam a estrutura organizacional existente, bem como nas operações de rotina ou de sobrevivência; alta ameaça, com pouco tempo para tomada de decisões e um elemento de surpresa e urgência; momento decisivo que envolve mudanças decisivas, as quais podem possuir conotações positivas e negativas iminentes; situações instáveis e dinâmicas.

2.2.2 O processo de Gestão de Crises

Segundo Sahin, Ulubeyli e Kazaza (2015), a Gestão de Crises pode ser conceituada como um modelo de gestão aplicado em situações extraordinárias, o qual inclui atividades específicas, como a detecção dos sinais de crise, a prevenção de possíveis efeitos negativos sobre as organizações, a sobrevivência com perdas mínimas, e a aplicação e controle das atividades para a recuperação em relação às crises. Nesse contexto, os autores apresentam que os objetivos da Gestão de Crises são: apresentar informações sobre o nível da crise enfrentada pela organização; fornecer certo tempo para os gerentes definirem e avaliarem a crise; prover planos com métodos alternativos para evitar a crise; desenvolver habilidades de gerenciamento de crises; e preparar a organização contra possíveis crises.

Para Pearson (2002), a Gestão de Crises é uma abordagem sistêmica que envolve toda a organização em esforços para evitar crises que possam afetar e para gerenciar, de modo eficaz, as crises que ocorrem. Assim, conforme Pearson (2002), o objetivo da Gestão de Crises é tomar decisões oportunas baseadas nos melhores fatos, com claro raciocínio para agir nas condições extraordinárias, contribuindo na identificação de antecedentes, consequências e lições relevantes que adquirem e emergem das crises. Pearson (2002) também afirma que as decisões eficazes durante uma crise propiciam o equilíbrio entre oportunidades e certezas, tendo o

gerenciamento de crises como um fator que permite que as organizações identifiquem e alcancem esse equilíbrio prontamente.

Nessa perspectiva, a Gestão de Crises pode ser conceituada como um processo que inclui atividades como previsão, prevenção, preparação, determinação e controle, e ainda, recuperação e aprendizagem, de acordo com Mitroff (1993). Os autores Mitroff e Pearson (1993) apresentam cinco fases no fluxo do processo de gerenciamento de crises, a saber:

i. Detecção de sinais de crise: visa identificar indícios de crise e agir preventivamente. Os sinais são importantes pois podem fornecer informações relevantes sobre as crises;
ii. Prevenção e preparação: na prevenção, a alta administração realiza alguns preparativos em conjunto com a equipe de Gestão de Crises visando proteger a organização de potenciais danos, considerando a relevância dos sinais identificados para minimizar fatores de risco. Na preparação, corresponde às atividades que contribuem para controlar uma crise existente. Atividades de desenvolvimento de abordagens positivas no gerenciamento de crises e a formação e testes com planos e cenários de crise são exemplos de atividades de preparação, conforme Sahin, Ulubeyli e Kazaza (2015);
iii. Tornando a crise sob controle: corresponde às ações tomadas para limitar a propagação das crises;
iv. Recuperação da posição anterior: contempla os esforços para retornar às operações normais, visando a resolução da crise e obter possíveis benefícios;
v. Aprendizagem e avaliação: os esforços no gerenciamento de crise são revisados e as pessoas buscam aprender com eles. Para Sahin, Ulubeyli e Kazaza (2015), as atividades de organizar programas de treinamento, reabilitação do ambiente de trabalho, recompensas de desempenho, transformação da equipe de Gestão de Crises na equipe de desenvolvimento de soluções, elaboração de relatórios estratégicos e registro de lições aprendidas necessitam ser realizadas no pós-crise para remover os efeitos negativos e possuir novos direcionamentos de estratégia.

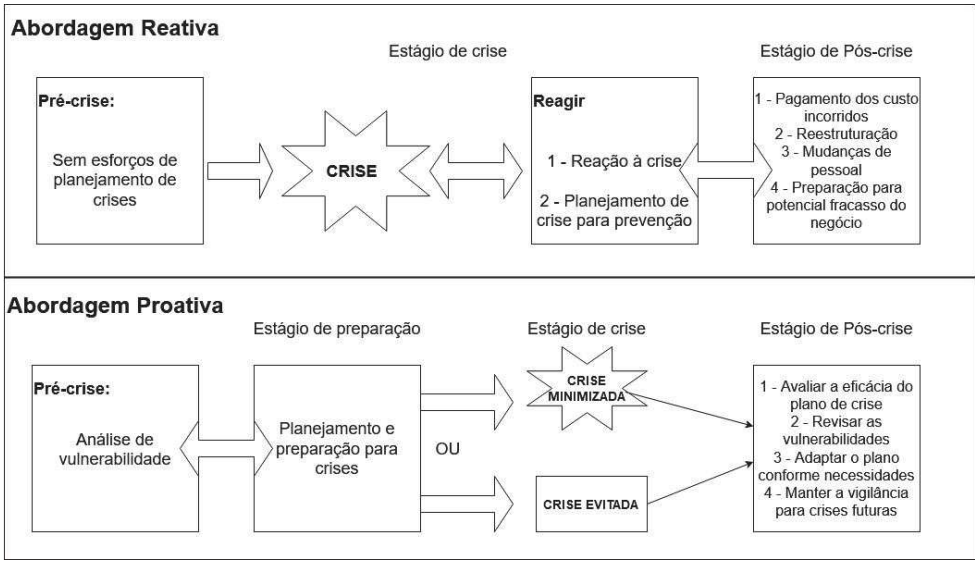
Os autores Coombs e Holladay (2010) sintetizam o processo de Gestão de Crises em um modelo de três fases: pré-crise, crise e pós-crise. A fase de pré-crise é composta pelas atividades de detecção, prevenção e preparação a partir dos sinais das crises. A fase de crise corresponde ao reconhecimento do evento que

desencadeou a crise e a resposta à crise por parte da organização. E por fim, o pós-crise contempla as ações efetuadas após a retomada das operações ao normal, incluindo atividades de fornecimento de informações de acompanhamento para as partes interessadas e para investigações, e o registro do aprendizado com o evento da crise. (COOMBS; HOLLADAY, 2010).

2.2.3 Abordagens de Gestão de Crises

Em conformidade com Hough e Spillan (2005), as abordagens adotadas na Gestão de Crises podem ser reativas ou proativas, as quais possuem consequências que precisam ser ponderadas pela alta gerência, considerando os objetivos do negócio da organização.

FIGURA 4 – DISTINÇÃO ENTRE ABORDAGEM REATIVA E PROATIVA NA GESTÃO DE CRISES



FONTE: Adaptado de Hough e Spillan (2005, p. 20).

A Figura 4 demonstra as abordagens da Gestão de Crises segundo o exposto pelos autores Hough e Spillan (2005). A postura reativa corresponde às reações organizacionais quando uma crise ocorre, incluindo o planejamento para responder à crise existente. No pós-crise da abordagem reativa são exigidos posicionamentos de reestruturação organizacional e de pessoal, além de uma preparação para um potencial fracasso do negócio. A abordagem proativa desenvolve uma análise de viabilidade contínua que possibilita planejar e preparar para potenciais crises,

fornecendo à organização uma oportunidade de minimizar os impactos da crise ou ainda, evitar estes impactos.

No entanto, para Sahin, Ulubeyli e Kazaza (2015), existem cinco abordagens no gerenciamento de crises, as quais serão explicitadas a seguir:

a) a abordagem de fuga: exige um constante acompanhamento dos ambientes internos e externos da organização, com enfoque em aprimorar os métodos de previsão de crises. É fundamental determinar as necessidades e os valores-chaves da organização para estabelecimento dos objetivos da Gestão de Crises, informando os colaboradores sobre a política, valores e filosofia. Esta abordagem tem como pré-requisitos a identificação de problemas, encontrar soluções eficazes e estabelecer uma estrutura organizacional flexível, dinâmica e propícia para aplicar as estratégias estipuladas;

b) a abordagem de resolução: depende tanto da previsão das condições antes de uma crise quanto das ações tomadas para resolução durante uma crise. No decorrer da crise, as condições precisam ser reconhecidas e identificadas com clareza, tendo compilações sistemáticas de informações para decisões mais eficazes e detalhamento de fontes de crises, com enfoque em análises de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT);

c) a abordagem proativa: nesta abordagem, a alta cúpula administrativa precisa produzir soluções alternativas para crises potenciais. Os autores afirmam que o fornecimento de informações corretas e adequadas, a determinação de riscos, o estabelecimento de sistemas de alertas, o desenvolvimento de um plano preventivo e a formação de uma equipe de prevenção de crises são requisitos fundamentais para tal abordagem;

d) a abordagem reativa: considerada pelos autores como a abordagem mais arriscada que pode ser escolhida para adequar as empresas em crises inesperadas, sendo mais aconselhável para superar pequenas crises e de curto prazo. Pode gerar descontentamento nos colaboradores e clientes, em vista que as medidas de curto prazo dessa abordagem são o encolhimento, fechamento de departamentos, redução de salários, férias sem vencimento, restrições em serviços extras e demissões;

e) a abordagem interativa: contempla a avaliação do processo em relação ao período antes da crise, durante e depois. Com as informações extraídas

deste processo são objetivados a aprendizagem organizacional contínua e a implementação de um mecanismo de autocontrole, enfocando em um fluxo permanente de comunicação de informações para o benefício e reputação das partes interessadas da organização.

2.3 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Em conformidade com o dicionário Michaelis, a inteligência pode ser definida como:

> Faculdade de entender, pensar, raciocinar e interpretar; entendimento, intelecto, percepção [...] Habilidade de aproveitar a eficácia de uma situação e utilizá-la na prática de outra atividade. [...] Capacidade de resolver situações novas com rapidez e êxito, adaptando-se a elas por meio do conhecimento adquirido. (INTELIGÊNCIA, 2021).

Nesta seção será apresentada a Inteligência Organizacional (IO), no que tange ao monitoramento ambiental, definições e conceitos de IO, distinções entre Inteligência Competitiva (IC) e IO, caracterização das organizações inteligentes, modelo e processo de IO, além da relação com a Gestão da Informação (GI).

2.3.1 Monitoração ambiental

Segundo Moresi (2000a), mudanças, eventos, ameaças e oportunidades no ambiente continuamente emitem sinais e mensagens, e as organizações detectam ou recebem essas mensagens e utilizam a informação para adaptarem-se às novas condições ambientais. Para o autor, as organizações dependem do seu ambiente, e a sobrevivência pode ser explicada na habilidade em enfrentar as contingências ambientais.

Neste âmbito está o conceito de monitoração ambiental, definido por Choo (1999) como uma aquisição e uso de informações acerca de eventos, tendências e relacionamentos no ambiente externo de uma organização, de modo que o conhecimento adquirido contribua para os gestores no planejamento de ações futuras.

Moresi (2000a) apresenta a monitoração ambiental como um conjunto de atividades pessoais e organizacionais, sendo um processo de filtragem de quantidades expressivas de informações para uma dada necessidade, com os

seguintes passos: busca por recursos de informação; seleção de recursos de informação para monitorar; identificação dos critérios de monitoração; a monitoração; e, a determinação das ações a serem tomadas em vista dos resultados da monitoração.

Choo (1999), a partir de pesquisas anteriores sobre monitoração ambiental em organizações, apresenta quatro princípios comuns que os intitula como boas práticas:

a) planejar e gerenciar a monitoração como uma atividade estratégica: a monitoração atua como um programa de pesquisa e desenvolvimento, tendo o investimento para longo prazo;

b) implementar a monitoração como um sistema formal: o sistema formal é planejado, contínuo, sustentado e coordenado. O planejamento propicia uma coleta informacional baseada nos objetivos organizacionais e nas necessidades de informações. A continuidade possibilita a detecção de desvios na rotina e os primeiros sinais de alerta. A sustentação permite o aumento das redes informacionais e a construção de bases de conhecimento. E a coordenação, diminui a duplicidade e maximiza a eficiência da coleta de informações;

c) fazer parceria com especialistas de domínio, especialistas em informação e especialistas em Tecnologia da Informação (TI): os especialistas de domínio possuem profundo conhecimento sobre o negócio, transformando informações em inteligência que orienta tomadas de decisões e ações. Os especialistas em informação organizam as informações, agregando valor e facilitando o acesso e uso das informações. Os especialistas em TI desenvolvem a infraestrutura técnica que apoia o gerenciamento de informações;

d) gerenciar as informações como o cerne da monitoração: de acordo com o autor, o gerenciamento das informações é composto por seis processos inter-relacionados: a identificação das necessidades de informação, a coleta de informações, a organização e o armazenamento da informação, o desenvolvimento de produtos ou serviços de informação ou disseminação de informação e o uso de informação;

Para Moresi (2000a), as boas práticas explicitadas por Choo (1999) sugerem que a monitoração do ambiente precisa possuir um balanço entre o controle e a

criatividade, centralização e descentralização, foco e exploração. Assim, apesar da monitoração ser uma atividade planejada e formal, necessita propiciar um espaço de liberdade para que os seus participantes possam questionar e elaborar novas interpretações, para que os grupos e indivíduos reúnam e compartilhem informações. (MORESI, 2000a).

A partir do exposto sobre a monitoração do ambiente, em conformidade com Moresi (2000a), surge a necessidade do desenvolvimento de uma solução que possibilite conhecer os ambientes externo e interno da organização. Para o autor, essa solução é a concepção de um sistema de Inteligência Organizacional, o qual permite monitorar tais ambientes.

2.3.2 Definições e conceitos de Inteligência Organizacional

Em conformidade com Müller e Castilho Junior (2012), o termo Inteligência Organizacional (IO) surgiu na metade da década de 1960, em um contexto caracterizado pela escassez de recursos tanto físicos quanto humanos, com mercados em crescimento acelerado e o aumento de informações no ambiente externo. Tais fatores forçaram as organizações para adotar práticas e comportamentos frente ao excesso de informações oriundas do ambiente externo. Para os autores, a IO ofereceu uma abordagem sobre a utilização das informações empresariais, de modo que a informação fosse visualizada como geradora de valor, de oportunidades, de vantagens estratégicas e ainda, para acompanhar as organizações concorrentes.

Nesta perspectiva, em 1967, Harold Wilensky foi o pioneiro em apresentar o termo Inteligência Organizacional, com o intuito de contribuir para estudos e aplicações que colaborassem na utilização dos recursos informacionais, dos dados do ambiente externo e a combinação com dados do ambiente interno. Na definição da IO, o autor evidencia a sua importância estratégica e a define como um ato de reunir, processar, interpretar e comunicar as informações que são necessárias no processo de decisão. (MÜLLER; CASTILHO JUNIOR, 2012; URIA-LÓPEZ; RODRÍGUEZ-CRUZ, 2019).

Para Glynn (1996), a Inteligência Organizacional é a capacidade de uma organização para processar, interpretar, codificar, manipular e acessar informações de maneira orientada a objetivos, para aumentar o potencial adaptativo no ambiente

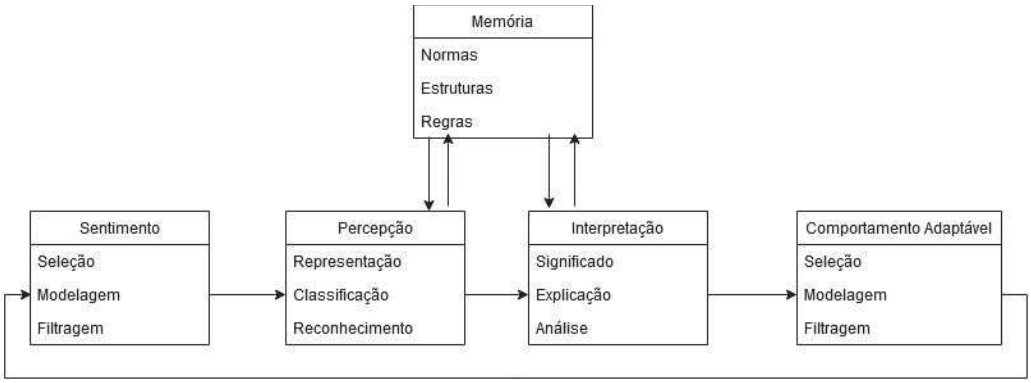
que atua. Dessa forma, a Inteligência Organizacional relaciona-se com a solução de problemas, cumprimento de objetivos e fornecer respostas aos desafios ambientais.

De acordo com Matsuda (1992), a IO pode ser definida como um processo e como um produto. Como um processo, a IO corresponde às interações de agregação entre as inteligências humanas e as de máquina (inteligência artificial), as quais necessitam ser coordenadas para um objetivo organizacional. Já a IO como um produto, consiste em um sistema de informações sintéticas e estruturadas, as quais são resultantes da interação entre a inteligência humana e a de máquina, e que representa um estágio avançado em relação à informação.

Para Moresi (2001), a IO como produto compreende à totalidade da informação estruturada, sintetizada e direcionada para um dado objetivo, a qual é gerada a partir do momento em que um sistema de informação organizacional tem sua capacidade de solução de problemas aumentada. Moresi (2000b), apresenta quatro níveis de produto: 1 – dados, de natureza física e formal em sua caracterização, sendo sinais que não foram processados, correlacionados, ou interpretados de alguma forma; 2 – informação, significativa em relação aos objetivos organizacionais, quando os dados passam por um processamento para serem apresentados de modo inteligível para as pessoas que irão utilizá-los; 3 – conhecimento, sendo as informações analisadas e avaliadas para aplicação em um problema; 4 – inteligência, resultante da síntese de corpos de conhecimentos, os quais são empregados o julgamento e intuição do tomador de decisão podendo ser utilizados como uma oportunidade ou vantagem no ambiente. Moresi (2001), afirma que para que o produto seja alcançado é necessário o estabelecimento de um ciclo para a inteligência organizacional.

Conforme Choo (2011), o processo de Inteligência Organizacional pode ser observado como um ciclo de atividades contínuas, tais como sentir o ambiente, desenvolver percepções, gerar sentidos por meio de interpretações, com a utilização da memória sobre o passado para contribuir com a percepção e a execução de uma ação baseada nas interpretações elaboradas, conforme Figura 5.

FIGURA 5 – CICLO DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL



FONTE: Adaptado de CHOO (2011, p. 44).

A etapa de sentimento diz respeito à coleta de informações sobre os ambientes externo e interno, com a seleção dos eventos do ambiente filtrando-os conforme o interesse da organização e selecionando-as para análises mais específicas. Na percepção, ocorre a identificação dos eventos, das entidades externas e a descrição sobre eles a partir do conhecimento disponível na memória. A memória contempla as experiências da organização na interação com seu ambiente, sendo expressa na forma formal (como regras e políticas) e na informal (normas, narrativas). (CHOO, 2011).

A interpretação está no centro da inteligência, em vista que busca explicações com termos significativos para a organização, considerada difícil visto que precisa equilibrar o conservadorismo (interpretar dados conforme crenças existentes) e o empreendedorismo (interpretar dados para explorar novas alternativas) e que pode culminar na percepção criativa, para antecipar e avaliar consequências e oportunidades. Por fim, o comportamento adaptável contribui para iniciar um novo ciclo de aprendizagem, no qual a organização toma decisões e exerce ações que geram efeitos e resultados que retroalimentarão o ciclo, gerando modificações em estruturas e regras na memória. Todo esse ciclo precisa ser sustentado por uma cultura organizacional que o apoie. (CHOO, 2011).

Para Moresi (2001), a IO como um processo é caracterizada pela interação, agregação e uma complexa coordenação das inteligências humana e de máquina em uma organização, sendo que essas inteligências precisam ser orientadas para fluxos de trabalho. O autor apresenta que a interação não ocorre somente entre humanos, porém, também entre homem e máquina e entre máquina e máquina. E quanto a

agregação de inteligência ocorre de modo hierárquico: o nível mais baixo é o conhecimento individual dos colaboradores, que são reunidos, gerando o próximo nível, o de grupos. A partir do nível de grupos, existe o último nível que é a organização como um todo. A coordenação permeia todo o contexto, uma vez que propicia a execução de interações e os processos de agregação de inteligência. (MORESI, 2001).

Lopes (2009), explicita que a perspectiva de processo da IO trata da forma como a IO é gerada na organização, por intermédio do inter-relacionamento dos cinco componentes: memória, cognição, raciocínio, aprendizado e comunicação. E em relação à perspectiva de produto, para Lopes (2009), corresponde aos resultados, isto é, o que a organização sinaliza, interpreta e produz para o ambiente que se insere. Para Matsuda (1992), os cinco componentes assim intitulados por Lopes (2009) são um conjunto de ferramentas analíticas que contribuem para o processo de tomada de decisão na organização:

I. Cognição organizacional: conforme Matsuda (1992), compreende a cognição coletiva que é composta pela percepção organizacional do ambiente e da autoimagem, a compreensão organizacional pela autoavaliação do cenário ambiental, a percepção de domínio com processos analíticos sobre fatos relevantes e fatos aparentemente “invisíveis” e geração de premissas de valor para a tomada de decisão. Para Lopes (2009), a cognição é a capacidade em executar atividades de buscar, coletar, perceber, analisar, sintetizar e compreender os ambientes interno e externo da organização;
II. Memória organizacional: segundo Matsuda (1992), contempla a *expertise* tecnológica e gerencial de dentro da organização; a memória institucional armazenada em documentos, arquivos, padrões e métodos organizacionais; a memória cultural com as tradições, rituais e costumes; e a memória de máquina, em bases de dados e de conhecimentos. Lopes (2009), conceitua como a capacidade de preservação, recuperação e utilização de dados e informações de experiências vivenciadas pela organização, objetivando o aprendizado;
III. Aprendizagem organizacional: Lopes (2009) define como a capacidade organizacional na identificação e no armazenamento do conhecimento resultante de experiências individuais e coletivas, bem como na modificação de seu comportamento conforme os estímulos que são percebidos do ambiente.

Para Matsuda (1992), a aprendizagem ocorre por intermédio das próprias experiências da organização ou com base nas experiências de outra organização; com a aprendizagem artificial, por meio de tentativas de modelagem organizacional e simulações organizacionais.

IV. Comunicação organizacional: Para Lopes (2009), a comunicação organizacional compreende a troca de dados, informações e conhecimentos que fluem em uma organização, abrangendo também as trocas ocorridas entre a organização e seus ambientes. De acordo com Matsuda (1992), a comunicação é a diferença mais decisiva entre a inteligência humana e a organizacional, em vista que as comunicações referentes à inteligência humana ocorrem em um processo inobservável dentro do cérebro, enquanto nas comunicações da organização, seus processos e resultados podem de certa forma serem observáveis.

V. Inferência organizacional: Conforme Lopes (2009), corresponde à determinação de estratégias para prever e tratar problemas, aproveitando oportunidades do ambiente organizacional. Para Matsuda (1992), a inferência organizacional compreende uma escolha de um conjunto conhecido de ações alternativas ou da expansão deste conjunto.

A partir do exposto, em conformidade com Uria-López e Rodríguez-Cruz (2019), a IO pode ser definida como uma capacidade organizacional, a qual possibilita o desenvolvimento de processos cognitivos e informacionais para que as organizações possam, com uma abordagem de aprendizagem contínua, perceber e analisar informações de modo estratégico, gerar conhecimento e tomar decisões visando a resolutiva de problemas, aproveitamento de oportunidades e um melhor desempenho organizacional.

2.3.3 Distinção conceitual entre Inteligência Organizacional e Inteligência Competitiva

Em literaturas sobre a Inteligência Organizacional, existem conceitos e processos que são concebidos que embora estejam relacionados, possuem distinções com objetivos e finalidades definidos. Neste âmbito, em tópicos sobre a IO é comum verificar autores que possuem visões diferentes ao nomear a inteligência que estão discutindo. (URIA-LÓPEZ; RODRÍGUEZ-CRUZ, 2019; HABER-VEJA; MÁS-

BASNUEVO, 2013). Assim sendo, são apresentadas as distinções entre os conceitos de Inteligência Organizacional e o de Inteligência Competitiva.

Segundo Jin e Bouthillier (2013), a Inteligência Competitiva (IC) pode ser definida como um processo no qual uma organização legal e sistematicamente coleta, armazena, analisa e dissemina as informações sobre seu ambiente competitivo, com o objetivo de obter *insights* a respeito de tendências e promover a vantagem competitiva. De acordo com Tarapanoff, Valentim e Álvares (2017), a IC pode ser conceituada com dois enfoques, sendo o primeiro como uma ferramenta com aplicação para um dado contexto e o segundo, tendo a IC compreendida como um processo organizacional, no qual as atividades da IC são formalizadas e incorporadas na estrutura organizacional.

Para Jorge e Valentim (2018), a motivação para aplicar o processo de IC nas organizações consiste a partir das necessidades de os gestores buscarem informações que propiciem antever e eleger medidas de precaução quanto aos riscos e oportunidades identificados. Valentim et al. (2003) conceitua a IC como:

> A inteligência competitiva é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo. (VALENTIM et al., 2003, p. 1).

Tarapanoff, Valentim e Álvares (2017) demonstram que conceitos e definições evoluem a partir das transformações ocorridas na sociedade. Assim, para as autoras, a IC não contemplava a totalidade dos elementos necessários para sua efetividade e, dessa maneira, outros elementos foram acrescentados como a cultura e a comunicação organizacional. A partir do acréscimo de elementos surge a necessidade de alterar o escopo de sua denominação, passando de inteligência competitiva para inteligência competitiva organizacional, aplicando a compreensão da IC como um modelo de gestão. Dessa forma, a conceituação de inteligência competitiva organizacional evolui para a Inteligência Organizacional. (TARAPANOFF; VALENTIM; ÁLVARES, 2017).

As autoras conceituam a Inteligência Organizacional como:

> A inteligência competitiva organizacional (ICO) ou inteligência organizacional (IO) enfoca as capacidades de o indivíduo compreender o contexto interno [organização] e externo [mercado] em que está inserido, no intuito de tomar decisões que resolvam problemas e possibilite adaptar-se às novas situações, ou seja, o desenvolvimento de capacidades que propiciem a compreensão tanto de processos internos quanto externos que gerem inteligência para a organização. (TARAPANOFF; VALENTIM; ÁLVARES, 2017, p. 456).

Para Tarapanoff, Valentim e Álvares (2017) a IO é considerada um modelo de gestão, pois envolve aspectos de cultura, comunicação e aprendizagem organizacional, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, os quais são elementos do ambiente interno organizacional. Conforme as autoras, a IO necessita contemplar todos os níveis organizacionais, visando proporcionar espaços de aprendizagem para desenvolvimento das competências dos sujeitos organizacionais com enfoque na geração de diferenciais competitivos para inovar e contribuir com a competitividade organizacional.

2.3.4 Organizações inteligentes

Travica (2015) apresenta que inicialmente, a principal característica das organizações inteligentes é a adaptação, com a ideia de que a sobrevivência ao ambiente era uma indicação de inteligência. No entanto, tal perspectiva foi complementada com o pressuposto da atuação no ambiente, com a influência da visão da organização baseada em recursos e estudos de gestão estratégia, as quais demonstraram que a organização pode também modificar seu ambiente, ao invés de apenas adaptar-se a ele.

Para Beuses (2019), as organizações inteligentes são aquelas que detêm a capacidade para a tomada de decisões inovadoras para problemas emergentes no menor tempo e custo possíveis, com o gerenciamento de recursos como informação, conhecimento, recursos financeiros e humanos. Neste âmbito, são apresentadas as principais características das organizações inteligentes conforme Beuses (2019):

a) as organizações devem ser flexíveis, com reduções de hierarquias;

b) buscam melhorias nos processos internos e no relacionamento entre a organização e o ambiente;

c) demonstram adaptabilidade às mudanças do mercado, estabelecendo as estratégias necessárias para superar desafios;

d) possuem lideranças com habilidades para se reinventar;

e) facilitam canais de aprendizagem dos colaboradores;

f) buscam o crescimento e melhoria da formação de seus colaboradores;

g) propiciam condições que estimulam a criatividade dos colaboradores;

h) delegam autonomia aos colaboradores, permitindo horários adaptados às suas necessidades e oferecimento de trabalho remoto.

Cruz e Domínguez (2007) demonstram que nas organizações inteligentes é necessário valorizar a interdependência dos recursos humanos, dos recursos informacionais e seus usos em vista que são recursos vitais para o desenvolvimento da IO. Nesse sentido, Travica (2015) expõe que as organizações inteligentes canalizam, facilitam e estimulam a sinergia entre o intelecto individual de seus colaboradores e os processos organizacionais, uma vez que os recursos humanos contribuem para a aprendizagem organizacional, para a resolutiva de problemas, adaptação e modificações no ambiente.

Em síntese, as organizações inteligentes podem ser conceituadas, conforme Cruz e Domínguez (2007):

> Uma organização inteligente é aquela que prevê, antecipa e se adapta às mudanças do seu ambiente, pois conhece e compreende as características daquele ambiente em que está inserida e é capaz de mobilizar todo o seu conhecimento para, por intermédio da inovação, resolver de forma rápida e criativa os problemas que surgem, atuando de forma inteligente. (CRUZ; DOMÍNGUEZ, 2007, p. 52).

2.3.5 Modelo de Inteligência Organizacional de Albrecht

Albrecht (2004) demonstra que a IO integra os níveis de inteligência individual, de equipe e organizacional em uma estrutura para desenvolver organizações inteligentes. Para isto, o autor propõe um modelo de Inteligência Organizacional, o qual possui sete dimensões-chave, conforme a Figura 6.

FIGURA 6 – MODELO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL E AS DIMENSÕES-CHAVE

FONTE: Albrecht (2004, p. 173).

A dimensão “Visão estratégica” é a capacidade para criação, desenvolvimento e implementação de um conceito de finalidade, direção e destino para a organização. (ALBRECHT, 2004). Nessa dimensão, os gerentes precisam responder questionamentos como: Quem somos? Por que existimos? Qual o principal valor que está na base de existência da empresa? Qual o motivo para que o mundo aceite, aprecie e sejamos recompensados pelo que fazemos? Essa dimensão corresponde ao cerne de finalidade da empresa, podendo reinventá-la quando necessária, além de incluir dois imperativos, a missão e a visão bifocal. A missão é a filosofia da empresa, declaração de sua finalidade, e a visão bifocal, é a capacidade de antever desafios, problemas, crises e as ações necessárias para chegar no destino desejado. (ALBRECHT, 2003).

A dimensão “Destino compartilhado” é o sentimento de conexão entre os indivíduos por intermédio de uma finalidade comum. (ALBRECHT, 2004). Nessa dimensão, as pessoas envolvidas na organização, com a inclusão dos *stakeholders*, tais como fornecedores, parceiros comerciais, e até mesmo os membros de suas famílias, compreendem seus papéis individuais para o alcance da visão organizacional, tendo como característica o “espírito de equipe”. O imperativo presente na dimensão é o do compartilhamento, cuja ideia é que campos antagônicos se integram para alcançar o objetivo organizacional, com um processo de troca e união entre eles. (ALBRECHT, 2003).

A dimensão “Apetite por mudanças” é a capacidade para desvencilhar do passado visando a criação, de modo proativo, de novas maneiras para realizar o trabalho que trará o sucesso para a organização. (ALBRECHT, 2004). A cultura organizacional é um elemento importante na dimensão, uma vez que culturas nas

quais as mudanças representam desafios e oportunidades para novas experiências, os colaboradores nestes ambientes se sentem estimulados para reinventar o modelo da organização. Na dimensão, estão presentes o imperativo da inovação e o da mudança. A inovação precisa de estruturas organizacionais maleáveis que possam acomodar tanto momentos de estabilidade quanto de incertezas que podem ocasionar um novo modo de trabalho. Quanto à mudança, envolve a capacidade de compreender e adotar práticas que concretizem a iniciativa de transformação. (ALBRECHT, 2003).

A dimensão “Coração” é a motivação, entusiasmo e disposição coletivos para realizar esforços extras de modo que a organização obtenha sucesso. (ALBRECHT, 2004). Assim, quando existe essa dimensão nas organizações, a vontade dos colaboradores é de contribuir com algo além do esperado, em vista que os colaboradores veem o sucesso da organização como seu próprio sucesso. Na dimensão “coração” existem dois imperativos, a motivação, que é o processo da intensidade e persistência dos esforços individuais para uma dada meta e o imperativo energia, a capacidade de realização do trabalho ou a ação precisa. (ALBRECHT, 2003).

A dimensão “Alinhamento e congruência” demonstra se a infraestrutura, isto é, a organização e seus modos de operação, expressa a visão estratégica estipulada e as prioridades que são importantes para o sucesso organizacional. (ALBRECHT, 2004). Os imperativos dessa dimensão são descritos a seguir, conforme Albrecht (2003):

a) inteligência no desempenho: grau em que os elementos da organização, tais como as pessoas, os processos, procedimentos, políticas, informações e recursos físicos funcionam em conjunto para criar o valor desejado, sem desperdiçar tempo ou outros recursos e sem consequências indesejadas;

b) inteligência corretiva: capacidade para correção de erros e providência de soluções para possíveis disfunções. A forma superior desta inteligência é a prevenção, ou ao menos, a detecção precoce e a correção. E a inferior, é quando o cliente precisa atuar no papel de controlador da qualidade ou quando forças externas atuam para formar o sistema e realizar o que deveria ser feito;

c) inteligência para a execução: é o grau com que o sistema pode adaptar-se às demandas incomuns ou das que fogem dos padrões, tais como

atendimento de necessidades especiais de clientes, operar sob circunstâncias extraordinárias e contornar obstáculos de perdas ou incorreção de informações;

d) inteligência para a recuperação: capacidade para correção de situações com clientes que foram desastrosas, que quase resultará em perda de futuros negócios;

e) inteligência para o valor agregado: capacidade para agregar valor de modos incomuns e não programados que é dependente da criatividade dos colaboradores, das estratégias ou da política geral da organização, podendo expandir para invenções e modos inovadores de criação de valor.

A dimensão “Uso do conhecimento” é a capacidade da organização de capitalizar conhecimentos e a sabedoria, de propiciar o compartilhamento e a aplicação desses recursos, além de fomentar o desenvolvimento de novos conhecimentos. (ALBRECHT, 2004). Na dimensão, são existentes os seguintes imperativos: logística dos dados, proteção dos dados, comportamento diante da informação, projeto das informações e a criação do conhecimento. A logística dos dados é o gerenciamento dos equipamentos físicos, programas e infraestrutura para armazenamento, transferência, distribuição e manejo dos dados. A proteção dos dados diz respeito a proteção contra perda, destruição, furto, falsificação e sabotagem de dados e informações, elaborando políticas para proteção da privacidade. (ALBRECHT, 2003).

O imperativo do comportamento diante da informação consiste no que os colaboradores fazem ao trabalhar com dados e informações, desde se registram manualmente ou por computador até como buscam e as convertem em outros formatos. O imperativo de projeto das informações é o uso de programas, habilidades pessoais e ferramentas para a elaboração de novas informações e conhecimentos. E o imperativo de criação do conhecimento é a habilidade humana de extrair *insights* e conclusões a partir de informações existentes, bem como do desenvolvimento de invenções, concepção de novas estratégias e novos modelos. (ALBRECHT, 2003).

Por fim, a dimensão “Pressão por desempenho” diz respeito à responsabilidade pessoal dos colaboradores para realizar suas atividades, aceitando os objetivos propostos com o sentimento de que vale a pena contribuir para alcançá-los. Na dimensão, existem dois imperativos, o da liderança, para descobrir e capacitar

líderes eficazes e o imperativo da estratégia, para concentrar os recursos da organização a fim de evitar desperdícios de energia e de pessoal. (ALBRECHT, 2003).

Portanto, conforme Albrecht (2004), a avaliação de uma organização mediante essas sete dimensões e após, explorar meios internos relativos a cada uma delas, é possível aumentar a capacidade da organização em prosperar em seu ambiente competitivo.

2.3.6 Processo de Inteligência Organizacional

De acordo com Teixeira e Valentim (2016), o processo de IO pode ser compreendido como um elemento de aprendizagem, em vista que as informações coletadas no processo necessitam ser analisadas e os conhecimentos serem apropriados pelos sujeitos organizacionais para que seja possível realizar inferências. Assim sendo, para as autoras, a IO é um processo contínuo, no qual a partir da apropriação das informações relevantes e da internalização de conhecimentos é consolidado um ciclo de perceber, captar, adequar, criar, inovar e agir de modo estratégico. Nesse âmbito, o processo de IO possui como etapas essenciais conforme Teixeira (2014) e Teixeira e Valentim (2016):

I. O estudo de usuários ou de sujeitos organizacionais: compreende a identificação das práticas de buscas e necessidades informacionais dos gestores responsáveis pelas principais decisões. O estudo da Gestão do Conhecimento é destacado nesta etapa;
II. O processo de coleta de dados: contempla as investigações referentes à forma como ocorre as buscas e os compartilhamentos de informações, bem como de quais as fontes, métodos e técnicas adotadas. Nesta etapa, o papel da Gestão da Informação é evidenciado, com as atividades de prospecção, monitoramento, ciclo informacional e tratamento de informações formais e informais;
III. A análise da informação: consiste em verificar a maneira como as informações são transformadas em inteligência, compreendendo o uso de recursos e de sistemas de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e a geração de relatórios quantitativos ou qualitativos. O uso das informações com grau de customização e criação de significado depende do modo como as informações são adaptadas para o contexto organizacional;

IV. A disseminação da ‘inteligência’: corresponde à observância do modo como os gestores responsáveis pelas decisões e planejamentos realizam a disseminação, visualizando os fluxos de informações e os canais de comunicação que são empregados para acesso, compartilhamento e consensos.

Segundo Valentim (2002), o processo de IO deve seguir sete passos fundamentais para permitir seu funcionamento contínuo: 1 - identificação dos nichos de inteligência internos e externos da organização; 2 - prospectar, acessar e coletar dados, informações e conhecimentos que são produzidos no ambiente interno e externo; 3 - seleção e filtragem de dados, informações e conhecimentos de relevância para as pessoas e a organização; 4 – tratamento e agregação de valor nos dados, informações e conhecimentos que foram mapeados e filtrados, com a busca por linguagens de interação usuário/ sistema; 5 – armazenamento dos dados, informações e conhecimento com qualidade e segurança e aporte das Tecnologias da Informação; 6 – disseminação e transferência de dados, informações e conhecimentos por intermédio dos serviços e produtos; 7 – criação de mecanismos de *feedback* para retroalimentação do processo.

Para Alves e Falsarella (2009), o processo de IO é constituído pelas etapas de planejamento, coleta, análise e disseminação. Na etapa de planejamento, o campo de interesse que a organização deseja observar é determinado, com a formulação da demanda de informação e especificando as necessidades e finalidades da organização. É também na etapa de planejamento em que se priorizam os dados ou informações que são críticas e que podem comprometer a continuidade das operações da organização. (ALVES; FALSARELLA, 2009).

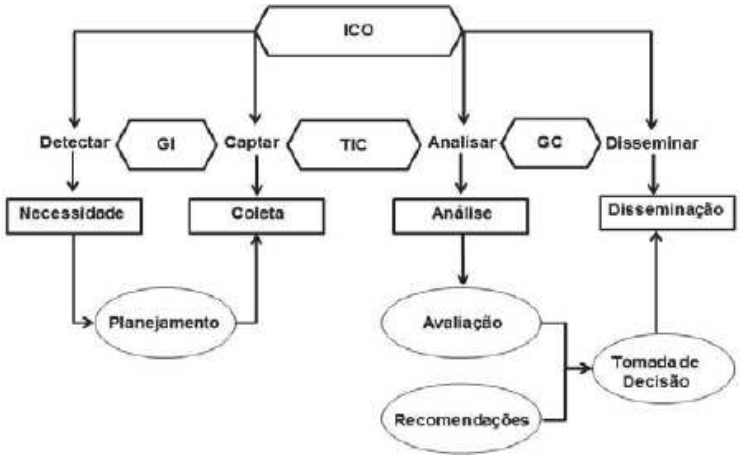
Conforme Teixeira e Valentim (2016), a etapa de planejamento é importante para o sucesso do processo de IO. Na etapa, são identificados os tópicos considerados como chave de inteligência, visando elencar as necessidades de informação para o processo decisório. São consideradas como questões norteadoras para o planejamento: quais decisões precisam ser tomadas? Por qual razão? Quando precisam ser decididas? E quem o responsável por elas?

Na etapa de coleta de dados e informações, ocorre a determinação dos processos e modelos de análise mais adequados que serão empregados para obter as informações, sendo a coleta iniciada após a identificação das fontes que detêm os dados ou informações necessárias. A etapa de análise corresponde à identificação de

padrões e tendências, por intermédio da busca de relações, exigindo que o analista saiba expandir o raciocínio analítico e utilize o pensamento lógico organizado. E a etapa de disseminação, contempla a divulgação e a entrega da informação tratada no formato adequado para o usuário, podendo ser desde relatórios, sumários ou por meio de reuniões formais e informais. (ALVES; FALSARELLA, 2009).

Nesse âmbito, Teixeira (2014) afirma que no processo de IO existem as interrelações com as áreas de Gestão da Informação (GI), a Gestão do Conhecimento (GC) e a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), as quais são alicerces para a geração da IO. A Figura 7 demonstra as etapas e a participação das áreas no processo para Teixeira (2014):

FIGURA 7 - ETAPAS DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL



FONTE: Teixeira (2014, p. 87).

Teixeira e Valentim (2016) apresentam que as necessidades de busca, compartilhamento e uso de informação são ações que dependem das áreas de GI, TIC e GC, as quais também são fundamentais para a prospecção e monitoramento. Nesse sentido, para as autoras, a habilidade com que uma organização detecta, coleta, analisa e dissemina as informações contribui para a avaliação dessas informações, fato que culmina no desenvolvimento de recomendações para a tomada de decisão e implementos de mudanças.

A partir do exposto sobre o processo de IO, Teixeira (2014) apresenta quatro abordagens fundamentais para contribuir com a efetividade desse processo. As abordagens são exibidas no quadro a seguir.

QUADRO 5 - ABORDAGENS FUNDAMENTAIS PARA O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Abordagem	Descrição
Engajamento do nível estratégico	O engajamento é necessário em decorrência das distintas necessidades do negócio. Uma opção é adotar auditorias periódicas que possam auxiliar os colaboradores a reconhecer a necessidade de monitorar de modo sistemático os ambientes interno e externo da organização.
Plano de ação	Na formulação do plano é preciso de uma equipe treinada que possua competência em informação para gerar inteligência estratégica e tática. Utilizar as TICs também é recomendado, uma vez que facilita a interação entre organizações e clientes, e contribui com a circulação de informações. Outra questão é que os funcionários podem ser treinados para identificar informações que sejam relevantes à equipe de IO.
Conhecimento de concorrentes	Uso de sistemas de informação para identificar cenários futuros, monitorar a concorrência real e a potencial. Aspecto importante em vista que as iniciativas dos concorrentes afetam preços, participação no mercado e lucro. É um desafio para a IO sua monitoria.
Abertura para aprendizagem	Coletar, analisar, interpretar e disseminar as informações e *feedbacks* dos resultados obtidos pelo processo de IO. Os resultados são utilizados como parâmetros para a tomada de decisão para aperfeiçoamento contínuo do processo de IO.

FONTE: Adaptado de Teixeira (2014, p. 89-90).

A partir do evidenciado no Quadro 5, é possível verificar que uma das abordagens é a abertura para aprendizagem, a qual é uma possibilidade para o aperfeiçoamento do processo de IO, visando a melhoria contínua tanto do processo quanto da equipe de trabalho encarregada pela IO da organização, em conformidade com Teixeira (2014).

2.3.7 Inteligência Organizacional e Gestão da Informação

As organizações estão inseridas em um espaço informacional que suscita a consideração da quantidade de informação e de dados, os quais são importantes

recursos que necessitam e merecem ser geridos, pela denominada Gestão da Informação (GI). Nesse contexto, a GI pode ser conceituada como um processo que exige a aplicação de princípios administrativos para a aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação para o gerenciamento efetivo das organizações. (ALVES; DUARTE, 2015).

Para Monteiro e Duarte (2018), a GI pode ser definida como:

> Um conjunto de atividades realizadas com a finalidade de controlar, armazenar e recuperar, de maneira eficiente, a informação produzida, recebida ou retida, desde que traga benefícios para a organização em questão, na tomada de decisões e na possibilidade de inovar e adquirir conhecimentos. No campo científico, a gestão da informação é estudada em diversas ciências, como a Ciência da Informação, a Administração e a Ciência da Computação, entre outras. (MONTEIRO; DUARTE, 2018, p. 99-100).

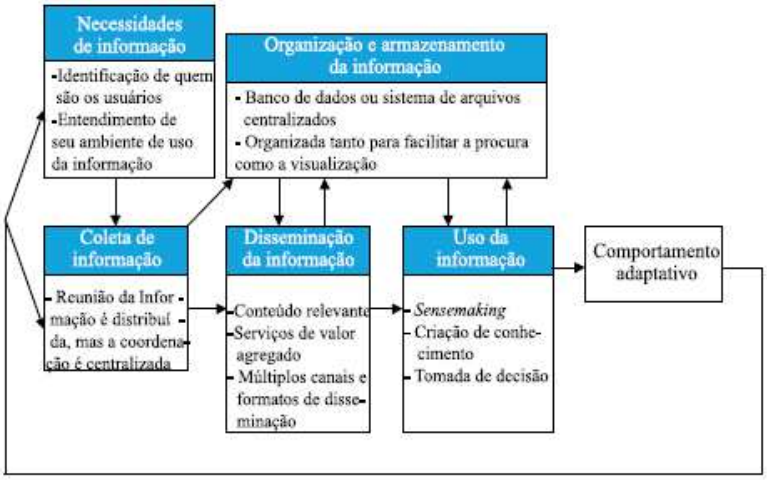
Segundo Davenport (1998), a Gestão da Informação é um processo que corresponde a um conjunto estruturado de atividades, as quais incluem a maneira pela qual as organizações obtêm, distribuem e utilizam a informação e o conhecimento. Para isso, Davenport (1998), explicita quatro etapas para esse processo:

I. Determinação das exigências: compreende o entendimento do contexto nas quais as atividades gerenciais são realizadas, identificando quais são as fontes informacionais necessárias e as informações para a gerência. É nesta etapa que é desenvolvido o mapeamento da informação da organização, em vista que são registrados os recursos informacionais existentes, as unidades, os serviços e os sistemas disponíveis;
II. Obtenção da informação: atividade contínua que acompanha o desenvolvimento organizacional, composta pelas tarefas de exploração do ambiente informacional, classificação da informação em categoria, formatação e a estruturação da informação;
III. Distribuição: é a disseminação da informação aos gerentes e funcionários que necessitam destas informações, definindo estratégias para essa distribuição, como a divulgação às pessoas autorizadas ou disponibilizar para todos;
IV. Utilização da informação: etapa em que todos os esforços das etapas anteriores convergem para possibilitar a utilização da informação em seu contexto organizacional.

Choo (2003) apresenta a GI como um conjunto de seis processos interrelacionados, os quais serão descritos a seguir, conforme Figura 8. Para Choo

(2003), a GI pode ser vista como uma administração de uma rede de processos para adquirir, criar, organizar, distribuir e usar as informações.

FIGURA 8 - PROCESSOS CONSTITUINTES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO



FONTE: Choo (1998b apud MORESI, 2001, p. 42)

De acordo com Choo (1999), o processo de necessidades de informação corresponde à identificação dos usuários e a compreensão das situações nas quais necessitam de informação para a monitoração ambiental. A coleta de informação compreende uma atividade organizacional que é distribuída, em vista que praticamente todos participam, porém, a coleta de informações é coordenada de modo que possa gerenciar adequadamente as questões de cobertura, redundância e especialização.

O processo de organização e armazenamento da informação é realizado em um banco de dados ou repositório em que as informações são estruturadas para facilitar a recuperação e conexão de informações. Em relação aos produtos e serviços de informação, devem ser relevantes e coerentes com seu foco, orientação, formato e outros atributos de valor agregado e podem ser combinados com os canais de divulgação. E o processo de uso da informação é constituído por três componentes: construção de sentido sobre os sinais externos ou percepção; criação de conhecimento, identificando quais conhecimentos são necessários e como é possível desenvolvê-los; e, tomada de decisão, definindo qual é o melhor curso de ação para a organização. (CHOO, 1999).

Neste contexto, Cruz (2008) explica que os processos desenvolvidos pela IO são processos de uso das informações e assim, essa capacidade da IO é dependente do bom desempenho de cada processo. Para o autor, os três componentes de Choo (1999) referentes ao uso da informação são subdivididos em processos de informações específicos, conforme demonstrado no Quadro 6:

QUADRO 6 - SUBDIVISÃO PROCESSUAL DOS PROCESSOS DE USOS DE INFORMAÇÕES

Componente	**Subprocessos de informação**
Percepção/construção de sentido	• Identificação das necessidades de informação; • Busca e identificação de informações; • Aquisição ou captura de dados e informações; • Armazenamento e organização da informação; • Análise ou avaliação de dados e informações.
Criação de conhecimento	• Identificação de soluções alternativas; • Geração de conhecimento para ideias criativas visando a solução de um dado problema.
Tomada de decisão	• Avaliação de soluções alternativas; • Seleção da(s) melhor(es) alternativa(s) de soluções; • Identificação de ações e criação de projetos para implementação da(s) solução(ões) alternativa(s); • Estabelecimento de estratégias organizacionais para adequada implementação e desenvolvimento.

FONTE: Adaptado de Cruz (2008, p. 6).

Dessa forma, Cruz (2008) explica que em cada um desses processos, as informações tanto internas quanto externas e o conhecimento organizacional são empregados intensivamente, de modo que a IO acompanha em constância o ambiente organizacional para identificar e estudar mudanças e tendências que possam afetar a organização. Assim, para o autor, a GI e a IO possuem relação, embora possam desenvolver-se sem a presença uma da outra, ambas se complementam e geram os seguintes reconhecimentos:

I. A Inteligência Organizacional é uma atividade constituinte da Gestão da Informação;

II. A Gestão da Informação é uma abordagem que contribui para um desempenho melhor da Inteligência Organizacional nas empresas.

No primeiro caso, em virtude que a IO desenvolve processos informacionais, tais como a identificação, aquisição e análise de informações para colaborar com o desenvolvimento organizacional e a geração de ideias para estabelecer vantagens competitivas, a IO torna-se parte da GI. A GI visa, por intermédio da IO, identificar e adquirir informações externas apropriadas e criar condições internas de tal modo que os componentes da organização possam ter um uso eficiente e eficaz das informações internas geradas e coletadas pela organização. (CRUZ, 2008).

No segundo caso de reconhecimento, para que a IO e seus processos sejam executados, são necessários recursos informacionais, os quais carecem de planejamento, organização e controle, de modo que propiciem o uso das informações pela IO. Segundo Cruz e Dominguez (2007), a informação possui um papel fundamental para a IO, pois é um recurso constituído por um conjunto de dados relacionados significativamente que modificam ou transformam o conhecimento que um indivíduo detém conforme um contexto, permitindo para a organização identificar, tratar e se adaptar perante mudanças externas e internas. Nesse sentido, a GI proporciona essa gerência dos recursos, com as atividades de identificação, pesquisa, aquisição, processamento, organização, armazenamento, recuperação e localização das informações. (CRUZ, 2008).

Conforme exposto, uma implantação adequada da GI requer aplicações de atividades atreladas à IO, em decorrência da complexidade e das mudanças ambientais vivenciadas pelas organizações. No que tange à IO, ela possui a GI dentre seus fatores críticos de sucesso, uma vez que possui dependência em relação às questões de tratamento e uso adequado da informação como recurso de valor estratégico. Assim sendo, a implantação de uma dessas práticas nas organizações, requer o reconhecimento e o desenvolvimento da outra prática. (CRUZ, 2008).

2.4 *STARTUPS* DIGITAIS

Segundo Souza et al. (2015), *startup* é uma instituição humana desenhada para entregar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza. Machado e Santos (2017), explicam que o cenário incerto das *startups* é devido ao fato que não há como afirmar se a ideia e o projeto da empresa realmente serão bem-

sucedidos, ou ao menos sustentáveis, em um mercado cada vez mais dinâmico, com instabilidade econômica e política, acirrada concorrência, constantes mudanças e tecnologias aceleradas.

Nesse âmbito, Souza et al. (2015) caracteriza as *startups* como organizações dinâmicas, cujo objetivo é o desenvolvimento de produtos ou serviços supostamente desejados, colocando-os rapidamente no mercado e mensurando sua aceitação pelos clientes. Para Ramos (2015), uma *startup* é uma organização que trabalha para entender completamente a demanda, de forma a alavancar rapidamente suas receitas e a entrega de valor percebido aos seus clientes e sociedade.

De acordo com Behrens (2015), uma *startup* é uma organização que se estrutura para crescer rápido e continuamente, fato esse que justifica a dificuldade em possuir sucesso nesse mercado. Desse modo, visando o crescimento, é preciso um modelo de negócios escalável e um mercado amplo que seja validado, em vista que o grande potencial da escalabilidade é um mercado disposto a utilizar o produto ou serviço ofertado. A escalabilidade é a capacidade de crescimento em larga escala em um curto período, sem a necessidade de um grande investimento para essa expansão, ou seja, uma proporção de gastos menores que a do crescimento, gerando um retorno mais lucrativo. (VASCONCELOS; MALAGOLLI, 2016).

Em conformidade com Graham (2012), para que o crescimento de um *startup* seja bem-sucedido, normalmente ocorrem três fases, a saber: período inicial de crescimento lento ou inexistente, no qual a *startup* descobre o que ela faz; período de rápido crescimento, quando a *startup* descobre como fazer algo que muitas pessoas querem e como chegar até às pessoas interessadas; e, o crescimento desacelerado, consistindo na transformação da *startup* bem-sucedida em uma grande empresa. Esse desaceleramento é devido em parte pelas limitações internas e pelos limites do mercado o qual atende.

Nesse contexto, o autor Sutton (2000) evidencia algumas características típicas das organizações denominadas como *startups*:

a) juventude e imaturidade: são empresas iniciantes que possuem pouca experiência ou história acumulada, o que pode refletir em uma imaturidade na condução de processos e em toda a organização;

b) recursos limitados: os primeiros recursos investidos são geralmente concentrados em atividades direcionadas para o exterior, tais como o lançamento e promoção do produto e a construção de alianças estratégicas.

Dessa forma, é preciso completar estas atividades o quanto antes para a garantia da sobrevivência organizacional;

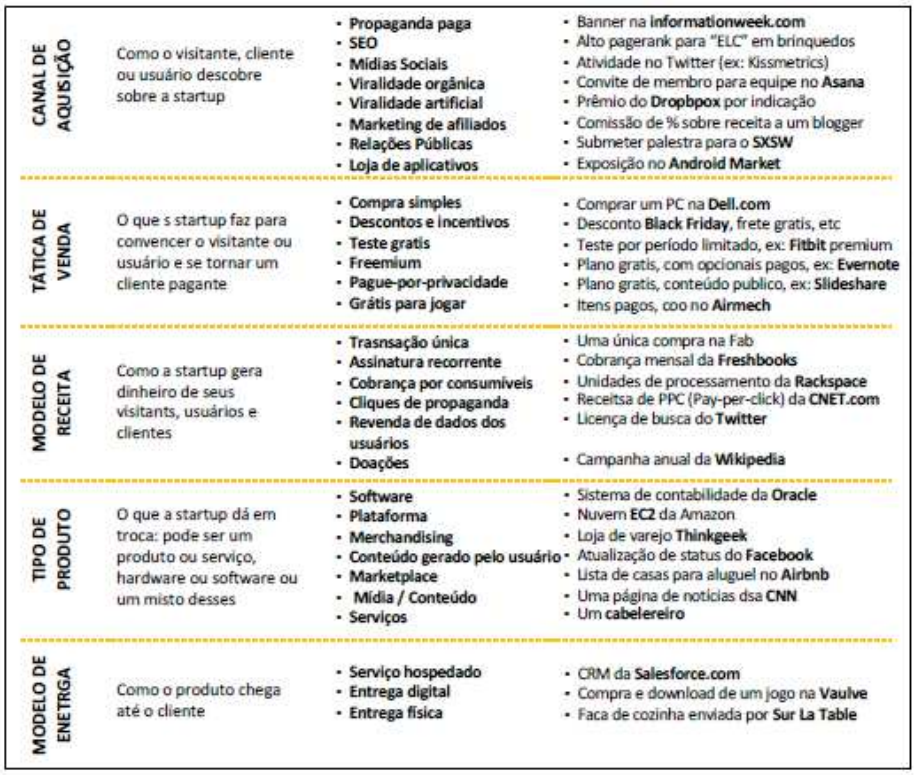
c) influências múltiplas: em estágio iniciais, a organização pode ser sensível às influências de várias fontes, como investidores, clientes, parceiros, concorrentes (reais e potenciais) e as influências divergentes internas. Além disso, as influências podem ser inconsistentes;

d) tecnologias e mercados dinâmicos: em decorrência das mudanças tecnológicas em novas tecnologias de rede, canais de comunicação, dispositivos computacionais, linguagens de programação e novas arquiteturas de sistema, entre outros. O desenvolvimento de produtos inovadores pode exigir ferramentas e técnicas de ponta, forçando as organizações a acompanharem a dinamicidade do mercado.

Assim sendo, Hartmann (2017), define as *startups* digitais como aquelas que que compartilham a intenção de inovar com serviços ou produtos em um novo modelo de negócio por intermédio de bases tecnológicas ou de plataformas digitais. Akhila Pai (2018), conceitua as *startups* digitais como empresas que desejam inovar e aproveitar oportunidades decorrentes do desenvolvimento das Tecnologias da Informação, as quais criam modelos e melhoram as operações de negócios, envolvendo clientes e outras partes interessadas por intermédio dos canais digitais, além de aprimorar a inteligência de seus negócios.

Para Croll e Yoskovitz (2013 apud PINTO, 2017, p. 36), as *startups* digitais desenvolvem elementos comerciais e estratégias de vendas nos aspectos de modelo de entrega, tipo de produto, modelo de receita, tática de venda e canal de aquisição, conforme explicitado na Figura 9, a seguir.

FIGURA 9 - ASPECTOS DO MODELO DE NEGÓCIO DE UMA *STARTUP* DIGITAL



FONTE: Croll e Yoskovitz (2013 apud PINTO, 2017, p. 36)

Nesse âmbito, Kollmann et al. (2019), apresenta que as *startups* são consideradas como digitais quando em seus processos centrais na cadeia de valor, o fator de informação digital é encontrado. Os autores explicam que o fator de informação digital cria valor para essas organizações, uma vez que possibilita o desenvolvimento de inovações nos modelos de negócios e na oferta de produtos e serviços para os clientes, sendo uma fonte independente de vantagem competitiva. Dessa forma, baseado em Kollmann et al. (2019), as *startups* digitais possuem algumas características, as quais serão evidenciadas em subsequência:

a) as áreas-chave da organização utilizam constantemente opções digitais em seus processos, produtos e serviços;

b) a criação de valor ocorre por intermédio da transferência de informações inovadoras;

c) existe certa flexibilidade em suas operações, normalmente não requerendo espaço e instalações de alto custo, com fácil acesso à tecnologia;

d) o mercado é altamente dinâmico, sujeito à rápida obsolescência que permeia as tecnologias e a entrada de novos concorrentes, em decorrência de barreiras menores do que em outras áreas;

e) o ambiente no qual estão inseridas é incerto, com mudanças rápidas e dificuldades em prever futuros cenários, o que acarreta a necessidade de comportamento proativo;

f) acordos de cooperação entre empresas possuem relativamente níveis baixos de formalidade e complexidade, com menor presença de procedimentos e políticas formais.

Portanto, conforme exposto, por consequência do ambiente no qual as *startups* digitais estão situadas, o comportamento proativo é demandado, com a capacidade de adaptação e respostas rápidas à dinâmica do mercado, assumindo riscos e se reinventando, mesmo com limitações nos recursos organizacionais. Ademais, as *startups* digitais precisam tomar decisões estratégicas de modo ágil, uma vez que o ambiente é incerto e as oportunidades podem desaparecer rapidamente. (KOLLMANN et al., 2019).

3 METODOLOGIA

Para Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a metodologia é o caminho e os passos a serem seguidos no decorrer da pesquisa, necessitando apresentar as técnicas que serão adotadas para a coleta e análise dos dados. Assim sendo, nesta seção, é descrita como a pesquisa foi conduzida para atingir o objetivo estipulado.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser caracterizada quanto à abordagem como qualitativa, cuja preocupação é a compreensão de uma organização, enfocando em aspectos da realidade que não podem ser quantificados. (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009). No que tange à classificação quanto aos objetivos da pesquisa, é possível classificá-la como pesquisa exploratória, em vista de proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito, aprimorando as ideias ou a descoberta de intuições. O planejamento desse tipo de pesquisa é flexível, o qual possibilita a consideração de vários aspectos relativos ao fato estudado, envolvendo entrevistas com pessoas que possuem experiências práticas com o problema e a análise de exemplos que estimulem sua compreensão. (GIL, 2002). E em relação aos procedimentos técnicos, é possível classificar a pesquisa como levantamento, visto que envolve a interrogação direta às pessoas para compreensão e resposta à pergunta de pesquisa; e, o estudo de caso, para um estudo profundo que permita o detalhamento do conhecimento. (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

3.2 DESCRIÇÃO METODOLÓGICA

A pesquisa consistiu em um estudo de caso realizada na *startup* digital curitibana Beta, sendo escolhida pela aceitabilidade da empresa em colaborar com a pesquisa, bem como pela sua notoriedade no ramo o qual atua. Para o estudo de caso, foram aplicados dois instrumentos de pesquisa, a saber: entrevistas, visto que permitem a obtenção de dados com elevado nível de profundidade (GERHARDT et al., 2009); e, o questionário, cujo objetivo é o levantamento de opiniões e situações vivenciadas. (GERHARDT et al., 2009).

3.2.1 A seleção do caso: *startup* Beta

De acordo com Eisenhard (1989), para uma boa contribuição teórica, o estudo de caso único deve satisfazer as condições de: ser um caso revelador (fenômeno pouco conhecido); extremo (sucesso ou fracasso notável) e típico ou representativo. Desta forma, escolheu-se o caso pela sua representatividade. *A startup* Beta, localizada com sede em Curitiba, tem como atividade principal o comércio eletrônico varejista de móveis, construção, decoração, eletrodomésticos, eletroportáteis e iluminação, possuindo lojas físicas pelo Brasil. A corporação também comercializa os produtos em outros canais eletrônicos, tais como o Mercado Livre, Via Varejo, Ricardo Eletro e B2W. Assim sendo, a *startup* Beta é um *e-commerce*, sendo um negócio que estrutura seu processo de compra e venda na *Internet*, com suas transações comerciais sendo realizadas por intermédio de ferramentas *online*, digitalizando integralmente os processos de vendas e de atendimento ao cliente. (SAMPAIO, 2019).

Sua fundação ocorreu no ano de 2009, inicialmente comercializando somente um tipo de produto. A partir de 2012, a *startup* recebeu investimentos, os quais permitiram avanços tecnológicos na área de logística e no *site* da empresa, impulsionando as vendas e acrescendo mais categorias ao seu portfólio. Além disso, a empresa expandiu seu negócio, incluindo operações com a B2W, Via Varejo e Mercado Livre e, aperfeiçoando seus processos internos.

Quanto à estrutura organizacional, atualmente a empresa está configurada na seguinte divisão setorial: Financeiro, Experiência com Cliente, Controladoria, Jurídico, *Marketing*, *Marketplace*, Vendas, Comercial, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Logística. Ademais, está em um período de rápido crescimento, conforme Graham (2012), caracterizado pela descoberta de como fazer algo que muitas pessoas querem e o conhecimento de como chegar até essas pessoas interessadas.

No que tange à hierarquia, no geral, é composta por: presidência, diretor do setor, gerente da área, coordenador, analista, assistente e estagiário. Atualmente, possui mais de 2000 colaboradores, estimulando os princípios de paixão, empreendedorismo, colaboração, diálogo aberto, inovação, resiliência, humildade, lealdade e visão de longo prazo em seus colaboradores.

Considerando os aspectos do modelo de negócio de uma *startup* digital dos autores Croll e Yoskovitz (2013 apud PINTO, 2017, p. 36), a *startup* Beta possui:

canais de aquisição utilizando as propagandas pagas, as mídias sociais *e Search Engine Optimization* (SEO) ou otimização para motores de busca; na tática de venda, destaca a presença dos métodos de compra simples e descontos e incentivos; o modelo de receita é o do tipo de transação única, com a comercialização de produtos em seu *site*; o tipo de produto consiste em *Merchandising* e *Marketplace*, disponibilizando espaço em seu *site* para que outras empresas possam comercializar produtos; por fim, no modelo de entrega, consiste na entrega física dos produtos comprados pelos clientes no *site* da *startup*.

Ainda em relação ao seu sistema de distribuição, o utilizado é o *dropshipping*, que consiste em um intermediário ou varejista que recebe o pedido do cliente final e gera uma ordem de compra ao fornecedor, e este por sua vez, possui todo o estoque e despacha a mercadoria diretamente ao cliente final. (AGUIAR, 2015). Neste sentido, quando um cliente compra um produto no *site* da empresa, o *site* solicita automaticamente esse produto ao fornecedor, o qual entrega o produto diretamente na residência do cliente. Todo o andamento das etapas do processo de entrega é disponibilizado no *site* para a consulta do consumidor. Desta forma, considera-se a *startup* Beta um caso singular e representativo para estudar o fenômeno.

3.2.2 Coleta de dados

Para as entrevistas, compostas por nove questões (Apêndice A) foi adotado o tipo semiestruturado, que consiste na elaboração de questões sobre o tema, porém, permite ao entrevistado falar livremente assuntos derivados do tema principal. (GERHARDT et al., 2009). Esse tipo de entrevista foi escolhido visando coletar dados em profundidade e para compreender melhor a visão do entrevistado. Desse modo, foram efetuadas cinco entrevistas nos meses de outubro e novembro de 2021, entrevistando colaboradores da *startup* tanto dos níveis operacionais quanto táticos e estratégicos, a fim de obter várias perspectivas do tema estudado.

O Quadro 7 apresenta a descrição das entrevistas realizadas na *startup*. Todas as entrevistas foram gravadas o áudio para serem transcritas posteriormente, com o consentimento dos entrevistados. Para as entrevistas, o pesquisador empregou recursos remotos pela *Internet* (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010). Esta modalidade indireta de entrevista foi selecionada em virtude das recomendações de distanciamento social para evitar o contágio da COVID-19. Ressalta-se que a quinta

entrevista possuiu três entrevistados, em virtude de serem membros da equipe de Gestão de Riscos da *startup*.

QUADRO 7 – ENTREVISTAS REALIZADAS NA *STARTUP*

Entrevista	Data	Código do entrevistado	Cargo	Duração	Quantidade de páginas transcritas
1	22/10/2021	E01	Analista de Categoria	33 minutos.	6
2	26/10/2021	E02	Gerente de Segurança da Informação	42 minutos.	9
3	26/10/2021	E03	Analista de *Business Intelligence*	32 minutos e 14 segundos.	6
4	26/10/2021	E04	Líder de Categoria	19 minutos e 12 segundos.	5
5	03/11/2021	E05A	Gerente de *Compliance*	57 minutos.	10
		E05B	Analista de *Compliance*		
		E05C	Advogado		

FONTE: O autor (2021).

Em relação ao questionário, disponível no Apêndice B, composto por 13 questões, sendo três questões abertas para caracterizar a empresa, o cargo e o setor do colaborador; três questões abertas sobre Inteligência Organizacional e Gestão de Crises; sete questões utilizando a escala de *Likert*, isto é, em conformidade com Silva (2021), tipo de escala usada em questionários com o objetivo de mensurar posturas e opiniões, consistindo nas opções de “concordo totalmente”, “concordo”, “não concordo, nem discordo”, “discordo” e “discordo totalmente” para verificar as dimensões da IO do autor Albrecht (2004) na *startup* pela perspectiva dos colaboradores. O questionário foi disponibilizado via *Google Forms* para a empresa divulgar em grupos de comunicação durante os dias de 20/10/2021 até 29/10/2021, tendo como retorno, 12 respostas.

3.2.3 Análise de dados

Para a análise dos dados coletados foi utilizada a análise de conteúdo. Em conformidade com Silva, Gobbi e Simão (2005), o método da análise de conteúdo é

uma ferramenta utilizada para compreender a construção de significado que os atores sociais demonstram com seu discurso.

De acordo com Gerhardt (2009), operacionalmente a análise inicia-se com a leitura da transcrição das entrevistas, depoimentos e documentos, com o objetivo de relacionar estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) dos enunciados para determinação de suas características. Para a autora, uma das modalidades da análise de conteúdo que é considerada apropriada para investigações qualitativas é a análise temática, que visa trabalhar com a noção do tema relacionado uma afirmação a respeito do assunto para representá-lo por intermédio de uma palavra, frase ou resumo.

Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo é composta por três etapas: pré-análise, etapa de organização para tornar operacional e sistemáticas as ideias iniciais, elegendo o documento a ser submetido à análise e elaborando planos para a análise; a exploração do material, que consiste em aplicar o plano de análise estipulada na etapa anterior com enfoque em operações de codificação, por exemplo; e, tratamento dos resultados obtidos e interpretação, os resultados obtidos são tratados para tornarem-se significativos e válidos de modo que permitam a sua interpretação.

Desse modo, na etapa de pré-análise, as entrevistas foram transcritas em documentos de texto digitais separados, determinando códigos de identificação para os entrevistados, conforme o Quadro 7. Para o questionário, foi realizado o *download* do relatório do *Google Forms* e a padronização da nomenclatura de cargos dos respondentes, criando um código na planilha para cada respondente, variando de “R01” a “R012”.

Assim, de modo similar às entrevistas, em relação às três questões abertas do questionário sobre Inteligência Organizacional e Gestão de Crises, as respostas dos respondentes foram consolidadas em um único documento de texto, contendo a pergunta e as respostas recebidas listadas em sequência, distinguidas pelos códigos dos respondentes. Além disso, foi elaborado um dicionário de dados (Apêndice C) para orientar as codificações da próxima etapa, em conformidade com o levantado na fundamentação teórica.

Na etapa de exploração do material, os documentos digitais das entrevistas e do questionário foram incluídos no *software* Atlas.TI®, ferramenta que auxilia na análise de conteúdo, sendo que os documentos foram submetidos à leitura em cada

frase manifestada pelos entrevistados ou respondentes, a fim de identificar relação com as codificações estipuladas na etapa anterior. Os códigos foram agrupados em grupos de códigos, a saber: Teoria da Contingência, com 8 códigos; Gestão de Crises, com 12 códigos; e, Inteligência Organizacional, com 12 códigos. Desse modo, foram totalizados 36 códigos.

Após a codificação de todos os documentos, extraíram-se os relatórios de gerenciador de citações do *software* Atlas.TI®, para a etapa de tratamento dos resultados obtidos e interpretação, em que cada código e suas citações correspondentes foram novamente realizadas suas leituras, a fim de sintetizar os pontos mencionados pelos respondentes e entrevistados para apresentação dos resultados. No que tange ao questionário nas questões fechadas, utilizou-se o *software Microsoft Excel*®, para a criação dos gráficos para cada dimensão respondida pelos respondentes por intermédio da escala de *Likert*, os quais foram usados para comparar com as dimensões coletadas pelas codificações.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos pela execução da pesquisa, os quais serão exibidos em três subseções: a primeira, para apresentar os resultados referentes à Teoria da Contingência; a segunda, para demonstrar os resultados sobre Gestão de Crises; e, por fim, a terceira, para os resultados de Inteligência Organizacional.

4.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Em relação ao contexto ambiental ocasionado pela pandemia da COVID-19, foram identificados fatores contingenciais tanto internos quanto externos na *startup* do estudo, conforme a Teoria da Contingência apresentada no referencial teórico. Assim sendo, a fim de evidenciar os fatores contingenciais foram distinguidos: ambiente externo, para os fatores contingenciais do ambiente cultural, ambiente social, ambiente político-legal e ambiente econômico; e, ambiente interno, para os fatores de estratégia, estrutura, tamanho organizacional e tecnologia. O Quadro 8, apresentado a seguir, demonstra os fatores contingenciais observados sobre o ambiente externo.

QUADRO 8 – GRUPO DE CÓDIGOS: TEORIA DA CONTINGÊNCIA – AMBIENTE EXTERNO

Código	Quantidade de citações	Tópicos mencionados	Citação exemplo
Fator contingencial - Ambiente Cultural	6	Comportamento de compra dos consumidores	“[...] Teve uma mudança de comportamento muito grande no geral: no que as pessoas gastavam, quais seriam as prioridades, quando as pessoas iriam gastar.” (E01, Analista de Categoria)
		Migração para compras *online*	“[...] A gente viu essa evolução ser acelerada. A adoção do *online* aumentou na pandemia.” (E04, Líder de Categoria)
Fator contingencial - Ambiente Social	13	Evolução do quadro pandêmico (contágio, vacinas, distanciamento social)	“[...] A gente já viu que outros países acabaram fechando como a Itália… relativamente era esperado esse movimento de *lockdown* fosse acontecer.” (E03, Analista de BI)
		Faixa etária dos colaboradores que facilita a adaptação ao *home office*	“[...] se você pega uma empresa mais clássica, com faixa etária de 40 a 50 anos, talvez você tivesse mais resistência dos próprios funcionários.” (E05C, Advogado)
Fator contingencial - Ambiente Político-Legal	14	Auxílio Emergencial	“[...] por conta das pessoas que pararam de receber o auxílio emergencial [...]” (E01, Analista de Categoria)
		Recomendações Organização	“[...] A gente tomou todos os devidos cuidados em relação ao controle do vírus

		Mundial da Saúde (OMS) e Ministério da Saúde	que era indicado pela OMS, pelos órgãos do Governo, e tudo mais...” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Decretos de Órgãos do Governo e adoção de *lockdowns*	
		Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)	“[...] Quando você fala em legislação, sim, LGPD é uma legislação que teve um impacto absurdo para nós, porque tivemos que nos estruturar em vários momentos e a pandemia ela deixou isso vulnerável, né… a perda de dados, invasão. [...]” (E05A, Gerente de *Compliance)*
Fator contingencial - Ambiente Econômico	26	Dificuldade de previsibilidade de mercado	“previsibilidade do mercado baixou demais,” (E04, Líder de Categoria)
		Taxa de desemprego	“A taxa de desemprego aumentando também, que também afeta o consumo que a gente sabe.” (E01, Analista de Categoria)
		Problemas na cadeia de suprimentos matérias-primas	“[...] a dificuldade gerada por causa do comportamento acelerado... o fato da nossa matéria-prima ser fornecida por poucas empresas, a matéria-prima começou a subir muito de custos, e os fornecedores “ficam na mão” dessas empresas que fornecem as matérias-primas [...]” (E01, Analista de Categoria)
		Fornecedores paralisados devido aos *lockdowns*	“[...] um segundo desafio que foi a capacidade das indústrias, né, que ainda que a demanda tivesse aumentado, as indústrias tiveram uma situação de ter que parar, tiveram muito impacto, né… elas pararam.” (E04, Líder de Categoria)
		Aumento de custos e cotação do dólar	“porque muitos dos materiais que são usados nos produtos que vendemos são importados, o preço do dólar impacta diretamente no valor desses produtos.” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Ascensão das vendas *online* e do setor de atuação	“Pensando no nosso modelo de negócio foi positivo, porque a gente conseguiu vender mais, o pessoal em casa precisava de móveis de qualidade, o pessoal que estava em casa queria ter uma casa bonita, então, impulsionou as nossas vendas.” (E03, Analista de BI)
		Crise financeira	“Se você for falar de crise financeira, como que as outras empresas estão se mantendo, quem não é *online*, o que está acontecendo… quem está perdendo dinheiro com ações, qual empresa que faliu…” (E05A, Gerente de *Compliance)*
Total de citações	59		

FONTE: O autor (2021).

Das 59 citações obtidas referentes aos fatores contingenciais externos, 10,17% das citações foram acerca do “Fator contingencial – Ambiente Cultural”, a qual contemplou menções sobre o perfil do comportamento de compra dos consumidores que foi mutável durante o período pandêmico, oscilando entre movimentos de crescimento e retração. A questão da migração para compras *online* também foi destacada, estimulada pela necessidade do distanciamento social para evitar a propagação do vírus da COVID-19. A migração para o *online* contribuiu para o crescimento do faturamento da *startup* estudada, visto que seu ramo de atuação é um *e-commerce*, conforme a citação do entrevistado “E01 – Analista de Categoria”:

“[...] *foi mais a mudança de que muitas pessoas passaram a comprar pela Internet e que para nós isso foi um ganho, no sentido de negócio… As pessoas foram “forçadas” a aprender como o nosso negócio funciona, a entrar no site, a aprender a fazer uma compra pela Internet… que muitas pessoas não estavam habituadas a fazer. [...]” (*E01, Analista de Categoria).

O “Fator contingencial – Ambiente Social” apresentou 22,03% do total de citações do ambiente externo, com destaque para menções sobre a evolução do quadro pandêmico, nas perspectivas da taxa de contágio do vírus, o andamento da vacinação e o distanciamento social. Tais aspectos foram considerados para a elaboração de estratégias e mudanças estruturais da *startup*, como será evidenciado nos fatores contingenciais internos. Ademais, relacionado ao ambiente social foi identificado que a faixa etária dos colaboradores da *startup* contribuiu para a adaptação à modalidade *home office*, em conformidade com a citação do entrevistado “E05 – Advogado”, apresentada no Quadro 8.

O “Fator contingencial – Ambiente Político-Legal”, exibiu 23,73% do total de citações dos fatores contingenciais externos, em que evidenciou a influência de decretos de órgãos dos Governos Federal, Estadual e Municipal, especialmente no que tange às iniciativas governamentais perante o controle do contágio da pandemia da COVID-19, tais como a adoção de *lockdowns*, término do auxílio emergencial e a restrição dos transportes públicos. Além disso, foi identificada a presença das recomendações da OMS e do Ministério da Saúde quanto ao distanciamento social, orientações sanitárias como a utilização de máscaras, entre outros, que nortearam as ações da *startup*. Ainda sobre o fator político-legal, foram notadas menções sobre a interferência da entrada de vigência da LGPD, em conformidade com o entrevistado “E02 - Gerente de Segurança da Informação”:

"[...] Então no começo, a lei tinha uma data de entrada, depois ela foi alterada e assim vai e aí ela acabou entrando em vigor no meio da pandemia e isso também trouxe bastante divergências para as empresas em relação a quais controles eram necessários. [...]" (E02, Gerente de Segurança da Informação).

O "Fator contingencial – Ambiente Econômico" apresentou a maior concentração das citações, com 44,07% em relação ao total. A dificuldade em prever o mercado, tanto o crescimento de demandas quanto a retração, que foi ocasionada pela pandemia, foi um dos fatores contemplados, bem como a taxa de desemprego. Neste âmbito, as menções sobre os problemas desencadeados pela dificuldade da previsibilidade do mercado foram destaque, uma vez que com o comportamento acelerado de consumo, foram ocasionados problemas na cadeia de suprimentos de matérias-primas, culminando em aumentos de custos. Os aumentos de custos apresentados também tiveram relação com o aumento da cotação do dólar.

Ainda em relação ao "Fator contingencial – Ambiente Econômico", foram verificados que os fornecedores que tiveram suas linhas produtivas paralisadas devido aos *lockdowns*, comprometeram novamente a cadeia de suprimentos. Além disso, existiu a crise financeira de empresas que não eram do ramo de vendas *online* que necessitaram reduzir seu quadro de colaboradores ou acabaram entrando em falência, conforme a visão dos entrevistados. No entanto, para a *startup* do estudo, as vendas aumentaram no período da crise.

No Quadro 9, são apresentados os grupos de códigos relativos aos fatores contingenciais do ambiente interno da *startup*: estratégia, estrutura, tamanho organizacional e a tecnologia. Os fatores internos, ao todo, apresentaram 81 citações.

QUADRO 9 – GRUPO DE CÓDIGOS: TEORIA DA CONTINGÊNCIA – AMBIENTE INTERNO

Código	Quantidade de citações	Tópicos mencionados	Citação exemplo
Fator contingencial – Estratégia	26	Adoção do trabalho remoto/*home office*	"[...] A pandemia acarretou o *home office*." (E03, Analista de BI)
		Escalar sistemas, colaboradores e a organização para responder ao crescimento das vendas	"Então teve uma movimentação muito grande dentro da companhia né, como um reflexo (aí nesse caso, positivo para nós né) escalar nossos sistemas, pessoas, empresa como um todo para atender essa demanda que foi abrupta num começo foi alta, e agora estabilizou." (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Benefícios e ajuda de custo para	"[...]Outra forma em relação ao home office foi a ajuda de custos, sempre pensando nas

		subsidiar o trabalho remoto	outras variáveis aí, como o custo adicional para sustentar despesas de casa, como energia elétrica, *Internet* e tudo mais.” (E03, Analista de BI)
		Apoio para parceiros comerciais	“Fornecemos ajuda com parceiros estratégicos para não perdermos competitividade no mercado, do tipo o fornecedor não ter estoque para me fornecer durante a pandemia.” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Uso de informações para apoiar decisões	“Para onde a gente ia investir, como calcular os incentivos de *marketing* e propaganda, todas baseadas em números de negócio.” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Ações de engajamento dos colaboradores e cuidado com a saúde mental, emocional	“[...] A gente teve programas de apoio psicológico, né, várias coisas porque os colaboradores se encontravam em uma situação bem diferente.” (E04, Líder de Categoria)
		Criação de uma equipe de Gestão de Riscos	“Quando a pandemia começou [...] tomou-se a decisão pelo comitê de crise, pela diretoria, de que tinha que ter essa estrutura mais robusta. [...]” (E05A, Gerente de *Compliance)*
		Priorização de projetos	“[...] para priorização de projetos de curto prazo, para entender demandas emergenciais do mercado varejista.” (R12, Gerente de Tecnologia)
		Estratégias emergentes	“Sinto que as vezes as coisas são feitas "na louca", se der certo faz de novo, se não der certo muda a estratégia.” (R05, Estagiário de Planejamento Comercial)
Fator contingencial – Estrutura	13	Adoção do trabalho remoto/*home office*	“[...] *home office* já não é algo impensável, pelo contrário, todas as empresas já estão se estruturando para isso. (E05A, Gerente de *Compliance)*
		Escalar sistemas, colaboradores e a organização para responder ao crescimento das vendas	“A partir do momento que eu sei que terei uma demanda muito grande e não me organizo para dentro, eu corro risco de deixar de atender ou de vender.” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Expansão do tamanho da *startup*	“A empresa dobrou de tamanho naquele momento que comentei que tivemos que escalar os processos e a gente também veio escalando os controles.” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
Fator contingencial - Tamanho organizacional	9	Expansão do tamanho da *startup* (logística, quantidade de colaboradores, informações)	“A empresa cresceu durante a pandemia, a gente expandiu, e por consequência cresceu mais times diferentes, mais informações diferentes, mais necessidades de negócio, mais pessoas pedindo.” (E03, Analista de BI)
Fator contingencial – Tecnologia	33	Os colaboradores possuem *notebooks*	“[...] por ter muitas áreas envolvidas com tecnologia… a maioria dos funcionários já tem um *notebook* [...]” (E01, Analista de Categoria)

		Utilização da Rede Virtual Privada/*Virtual Private Network* (VPN)	"[...] Teve, por conta de o pessoal estar em casa e por questão de segurança, a gente adotou a VPN, né. Então, todo mundo estava trabalhando em casa como se estivesse dentro da rede da empresa. [...]" (E03, Analista de BI)
		Adoção de ferramentas de colaboração e comunicação (*Asana*, *Slack, Google Meeting, Zoom*)	"Uso bastante o *Slack* e o *Meeting* que são as ferramentas oficiais ali. "(E01, Analista de Categoria)
		Ferramentas de segurança do *Google* (segundo fator)	"Nós ligamos o segundo fator de autenticação do *Google.* [...] Então essa foi a primeira coisa que a gente fez para permitir as pessoas saírem e levarem os computadores para casa." (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Investimento e revisão de processos de Tecnologia e de Segurança da Informação	"[...] E investimos bastante em tecnologia mesmo tanto para clientes quanto para colaboradores [...]" (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Aumento da infraestrutura	"Uma quantidade de acessos maior em nosso *site* requer uma estrutura maior de máquinas dentro da estrutura do *datacenter*. E quanto isso vai ser o impacto dentro dos nossos sistemas, pois cada um tem um pedacinho do que constitui o nosso *site*." (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Novo método de pagamento (Pix)	"Aconteceu isso com o PIX, ele apareceu… vou aceitar, é seguro? São mudanças de pensamentos que vieram para ficar." (E05A, Gerente de *Compliance)*
Total de citações	81		

FONTE: O autor (2021).

O "Fator contingencial – Estratégia" obteve 32,10% das menções inerentes ao ambiente interno da *startup*. A primeira estratégia evidenciada foi a mudança do modo de trabalho do presencial para o modelo remoto, em decorrência da necessidade do distanciamento social para evitar o contágio da COVID-19, bem como para estar compatível com as orientações de órgãos como o Ministério da Saúde.

Alinhada à estratégia do trabalho remoto, também se verificaram ações para subsidiar o trabalho remoto dos colaboradores, sobretudo o custeio de itens como *Internet* e energia elétrica, e recursos como oferecimento de empréstimos de cadeiras ou cupons de desconto para que o colaborador comprasse os itens para montar o

escritório em casa. Nessa perspectiva, a *startup* preconizou ações de engajamento de seus colaboradores, com palestras de cuidados com a saúde mental e emocional e oferecendo programas de apoio psicológico.

Para amenizar problemas em relação à cadeia de suprimentos, a *startup* teve como estratégia fornecer apoio para seus parceiros comerciais, visando evitar a perda de competitividade e de estoque. Ademais, foi evidenciada a preocupação da *startup* em priorizar projetos mais relevantes no momento da pandemia, buscando equilibrar receitas e custos.

Em relação ao momento de crescimento das vendas devido à ascensão das vendas *online* na pandemia, a *startup* adotou como estratégia escalar seus sistemas, aumentar o quadro de colaboradores, e demais processos para contemplar a demanda recebida no período. Assim, a escala contemplou desde a expansão de novos centros de distribuição, abertura de lojas físicas, até o investimento em logística para fornecer suporte às entregas dos pedidos dos clientes, conforme citação do entrevistado E05A – Gerente de *Compliance*:

"[...] Então, por exemplo, aumentou o número de vendas… vamos aumentar o número de parceiros, vamos melhorar o nosso transporte, vamos colocar lojas físicas quando começou a abrir… então foram tomadas várias decisões para fomentar o negócio e eu acho que foram decisões muito inteligentes e assertivas." (E05A, Gerente de Compliance)

Além disso, a diretoria da *startup* teve como estratégia a decisão de criar uma equipe de Gestão de Riscos na pandemia, visando a estruturação acerca dos riscos nas frentes de mapeamento e identificação de potenciais riscos. Nas estratégias, as informações foram utilizadas como forma de subsídio para as tomadas de decisão no período, e foi identificada a presença de estratégias emergentes.

O "Fator contingencial – Estrutura" apresentou 16,05% das citações em relação ao total, com elementos que também foram identificados no fator contingencial da estratégia, tais como a adoção do trabalho remoto e a escalabilidade da estrutura organizacional para comportar o crescimento das vendas. No entanto, foi evidenciado o elemento de expansão do tamanho da *startup*, tendo em vista seu aumento no quadro de colaboradores, centros de distribuição e outros aspectos. Similarmente, o "Fator contingencial – Tamanho organizacional", com 11,11% das menções, também apresentou o aspecto da expansão do tamanho da *startup*.

Por fim, no “Fator contingencial – Tecnologia”, as menções foram concentradas em 40,74%. Em alinhamento com os fatores anteriores, foram verificados fatores como a utilização de *notebooks* pelos colaboradores antes do período pandêmico, o que contribuiu para os movimentos estruturais necessários para que os colaboradores pudessem migrar para o trabalho remoto. Nessa perspectiva, foi identificado o emprego da Rede Virtual Privada, ou ainda, *Virtual Private Network* (VPN), para permitir que os colaboradores utilizassem serviços como acesso aos sistemas e bancos de dados da *startup* em suas casas, priorizando a segurança da informação. Outro aspecto foi a ativação do segundo fator do *Google*, para assegurar a segurança da informação aos colaboradores acessarem serviços do *Google*, como *Gmail*, *Google Meeting* e *Google Drive*.

Ainda como suporte ao trabalho remoto, a *startup* adotou ferramentas de colaboração, tais como *Asana*, *Jira* para acompanhamento do andamento de tarefas, e ferramentas de comunicação, visando contornar as dificuldades de comunicação devido ao distanciamento social necessário: *Google Meeting, Zoom* e *Slack*. Além dessas ferramentas, existiram menções de ferramentas comunicativas cujo intuito era reaproximar os colaboradores e simular as condições de trabalho de escritório, conforme o entrevistado E03 – Analista de BI:

“[...] A adoção de ferramentas de comunicação né, como o Google Meeting, Zoom e tudo mais… outras ferramentas né que acho legais como o Discord e o Gather, que tem ali realmente um ambiente de escritório no digital, que a gente tem mesinhas e cadeiras e isso vem em contraponto ao que tínhamos conversado como saúde emocional do pessoal né, então o pessoal achou uma forma de ter um escritório, de criar um avatar e assim na mesa do colega, vê o colega trabalhando e tudo mais.” (E03, Analista de BI)

Ademais, como respostas ao contexto do crescimento de vendas, da necessidade de modificar o método de trabalho do presencial para o remoto, das necessidades da *startup* de respeitar a LGPD e preconizar a segurança da informação em um âmbito que houve aumento de ciberataques, a *startup* realizou investimentos em tecnologia, bem como buscou a revisão e aperfeiçoamento de processos relacionados à Tecnologia e Segurança da Informação. Nesse sentido, também existiu o aumento da infraestrutura de Tecnologia, para comportar o aumento das vendas, sobretudo a expansão de máquinas na estrutura do *datacenter* e a implementação no *site* para recebimento de pagamentos via PIX.

4.2 GESTÃO DE CRISES

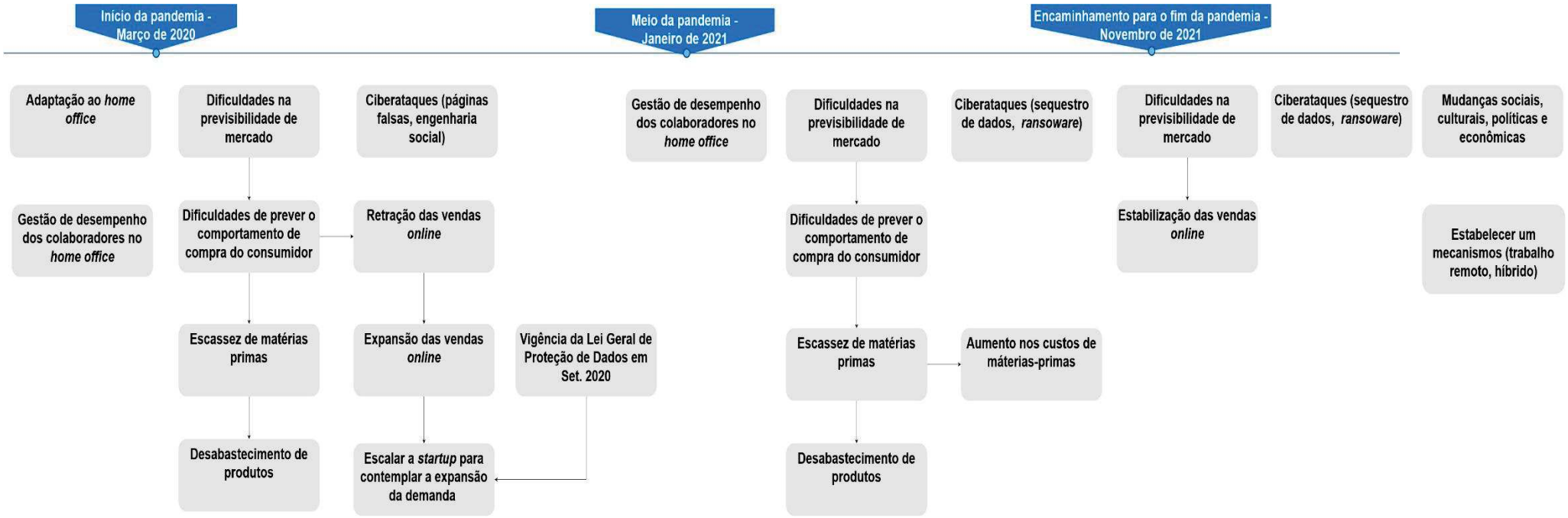
No que tange ao gerenciamento de crises, foram identificados os seguintes grupos: caracterização da crise ocasionada pela pandemia da COVID-19, particionada em início, meio e encaminhamento para o fim; abordagens interativas, proativas e reativas; as percepções dos colaboradores sobre a Gestão de Crises na *startup*; e, as etapas do processo de Gestão de Crises.

4.2.1 Caracterização das fases da crise ocasionada pela COVID-19

Na Figura 10, apresenta-se a caracterização das fases da crise acarretada pela COVID-19 na *startup*. Para a delimitação das fases, forma consultados os entrevistados a fim de verificar o período que consideravam como início, meio e encaminhamento para o fim da pandemia. Vale ressaltar que, tendo em vista a imprevisibilidade em determinar quando efetivamente será o término da pandemia, foi utilizada a expressão “encaminhamento para o fim”, ao invés do termo de término.

Assim sendo, sobre o início da pandemia, foram encontradas 14 menções. Para os entrevistados, o início da pandemia pode ser datado como março de 2020, período no qual a *startup* precisou coordenar ações para adaptar-se ao modelo de trabalho remoto e no gerenciamento dos colaboradores nesta modalidade, adotando ferramentas de comunicação e de colaboração para acompanhamento da execução das atividades.

FIGURA 10 – CARACTERIZAÇÃO DA CRISE OCASIONADA PELA PANDEMIA DA COVID-19 NA *STARTUP*



FONTE: O autor (2021).

Na fase inicial da pandemia, a *startup* enfrentou dificuldades relacionadas à imprevisibilidade de mercado e do consumo de seus potenciais clientes, culminando na escassez de matérias-primas e no desabastecimento de produtos, visto que as indústrias fornecedoras também não estavam preparadas para o crescimento abrupto de vendas apresentado no período. No entanto, antes da expansão do mercado *online*, aconteceu um período de retração, reforçando a questão da imprevisibilidade de mercado. No momento em que houve a expansão das vendas *online*, a *startup* necessitou ampliar sua estrutura organizacional para corresponder às demandas recebidas. Além disso, ocorreram aumentos nos ciberataques, sobretudo dos tipos de páginas falsas e de engenharia social, com perfis falsos solicitando transferências monetárias, e a vigência da LGPD.

A fase do meio da pandemia, cuja quantidade de menções foram sete, teve como período a partir de janeiro de 2021, apresentando dificuldades que também foram enfrentadas na fase inicial, tais como: gestão de desempenho dos colaboradores no *home office*, dificuldades em prever o mercado e o consumo, escassez de matérias-primas, e no desabastecimento de produtos. Contudo, o contexto do desabastecimento gerou os aumentos de custos nos produtos, impactando os clientes finais. Ademais, neste período, os ciberataques praticados que a *startup* precisou amplificar sua segurança para evitar possíveis danos foram modificados para os tipos de *ransomware* e sequestro de dados:

"[...] Depois tivemos uma mudança, né, os ataques começaram a migrar para sequestro de dados, ransomware. É o que está mais no momento agora, casos de grandes empresas como a Renner que foi noticiado. A gente está vendo um movimento grande dos atacantes indo não mais direto aos usuários finais, mas sim, para as empresas. [..]." (E02, Gerente de Segurança da Informação).

Na fase do encaminhamento para o fim, com nove citações, foi considerada pelos entrevistados como o mês de novembro de 2021, visto que grande parte da população paranaense recebeu ao menos a primeira dose da vacina contra a COVID-19. Novamente, a dificuldade de previsibilidade do mercado veio à tona, acrescido com a estabilização das vendas, em conformidade com o exposto com o entrevistado "E01 – Analista de Categoria":

"[...] Mas agora não está faltando tanta matéria-prima quanto no início da pandemia… agora para o fim, é basicamente isso, novamente a dificuldade de prever o mercado. Viemos de um comportamento acelerado, a gente viu que as pessoas

estavam comprando, aí agora… a gente sabe que as coisas vão mudar, mas não sabe até que ponto elas vão mudar. A gente já está vendo, né? As pessoas pararam de gastar com casas, com móveis… e passaram a gastar com viagens, restaurantes, passeios… ninguém mais aguenta ficar em casa. Então todo aquele gasto que ficou represado, com outras prioridades… as pessoas vão começar a gastar agora, agora que a taxa de contágio está um pouco mais controlada, a maioria da população já está com as duas doses..." (E01, Analista de Categoria).

Além disso, no encaminhamento para o fim, permaneceu a tendência de ciberataques por *ransomware*. Contudo, os novos desafios consistem em determinar um método de trabalho mais adequado para o contexto (híbrido, *home office*, entre outros):

"[...] Mas agora estamos em outro momento que seria né, bom, as pessoas estão até nos cobrando "vamos voltar para o escritório e tal?". Então o desafio está em achar o melhor mecanismo ainda sim considerando os riscos que as pessoas precisam se vacinar primeiro, segunda dose e tal… Como vamos redistribuir nossa operação, vamos distribuir parte fisicamente, parte remotamente… vamos fazer um regime híbrido, onde a gente talvez trabalhe predominantemente em casa ou predominantemente no escritório e aí isso, seria com qual frequência? Atenderia todo mundo? Essa é a principal dificuldade que estamos tendo para saber como iremos trabalhar em um momento final, pós pandemia. [...]" (E02, Gerente de Segurança da Informação).

Ainda sobre o encaminhamento para o fim, foi constatada a questão das mudanças sociais, culturais, políticas e tecnológicas que foram ocasionadas pela pandemia: *"Fronteiras, eu acho que não vai mais existir fronteiras. "Quero trabalhar na Argentina". Tudo bem, como vou me adaptar? E isso impacta nas leis do país, o Governo deveria estar pensando "como que as leis trabalhistas vão resolver essa situação, uma vez que agora as pessoas podem trabalhar onde elas quiserem?". Veja que o impacto desse momento que a gente viveu, ele a longo prazo, ele impacta todas as esferas e ecossistemas de um país. Tecnologia, o que mudou na visão tecnologia de todo o cenário, vazamento de dados, proteção de dados, sequestro de dados. [...]"* (E05A, Gerente de *Compliance*).

4.2.2 Abordagens identificadas de Gestão de Crises

Quanto às abordagens identificadas no gerenciamento de crises, foram verificadas as abordagens reativas, interativas e proativas, conforme o Quadro 10, a seguir.

QUADRO 10 – GRUPO DE CÓDIGOS: ABORDAGENS DE GESTÃO DE CRISES

Código	Quantidade de citações	Tópicos mencionados	Citação exemplo
Abordagem reativa	3	Problemas no gerenciamento da crise	"Mas eu sei de outras *startups* que foi o sentido contrário, especialmente as de turismo, houve demissão em massa logo no início da pandemia, eles não conseguiram se reestruturar, não conseguiram retomar o faturamento tão fácil…" (E01, Analista de Categoria)
		Distribuição dos problemas identificados para as equipes responsáveis	"Ao menos quando os problemas ocorrem, a distribuição está sendo feita de uma forma mais rápida para os responsáveis." (E02, Gerente de Segurança da Informação)
Abordagem interativa	4	Estabelecimento de um mecanismo de trabalho na fase de encaminhamento para o fim da pandemia	"Então o desafio está em achar o melhor mecanismo ainda sim considerando os riscos que as pessoas precisam se vacinar primeiro, segunda dose e tal…" (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Controle automatizado de alertas de problemas em aplicações	"A gente construiu uma estrutura de alertas e monitoramento, onde sempre que há um indício de problema em algumas das aplicações que a gente administra, esse alerta é emitido." (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Revisão constante dos planos de ações para a Gestão de Crises	"E é algo vivo, quando a gente fala em gestão de crises, a gente pode pensar num plano de mil soluções, só que é algo que vai mudando. Por exemplo, a gente lida com pessoas, então se acontece alguma coisa, tem que ter uma gestão de crises. Se é um algo novo, que a gente não discutiu… tem que entrar novamente uma gestão de crises para tentar entender o que vamos fazer." (E05B, Analista de *Compliance)*
Abordagem proativa	8	Criação de cenários	"Uma coisa que é muito comum é a gente fazer cenários. Então, por exemplo, se acontecer isso, cenário 1, se acontecer isso, cenário 2… isso é muito comum e é recomendado." (E05A, Gerente de *Compliance)*
		Definição do plano de ação pelo *home office* quando a pandemia chegasse ao país	"A primeira resposta da companhia para a crise já estava definida antes talvez da própria crise estourar, né…" (E02, Gerente de Segurança da Informação)

		Elaboração de um plano de ação para um possível período de retração	"Um plano de ação para o que vamos fazer com um cenário de retração, né… então preparamos um plano e começamos a priorizar as coisas, avaliamos tudo aquilo e qual seria o impacto." (E04, Líder de Categoria)
Total de citações	15		

FONTE: O autor (2021).

Na abordagem reativa, com 20% das citações, dentre os tópicos abordados estão os problemas no gerenciamento de crises em outras empresas, tais como demissões em massa no início da pandemia, tendo em vista a dificuldade dessas empresas em se reestruturar e retomar o faturamento, especialmente empresas do setor de turismo. Outro aspecto evidenciado foi a iniciativa da *startup* em distribuir problemas que foram identificados no período para às equipes responsáveis pelo tratamento, sendo considerada como mais reativa quanto à gestão de crises pelos colaboradores.

Na abordagem interativa, com 26,67% das menções, foi identificada a questão sobre o estabelecimento de um mecanismo de trabalho na fase de encaminhamento para o fim da pandemia, decorrente da necessidade de ponderar aspectos sobre o andamento da vacinação dos colaboradores, de como organizar as configurações estruturais da organização para atender o novo modelo de trabalho, e se o modelo de trabalho escolhido atende às necessidades dos colaboradores.

Ademais, a equipe de Tecnologia desenvolveu um controle automatizado de alertas em problemas de aplicações, principalmente para monitorar ameaças e ataques de Segurança da Informação. Quando o controle identifica algum problema que precisa de atenção, o sistema encaminha a descrição para a equipe responsável pela resolutiva, bem como para outras equipes que possam possuir algum impacto com o problema identificado.

Ainda sobre a abordagem interativa, foi verificada a revisão constante dos planos de ação de Gestão de Crises, visando atualizar os riscos identificados, assim como contemplar novos riscos que foram detectados, para pensar um método resolutivo:

"[...] E é algo vivo, quando a gente fala em gestão de crises, a gente pode pensar num plano de mil soluções, só que é algo que vai mudando. Por exemplo, a gente lida com pessoas, então se acontece alguma coisa, tem que ter uma gestão de

crises. Se é um algo novo, que a gente não discutiu… tem que entrar novamente uma gestão de crises para tentar entender o que vamos fazer." (E05B, Analista *de Compliance*).

Quanto à abordagem proativa, a qual apresentou 53,33% das citações, na *startup* existiu a criação de cenários e as possíveis ações caso eles ocorressem, a definição do *home office* como um plano de ação a ser adotado, em virtude do acompanhamento da situação da pandemia em outros países e a elaboração de um plano de ação para um possível período de retração, com a determinação de quais projetos eram prioridade e necessitariam ser executados.

4.2.3 Percepções dos colaboradores sobre a Gestão de Crises na *startup*

A categoria de percepções dos colaboradores sobre a Gestão de Crises na *startup* apresentou no total 10 citações. Os colaboradores de níveis operacionais da *startup* possuem a percepção de que não há Gestão de Crises, conforme abaixo:

"[...] Eu acho… não vou afirmar com certeza porque não sei…, mas eu acho que não temos. Talvez agora com a pandemia, já tenha se estruturado para avaliar alguma coisa. Mas na minha percepção, eu nunca vi uma gestão de crises." (E01, Analista de Categoria).

"[...] Não tem nenhuma conversa específica de gestão de crises em si. Eu não vejo pelo menos o pessoal discutindo esse assunto. [...]" (E03, Analista de BI).

Contudo, nas exposições dos colaboradores de níveis gerenciais, foi possível identificar a existência da Gestão de Crises na *startup*. Inicialmente, a Gestão de Crises consistia em uma reunião em que todos discutiam e tentavam resolver o problema em questão. No entanto, tendo em vista o crescimento da *startup*, este modelo não estava atendendo totalmente as necessidades da organização, sendo necessária a delimitação dos papéis e responsabilidades para o gerenciamento da crise:

"[...] A Gestão de Crises ficou por um bom tempo funcionando como um modelo de startup mesmo né, coloca todo mundo em uma sala e tenta resolver um problema. Isso funcionou por muito tempo. Mas agora, entendo que essa forma de Gestão de Crises de colocar todo mundo numa sala já não é mais tão efetiva. Primeiro pelo tamanho né, a empresa cresceu bastante e hoje já não é tão simples de gerenciar coisas neste modelo. Você precisa ter caixinhas né, pessoas em cada lugar. [...] Na

minha visão o que mudou bastante na gestão de crises foi a questão dos papéis e das responsabilidades mesmo né. A empresa cresceu nesse sentido. Hoje já existem os papéis mais bem definidos e a gestão de crises evoluiu em função desses papéis." (E02, Gerente de Segurança da Informação).

A Gestão de Crises é realizada sobretudo pelo alto escalão da organização, com a participação da diretoria, consultores e dos acionistas, visto que as decisões tomadas neste comitê são de alta criticidade, e de acordo com a pauta discutida no comitê, são convidados representantes de órgãos ou instituições, bem como comunicadas as equipes da *startup* que são afetadas ou que podem contribuir com informações sobre o assunto:

"[...] A Gestão de Crises tem os membros principais, não sei quem são, mas certamente os vice-presidentes são membros assíduos ali né, porque todas as decisões devem passar por eles, porque o que for decidido precisa estar de acordo com o que a empresa acredita e onde ela quer chegar, e os convidados especiais, né. Então se você vai falar sobre pandemia, certamente o RH foi envolvido, o Jurídico foi envolvido, então… isso acontece também por ser uma empresa de Tecnologia, ela é uma empresa que consegue de uma forma muito rápida para reunir essas pessoas de forma bem objetiva e específica." (E05A, Gerente *de Compliance)*

"Os acionistas, os consultores nos ajudam a olhar o mercado fora né, para a gente desenhar o cenário e definir próximos passos. [...] normalmente né… as grandes decisões tomadas são pelo nosso corpo de executivos junto aos investidores para o direcionamento da empresa. [...]" (E04, Líder de Categoria)

Além disso, o comitê de Gestão de Crises decidiu no início da pandemia, a criação de uma equipe de Gestão de Riscos, para apoiar o mapeamento e a identificação de potenciais riscos e na elaboração de possíveis ações para evitar ou amenizar os riscos. Desse modo, a equipe de Gestão de Riscos fornece informações que apoiam as decisões do comitê de Gestão de Crises.

4.2.4 Processo de Gestão de Crises

O Quadro 11, descrito a seguir, apresenta os grupos de códigos identificados referentes ao processo de Gestão de Crises na *startup*, totalizando 55 menções. Na etapa de detecção de sinais de crise, a *startup* realizou monitoramentos do comportamento do vírus em outros países, bem como acompanhou de modo

automatizado de potenciais ameaças à Segurança da Informação. No entanto, a startup apresentou dificuldades para prever o comportamento do mercado no cenário da pandemia.

A etapa de prevenção e preparação consistiu na elaboração de planos para conter e amenizar os impactos da crise ocasionada pela COVID-19, especialmente no desenvolvimento de possíveis cenários e ações a serem realizadas em caso da ocorrência do cenário em questão. Destacam-se os planos que foram efetuados para a migração dos colaboradores do método de trabalho presencial para o trabalho remoto.

QUADRO 11 – GRUPO DE CÓDIGOS: PROCESSO DE GESTÃO DE CRISES

Código	**Quantidade de citações**	**Tópicos mencionados**	**Citação exemplo**
Processo de Gestão de Crise - Detecção de sinais de crise	6	Monitoramento do comportamento do vírus em outros países	“A gente já estava meio que monitorando o comportamento do vírus e o que estava acontecendo lá fora do Brasil, antes de sair todo mundo para casa né.” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Monitoramento automatizado de ameaças de Segurança da Informação	“[...] então fazemos esse monitoramento preventivo por questões de ameaças.” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Dificuldade de previsibilidade do mercado	“Quando a gente olha o mercado onde a gente atua, como é que isso estava funcionando. Acho que a gente teve uma coisa muito difícil que era como prever o que iria acontecer com o mercado. A gente não tinha uma visibilidade do que iria acontecer no mercado… Era algo totalmente diferente para gente, para todos na verdade… né, então como vamos agir?”. (E04, Líder de Categoria)
Processo de Gestão de Crise - Prevenção e preparação	11	Estruturação do plano para o *home office*	“Então um plano já estava sendo estruturado para gente ter que sair. O único ponto que talvez tenha furado assim né foi que a gente esperava que talvez demorasse um pouquinho mais para que estourasse a pandemia. [...]” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Elaboração de planos de crise	“[...] E a gente se preparou rapidamente para tomar várias ações, como a contenção, né… teríamos que fazer contenções se fosse o caso, teria que enxugar várias coisas…” (E04, Líder de Categoria)
Processo de Gestão de Crise - Tornando a crise sob controle	13	Disponibilização de mecanismos para facilitar ao colaborador a adaptação ao *home office*	“[...] Disponibilizou benefícios para os colaboradores, *Internet*, benefícios para poder montar o seu escritório e ter uma qualidade melhor de trabalho. (E02, Gerente de Segurança da Informação)

		Acompanhamento de movimentações externas (fechamento de fronteiras comerciais)	“Fizemos um plano de crise e de trabalho com a cadeia de fornecedores, acompanhando toda a movimentação externa, acompanhando indicadores de mercado (Índia, China, o avanço da pandemia nesses lugares, o fechamento das fronteiras comerciais).” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Ações de engajamento dos colaboradores e cuidado com a saúde mental, emocional	“Existem ações de engajamento, né… você adaptar, existem ações de apoio, onde a gente também deu né…” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Comunicação aberta aos colaboradores	“Na empresa aconteceu de uma forma muito bacana, em uma linguagem que a empresa faz no dia a dia dela “vamos lá pessoal, todo mundo junto, vamos colaborar… a gente não sabe o que vai acontecer, mas a decisão é essa, baseado nos direcionamentos do Ministério da Saúde e do Governo do Estado do Paraná…” (E05A, Gerente de *Compliance)*
Processo de Gestão de Crise - Recuperação da posição anterior	4	Acompanhamento dos dados da saúde para verificar a possibilidade de retornar ao escritório	“A gente foi acompanhando os indicadores todos da pandemia para entender como que o cenário ia e hoje em dia a gente acompanha para ver como será o retorno.” (E04, Líder de Categoria)
Processo de Gestão de Crise - Aprendizagem e avaliação	21	Proximidade da equipe de Recursos Humanos (RH) para verificar se ações estão sendo efetivas	“Mas eu acho que o RH está próximo no sentido de tentar dar um suporte, para entender se as medidas que eles estavam tomando estavam atendendo para que conseguíssemos realizar o trabalho.” (E01, Analista de Categoria)
		Registro e avaliação de soluções	“[...] registrando e reavaliando as soluções já utilizadas.” (R02, Analista de *Supply Chain*)
		Importância da Gestão de Crises	“[...] Outro aprendizado, né, Gestão de Crises… que seria a gente ter cenários alternativos que poderiam acontecer, mesmo que improváveis, mas cenários que fossem impactar muito a gente assim… E como que a gente lidaria com isso, acho importante… porque é uma coisa que a gente nunca pensou, por exemplo… uma pandemia. [..]” (E01, Analista de Categoria)
Total de citações	**55**		

FONTE: O autor (2021).

A etapa “Tornando a crise sob controle”, evidencia ações tomadas pela *startup* de disponibilização de mecanismos para facilitar aos seus colaboradores a adaptação ao *home office*, tais como o fornecimento de cupons de desconto para compras de

equipamentos, o empréstimo de cadeiras e acessórios ergonômicos, entre outros. Também realizou ações para engajar os colaboradores, promovendo palestras sobre saúde mental e emocional. Ademais, manteve uma comunicação aberta sobre a situação da crise com os colaboradores, por intermédio de reuniões virtuais com a diretoria. Em relação aos fornecedores, a *startup* monitorou o fechamento das fronteiras comerciais que estavam ocorrendo devido às barreiras sanitárias, e aprimorava o plano elaborado para a cadeia de fornecedores, visando evitar o desabastecimento.

Na etapa de recuperação da posição anterior, foram verificadas as iniciativas de monitoria dos indicadores de saúde e as pesquisas internas realizadas pelo RH na *startup*, a fim de verificar a possibilidade de retorno gradual ao escritório, ou eleger o método de trabalho que ficará operante no pós-crise:

"[...] Esse modelo, no começo… a gente via números internos, e isso é bem interessante… no começo, os números internos do que os colaboradores queriam era que a grande maioria queria voltar, e a gente fez pesquisas mais recentes e a grande maioria não quer de forma nenhuma voltar ao modelo que existia, mas tem uma grande divisão… quase ninguém quer voltar ao modelo integralmente ao modelo tradicional. Mas tinha uma divisão bem parecida entre os que queriam continuar em casa e fazer um híbrido. E isso é bem interessante porque mostra que todos nós fomos aprendendo, e que ninguém sabia como iria ser e todos fomos aprendendo, e a forma de trabalhar mudou consideravelmente. E hoje em dia, provavelmente não vai ser mais aceito a gente voltar para o escritório como era antes, né." (E04, Líder de Categoria).

Nesta perspectiva, na etapa de aprendizagem e avaliação, a *startup* teve como ações a proximidade da equipe de Recursos Humanos com os colaboradores por intermédio de pesquisas para verificar se as medidas elegidas pela *startup* estavam atendendo as necessidades dos colaboradores. Além disso, foram notadas iniciativas para registro das lições aprendidas e avaliação das soluções adotadas no período da crise e a constatação da importância do gerenciamento de crises, no que tange ao auxílio de prever potenciais crises e no estabelecimento de planos de ação conforme os cenários identificados.

4.3 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Em relação à Inteligência Organizacional foram evidenciados os consecutivos grupos de códigos: processo de Inteligência Organizacional; cultura organizacional; áreas interrelacionadas; monitoração ambiental; tipos de informações utilizadas; mudanças no uso de informações e, as dimensões da Inteligência Organizacional.

4.3.1 Processo de Inteligência Organizacional

No Quadro 12, foram apresentadas as fases do processo de Inteligência Organizacional identificados na *startup*, totalizando 83 citações. O processo de planejamento apresentou 10,84% das menções, evidenciando iniciativas de estruturação de planos de ação para responder à crise, bem como na elaboração de um *forecast* anual que serve como meio de acompanhamento das metas estipuladas e nortear ações necessárias para alcançá-las. Os planos de ação orientavam quanto aos cenários possíveis e as ações a serem executadas caso eles ocorressem. Ademais, foi verificado o reconhecimento da necessidade em possuir um plano de continuidade de negócios para fornecer informações sobre situações de crises e as ações necessárias.

QUADRO 12 – GRUPO DE CÓDIGOS: PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Código	**Quantidade de citações**	**Tópicos mencionados**	**Citação exemplo**
Processo IO - Planejamento	9	Estruturação do plano de ação para responder à crise	“[...] Então um plano já estava sendo estruturado para gente ter que sair.” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Elaboração de *forecast* anual	“[...]Fazemos normalmente um *forecast* anual.” (E04, Líder de Categoria)
		Reconhecimento da necessidade de um Plano de Continuidade de Negócios (PCN)	“O PCN também será algo que terá que mudar porque as empresas precisam se preparar para situações de crises, não só de pandemias, como incidentes de moedas, de economia.” (E05A, Gerente de *Compliance)*
Processo IO - Coleta	10	Pesquisas internas para coletar percepções sobre o clima de crise	“Também, acho que agora estão começando a fazer pesquisas, mas com intuitos diferentes… mais sobre o clima de crise.” (E01, Analista de Categoria)
		Parcerias externas para coleta de informações	“A gente tem algumas parcerias que coletam informações externas [...]” (E01, Analista de Categoria)

		Coleta de dados para subsidiar decisões	“[...] no meu ambiente é mais a parte operacional de coleta desses dados para estar entregando inputs para o negócio tomar decisão.” (E03, Analista de BI)
Processo IO – Análise	13	Análises de informação em áreas funcionais distintas	“[...] Porque cada área entende e às vezes precisa interpretar a informação, nem sempre é só passar para frente. Precisa ser explicado né, precisa ser entendido antes.” (E01, Analista de Categoria)
		Análises para compreensão do ambiente organizacional	“Mas no nosso caso, foi muito positivo e a gente usou dado para explicar e entender um pouco o que estava acontecendo né, porque a gente viu o nosso subir e aí olhou nos dados e viu que o mercado no nosso segmento também estava subindo.” (E03, Analista de BI)
		Análises para mitigar riscos	“Então o que isso quer dizer, existia a identificação e mapeamento do risco, existia discussão sobre como mitigar aquele risco.” (E05A, Gerente de *Compliance)*
		Alocação de colaboradores para analisar o mercado	“Hoje existe um corpo de indivíduos que está focado em analisar mercado [...]” (R12, Gerente de Tecnologia)
Processo IO - Disseminação	12	Compartilhamento de informações	“As informações, né, são trocadas entre a pessoa que recebeu e a pessoa que precisa consumir.” (E01, Analista de Categoria)
		Processo de *onboarding* eletrônico para colaboradores novos	“Fizemos todo um processo de *onboarding* eletrônico para que as novas pessoas que entraram nesse modelo novo de trabalho remoto estarem engajadas também com o conceito de segurança.” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Compartilhamento de riscos identificados entre áreas funcionais	“Hoje os riscos que tínhamos de Tecnologia, a gente transferiu para o time dar andamento, uma vez que por ser técnico, a gente não tem conhecimento. Esse trabalho é em conjunto. Em todas as frentes de Tecnologia, seja de segurança, riscos… ou outras, a gente tem essa parceria.” (E05A, Gerente de *Compliance)*
		Comunicação aberta aos colaboradores	“A gente tentou fazer o nosso melhor na questão de comunicação para justamente não criar esse “pânico”.” (E05A, Gerente de *Compliance)*
		Direcionamentos de saúde de RH	“Através de direcionamentos contínuos compartilhados via *e-mail* pelo time de RH da organização, recebíamos instruções de precauções ao momento, com cuidados para a saúde física e mental.” (R10, Analista de *Merchandising*)
Processo IO – Tomada de decisão	28	Utilização de informações para a tomada de decisão	“Então esses volumes de decisões de negócio foram tomados com base em números.” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Criação de bases de informação	“A gente começou a criar bases mais rápidas para que a gente possa consumir

		para agilidade na tomada de decisão	e ter acesso às informações para tomada de decisão mais rápida. Mas eu não entendo isso como um efeito colateral da pandemia, eu entendo como um efeito natural do crescimento da empresa. Acho que era algo que já estava acontecendo." (E04, Líder de Categoria)
Processo IO – Avaliação (Retroalimentação)	11	Proximidade da equipe de Recursos Humanos (RH) para verificar se ações estão sendo efetivas	"Mas eu acho que o RH está próximo no sentido de tentar dar um suporte, para entender se as medidas que eles estavam tomando estavam atendendo para que conseguíssemos realizar o trabalho." (E01, Analista de Categoria)
		Feedbacks de previsões do mercado	"[...] temos *feedbacks* de algumas previsões de empresas que passam para nós essas previsões (previsões de mercado, previsões de consumo, e tal)" (E04, Líder de Categoria)
		Acompanhamento do *forecast* anual	"[..] e a gente acompanha esse *forecast* ao longo do ano para a gente saber o que a gente precisa comprar em relação à estrutura, o que precisamos aumentar, o que precisamos implementar controles, o que precisamos talvez, remover…" (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Revisão contínua da Gestão de Riscos	"Então, cada fase que a gente vai passando, a gente tem que avaliar e trabalhar em cima desses vários pontos, não só do processo, não só da segurança, não só do risco, como também de pessoas e produtividade." (E05A, Gerente de *Compliance)*
Total de citações	**83**		

FONTE: O autor (2021).

Com 12,05% das menções, na fase da coleta são evidenciadas as pesquisas internas que foram efetuadas a fim de identificar o clima de crise na *startup*, isto é, a verificação da situação dos colaboradores nos quesitos de saúde emocional, mental e vacinação, bem como a disposição para uma possível retorno ao trabalho presencial. Também ocorreram menções sobre coletas de informações externas por intermédio de parcerias e coletas de dados visando apoiar as decisões na *startup*.

Na fase de análise, com 15,66% das citações, existem as análises em que as áreas funcionais partilham das mesmas informações, porém, as analisam de acordo com cada particularidade da área. Além disso, as análises contribuíram para compreender a situação das vendas na *startup*, visto que ao comparar com as informações externas sobre o segmento, o mercado também apresentava esse acréscimo. Na perspectiva de Gestão de Riscos, as análises colaboraram para

interpretar os riscos identificados e levantar possíveis soluções para eles. Ademais, na *startup* existem colaboradores que são alocados para analisar informações de mercado.

Na fase de disseminação, que exibiu 14,46% das citações, ocorre o compartilhamento de informações entre colaboradores que necessitam dessa informação para utilizá-la. Nessa perspectiva, também se reconheceram as iniciativas de que, quando são identificados riscos inerentes à uma área funcional específica, os riscos são encaminhados para essa área verificá-los e amenizá-los.

Ainda sobre a fase de disseminação, para os colaboradores que ingressaram na *startup* no período do trabalho remoto, ocorreram processos de *onboarding* eletrônico para recepcionar os novos colaboradores e repassar normativas da empresa. Também ocorreu uma comunicação aberta aos colaboradores pela diretoria, com reuniões *online* para tranquilizá-los e amenizar o cenário de crise, e direcionamentos do RH via *e-mail* com orientações para cuidados com a saúde.

A fase de tomada de decisão apresentou 33,73% das citações, com o predomínio em menções que remetiam a utilização de informações para nortear o processo decisório. Além disso, foram verificadas as ações da *startup* em elaborar bases de informação visando a agilidade para a tomada de decisão, porém, de acordo com os entrevistados, neste quesito seria devido ao crescimento da empresa, e não relacionado à pandemia diretamente.

Por fim, na fase de avaliação, com 13,26% das citações, foram identificadas as ações do RH visando a verificação se as estratégias adotadas pela *startup* em relação aos seus colaboradores estão sendo efetivas, o acompanhamento do *forecast* anual para verificar a necessidade de novas aquisições e modificações nas ações para atingir as metas. Além do mais, existem os *feedbacks* que a *startup* recebe de empresas que passam previsões de mercado, consumo, entre outros aspectos, que contribuem para as tomadas de decisão e realimentação do processo de IO. Aliás, na fase de avaliação houve menções sobre a revisão contínua dos riscos identificados e suas possíveis soluções.

4.3.2 Monitoração ambiental

O código relativo à monitoração ambiental apresentou ao todo, 48 menções. Nas menções, foi verificado que a *startup* possui a prática de monitoramento

ambiental nas informações de: acompanhamento das curvas de contágio do vírus e de grau de criticidade; verificação de como as outras empresas estavam reagindo à crise da pandemia e quais ferramentas utilizavam; acompanhamento do comportamento do vírus no exterior; tendência de ciberataques no exterior; monitoria de ataques, vazamentos, marca, *sites* e perfis falsos da *startup;* monitoria de *marketplaces*, preços, nome da marca da *startup* em quesitos de qualidade; monitoria de volume de vendas, acessos, estrutura do *site* e *marketplaces* para medir escala; monitoria da concorrência, como preços e prazos; e, notícias sobre o ambiente externo, como novas legislações. Assim sendo, em conformidade com o entrevistado "E05A - Gerente de *Compliance":*

"Essas notícias externas, se elas não forem consideradas, eu acho difícil uma empresa tomar uma decisão assertiva e rápida, sem avaliar os movimentos externos. Tanto empresas tradicionais, quanto startups. Startups principalmente, e isso é constante, não porque a gente está em um período de crise, eu acho que qualquer empresa para se manter de forma sustentável, ela tem que avaliar o movimento externo, se não ela vive em um mundo que a qualquer momento ela pode cair, porque ela não estava esperando que algo fosse acontecer por ela não ter tido conhecimento.

4.3.3 Mudanças no uso de informações

Relativo ao código de mudanças no uso de informações, foram identificadas 10 menções ao todo. A crise ocasionada pela pandemia estimulou a busca, a utilização e o compartilhamento de informações para as atividades e tomada de decisão dos colaboradores:

"Acho que toda essa dificuldade e mudança de cenário fez com que a gente olhasse até para mais informações, que a gente valorizasse mais informações, que antes no nosso dia-a-dia a gente não acabava nem olhando, porque estava tudo ocorrendo em um cenário, digamos assim, que ideal, que já estava previsto e indo no melhor caminho ali… E agora a gente precisa de mais informações, a gente aprendeu, achou mais informações, e essas informações precisam de ser de conhecimento de mais pessoas em nosso dia-a-dia para que a gente consiga estruturar um pouco melhor. [...], acho que não eram todas as áreas que precisavam ter dados antes ou que sentiam a necessidade de ter tantas informações diferentes antes, e agora a gente

precisa saber. [...], acho que o consumo de informações, na minha percepção é que aumentou e que elas se fizeram necessárias. Antes eu sabia de uma informação e tomava uma decisão ali e ok…, mas agora mais pessoas precisam saber essa informação, e ela pode ser mais coerente para elas e elas irão consumir no dia a dia." (E01, Analista de Categoria).

Além disso, dentre as menções, foi reconhecida a importância do uso de informações para o gerenciamento de crises e da crise acarretada pela pandemia da COVID-19:

"Mas, acho que os números, as informações… se não eram utilizadas viraram uma realidade e elas sem dúvidas, tem que ser a base geral da decisão dos comitês executivos do que fazer nesses momentos de crise e usar realmente as informações para antecipar os problemas e não só antecipar, mas sim, planejar soluções." (E02, Gerente de Segurança da Informação).

"*Precisa saber se as pessoas estão podendo sair na rua, se as pessoas estão se vacinando, se a região é segura, no sentido de pandemia para abrir uma loja… se as pessoas vão até a loja, justamente por causa da pandemia, se as pessoas estão pesquisando o que nós vendemos, se as pessoas estão comprando outras coisas, o que as pessoas estão querendo né?"* (E01, Analista de Categoria).

Aliás, para os entrevistados, com a crise da pandemia, haverá a mudança para um acompanhamento mais intensificado de informações externas:

"Então acho que o pessoal vai começar a olhar mais para informações externas de mercado, movimentos dos outros países para não chegar num ponto de uma hora para a outra sem se preparar né" (E03, Analista de BI)

Por fim, foi identificada que a utilização de informações constitui um dos objetivos da *startup*, bem como são importantes para o crescimento organizacional, no sentido de apresentação de resultados para investidores, autoridades, órgãos reguladores e auditorias:

"E se a gente quiser crescer como empresa, a gente precisa ter. Um outro ponto também que vale a pena citar é que a empresa tem objetivos de negócio da companhia que envolvem isso né. A gente está mudando de patamar em relação ao tamanho né. A gente precisa apresentar controles para investidores, cada vez mais né, para autoridades, para órgãos reguladores. E tudo isso não é apresentado né como "eu faço". Você precisa apresentar uma documentação de suporte, auditorias, então isso é uma coisa que forçou e ajudou também na evolução em relação aos

documentos. E ainda tem muito a ser trabalhado. A gente está só no começo." (E02, Gerente de Segurança da Informação).

4.3.4 Cultura organizacional

O código de "cultura organizacional' apresentou 24 menções, tendo como principais aspectos evidenciados:

a) transição para a modalidade de *home office* facilitada devido à grande parte das áreas funcionais estarem envolvidas com tecnologia e da familiaridade dos colaboradores com o uso de *notebooks*;
b) facilidade dos colaboradores para proativamente buscarem informações para contribuir com suas atividades;
c) mudança de comportamento para estimular a documentação de processos e desenvolvimento de políticas internas;
d) cultura *data driven*, isto é, orientação para dados, conforme os entrevistados;
e) a tecnologia que acompanha as necessidades do negócio;
f) agilidade para adaptar-se, sendo uma *startup* dinâmica;
g) desenvolvimento de uma cultura de Gestão de Riscos;
h) faixa etária dos colaboradores abaixo de 40 a 50 anos.

4.3.5 Dimensões da Inteligência Organizacional

Quanto às dimensões da Inteligência Organizacional, foram obtidas 55 menções no total. O Quadro 13, demonstra os tópicos mencionados por dimensão da Inteligência Organizacional.

QUADRO 13 – GRUPO DE CÓDIGOS: DIMENSÕES DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Código	Quantidade de citações	Tópicos mencionados	Citação exemplo
Dimensão - Visão estratégica	6	Impactos dos riscos escaláveis	"[...] E aí que a gente tem que olhar muito com o pensar "fora da caixa" porque esses riscos escaláveis têm uma baixa probabilidade de acontecer, mas um risco absurdo de impacto. [...]". (E05B, Analista de *Compliance)*
		Cultura para gestão de riscos	"Também tem a questão cultural de gestão de riscos, então cada vez mais falar com as pessoas sobre integridade, sobre ética, sobre proteção da informação, sobre os valores que a empresa acredita." (E05A, Gerente de *Compliance)*
		Comunicação aberta da diretoria	"[...] Na empresa aconteceu de uma forma muito bacana, em uma linguagem que a empresa faz no dia a dia dela "vamos lá pessoal, todo mundo junto, vamos colaborar… a gente não sabe o que vai acontecer, mas a decisão é essa, [..]" (E05A, Gerente de *Compliance)*
		Priorização de projetos	"Vejo que auxiliou mais para a priorização de projetos de curto prazo, para anteder demandas emergenciais do mercado varejista." (R12, Gerente de Tecnologia)
Dimensão - Destino compartilhado	4	Colaboração entre os colegas de trabalho	"A parte de colaboração né. É muito importante para fluir né, principalmente que em casa a gente fica sozinho e a gente perde um pouco de noção das coisas né [...]" (E03, Analista de BI)
Dimensão - Apetite por mudanças	9	Adaptação ágil	"[...] então acho que essa resposta da companhia em se adaptar rapidamente e não negar de forma nenhuma que isso seria uma constante dali em diante permitiu que pudéssemos continuar operando neste modelo. [..]" (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Constante procura por soluções	"Ah, sim, quero dizer no sentido de não ficar parado, engessado, pensando na crise. Mas sim, pensar sempre na solução. Visto que a empresa já tinha esse ambiente de adaptabilidade." (E05B, Analista de *Compliance)*
Dimensão - Coração	5	Melhoria no desempenho dos colaboradores com o *home office*	"[...] a gente viu que era sim possível um modelo de trabalho que é mais flexível e que a grande maioria dos times performou melhor até estando em *home office* [...]" (E04, Líder de Categoria)
		Clima organizacional	"[...] de um ambiente divertido, saudável, onde as pessoas se sentiam em casa, gostavam de estar lá…" (E02, Gerente de Segurança da Informação)
Dimensão - Alinhamento e congruência	4	Escalar sistemas, colaboradores e a organização para responder ao	"Então teve uma movimentação muito grande dentro da companhia né, como um reflexo (aí nesse caso, positivo para nós né) escalar nossos sistemas, pessoas, empresa como um todo para atender essa

		crescimento das vendas	demanda que foi abrupta num começo foi alta, e agora estabilizou.” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Realização de metas estipuladas no período de *home office*	“E a lição no final do dia foi positiva, acho que a gente fez a empresa dobrar quase de tamanho na pandemia e conseguiu entregar todos os objetivos de negócio à distância, que era algo que a gente não imaginava que não conseguiria fazer. Foi a grande lição como empresa né, que a gente é capaz de conseguir fazer.” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
Dimensão - Uso do conhecimento	14	Compartilhamento de informações	“[...] e essas informações precisam de ser de conhecimento de mais pessoas em nosso dia a dia para que a gente consiga estruturar um pouco melhor. [...]” (E05B, Analista de *Compliance)*
		Intensificação de controles, comunicações e treinamentos	“Da parte de colaboradores, nós focamos em controles, mas em cultura também. Comunicações, treinamentos para fazer com que os colaboradores se engajem mais rapidamente e um grande desafio também foram as pessoas novas né. [...]” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Documentação de processos	“Acho que Gestão de Crises tem muito a ver com documentação de processos e controles, e a empresa startup não se preocupa muito com isso, gestão de conhecimento e tudo mais… Isso também evoluiu né, hoje a gente tem bastante documentação das coisas, principalmente os processos de tecnologia [...]” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Desenvolvimento de políticas de informação	“[...] Adotamos várias políticas para segurança da informação na organização mesmo do que propriamente dita em relação aos fluxos [...]” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
		Gestão do Conhecimento	“E surgiu um ponto muito importante que é também a pedra de conhecimento, então… Viu-se a necessidade de cada vez estarmos mais estruturados, justamente porque na perda de algum talento, ou qualquer coisa que acontecesse, você não perdia a inteligência do negócio.” (E05A, Gerente de *Compliance)*
Dimensão - Pressão por desempenho	13	Gestão dos colaboradores em *home office*	“Por exemplo, agora consigo por uma tarefa ali no ambiente para o meu funcionário, e eu vejo quanto tempo demorou para fazer, se ele fez, se está fazendo, se começou se não começou… Graças a ferramentas como Asana, Jira e tudo mais.” (E03, Analista de BI)
Total de citações	55		

FONTE: O autor (2021).

Na dimensão de visão estratégica, com 10,90% das menções, foram identificados os impactos dos riscos escaláveis, que podem comprometer a continuidade dos negócios e devido a isso, a equipe de Gestão de Riscos necessita analisar profundamente os riscos a fim de evitar riscos que não sejam mapeados e pensados modos de mitigá-los. Ainda em relação à Gestão de Riscos, foi verificado o estímulo da cultura para o gerenciamento de riscos, para que os colaboradores reflitam sobre integridade, ética, proteção da informação e outros valores que a *startup* acredita. Na dimensão de visão estratégica também houve menções sobre a comunicação aberta da diretoria e a priorização de projetos durante a crise.

A dimensão de destino compartilhado, com 7,27%, foi destacada a colaboração entre os colegas de trabalho, a qual contribuiu para a execução das atividades na modalidade de trabalho remoto e a entrega de resultados durante o período da crise. A *startup* possui como um de seus valores a colaboração, que é instigada nos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.

Na dimensão de apetite por mudanças, que apresentou 16,36% das citações, foi verificada a rápida capacidade adaptativa da *startup*, fato que facilitou a mudança da modalidade de trabalho presencial para o remoto, bem como as operações nessa nova realidade. Ademais, foi visualizada a constante busca por soluções, evitando o enfoque nos problemas ocasionados pela crise, mas sim, na identificação de possibilidades de resolução e de oportunidades a serem exploradas.

A dimensão “coração” exibiu 9,09% das menções, que demonstrou o clima organizacional da *startup*, caracterizado por um clima de diversão e que faz com o que os colaboradores se sintam à vontade. Nessa perspectiva, apesar da mudança para o trabalho remoto, os colaboradores adaptaram-se e conseguiram estabelecer resultados, inclusive, segundo os entrevistados, a maioria das equipes das áreas funcionais apresentaram desempenho superior estando no trabalho remoto.

Na dimensão de alinhamento e congruência, tendo como 7,27% das citações, a *startup* apresentou a escalabilidade em relação aos seus sistemas, na contratação de novos colaboradores e na organização como um todo visando responder ao crescimento das vendas ocorrido no início da pandemia. Além disso, ocorreu a realização das metas estipuladas durante o período de trabalho remoto, sendo uma lição aprendida para os colaboradores.

A dimensão uso do conhecimento exibiu 25,45% das menções, evidenciando a prática de compartilhamento de informações entre colaboradores de áreas

funcionais distintas, a intensificação de controles, da disseminação de informações e de treinamentos, a iniciativa de documentação de processos e o desenvolvimento de políticas de informação, e a Gestão do Conhecimento. Neste quesito, foi verificada que a crise da COVID-19 estimulou ao desenvolvimento de documentações e o mapeamento de processos internos:

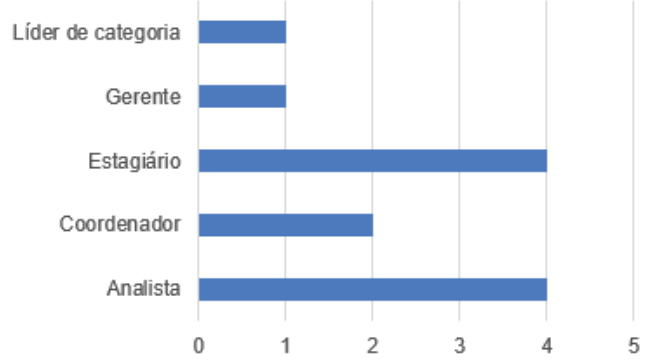
"[...], tendo tudo documentado e facilmente identificável, qualquer pessoa vai poder atuar a ajudar naquela questão além de dar uma clareza para as pessoas que vão auxiliar nessa resposta. Então é uma proteção maior para o próprio dono do processo, para o dono do sistema ou para a pessoa envolvida do que para as áreas que estão solicitando. A gente teve que mudar a cultura da galera, mudar a cabeça mesmo e falar o quão importante é documentar, fazer essa gestão do conhecimento." (E02, Gerente de Segurança da Informação)

Por fim, a dimensão de pressão por desempenho, com 23,63% das citações, consistiu em questões sobre o gerenciamento do desempenho dos colaboradores em *home office*, desde a percepção da saúde mental e emocional até a adesão de ferramentas de controle de atividades, para monitoramento do andamento de tarefas, tempo de execução e responsáveis por executá-las, tais como o *Asana* e o *Jira*.

4.3.6 Percepções dos colaboradores sobre a Inteligência Organizacional

No questionário enviado via *Google Forms* para os colaboradores da *startup*, foram obtidas 12 respostas. A Figura 11 apresenta a frequência dos cargos dos respondentes, variando desde gerentes até estagiários. As maiores frequências de cargos foram de estagiários e analistas, ambos com quatro respondentes em cada cargo.

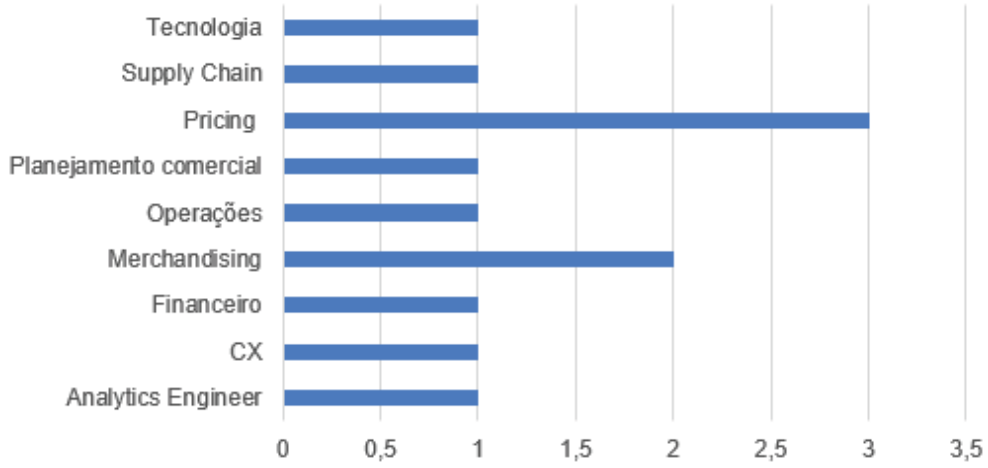
FIGURA 11 – FREQUÊNCIA DOS CARGOS DOS RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO



FONTE: O autor (2021).

Na Figura 12 é possível verificar os setores de trabalho dos respondentes. A maior incidência foi da área de *Pricing*, com três respondentes no total.

FIGURA 12 – FREQUÊNCIA DOS SETORES DE TRABALHO DOS RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO



FONTE: O autor (2021).

4.3.6.1 Modelo de Inteligência Organizacional da *startup*

Ao questionar os respondentes se acreditam que na *startup* que trabalham possui um modelo de Inteligência Organizacional, 11 responderam positivamente, e somente um respondeu negativamente. Nas justificativas positivas, foi identificado que os respondentes visualizam a *startup* como uma organização que aproveita as oportunidades do ambiente, possui capacidade adaptativa e avalia as movimentações e tendências do mercado.

Ademais, a *startup* utiliza exemplos de outras empresas, e conversam com profissionais de outras *startups* para colaboração. Outro aspecto mencionado foi que a *startup* tem como prática ouvir aos colaboradores, observar cenários internos e externos, acrescido com o pensamento em conjunto para realizar mudanças e melhorias. Os respondentes mencionaram que o modelo de Inteligência Organizacional não é estruturado, porém, está associado ao modelo de negócio da organização e que a *startup* é *Data-Driven*:

"Sim, não é estruturado, mas está intrínseco no modelo de negócio da organização, tanto externamente, avaliando as movimentações e tendências do mercado, quanto internamente, se reestruturando conforme as próprias

necessidades, sempre na busca da melhoria contínua." (R02, Analista *de Supply Chain).*

"A empresa é bastante Data-Driven. Portanto quase toda decisão é pautada em dado, isso impacta a gestão também. Se há um modelo teórico sendo aplicado em nossa empresa, não sei. Mas as coisas não acontecem no feeling." (R09, Analista de *Analytics Engineer)*

Em relação ao respondente que afirmou negativamente sobre o modelo de IO na *startup*, o respondente menciona que existam formas mais eficientes de ter uma organização e otimização de processos, visto que muitas informações são perdidas por falta de padrão em processos.

4.3.6.2 Contribuições da Inteligência Organizacional para a Gestão de Crises

No questionamento referente ao que a Inteligência Organizacional pode contribuir com a Gestão de Crises, foi identificado que para os respondentes, a IO pode atuar no planejamento da Gestão de Crises, analisando e identificando oportunidades, além de facilitar a empresa transpassar o momento de crise de modo saudável. Ademais, a busca e utilização de informações internas e externas é considerada como fundamental na Gestão de Crises para os respondentes, possuindo tanto planos estruturados para crises previsíveis, quanto nas imprevisíveis, registrando e avaliando as soluções que já foram utilizadas anteriormente.

Ainda na perspectiva das contribuições da IO para a Gestão de Crises, os respondentes mencionam que a IO pode contribuir com a inferência, contenção e explicação de uma crise. Também auxilia com a capacidade de adaptação, facilitando implementar as ações de Gestão de Crises:

"Pode contribuir bastante já que uma das principais capacidades da IO é justamente a capacidade de adaptação; ao ter esse modelo de gestão enraizado no cotidiano da empresa, fica mais fácil de implantar o sistema de Gestão de Crises." (R04, Estagiário de CX)

"Pode auxiliar em inferir uma possível crise. Tomar decisões inteligentes para passar por essa crise e mitigar impactos. Também pode auxiliar nos pós crises para se readequar de forma inteligente." (R09, Analista de *Analytics Engineer)*

“Ela pode impedir grandes rupturas dentro da empresa, economia de dinheiro quando necessário, e pode poupar demissões por conta de falta de caixa.” (R06, Analista de Financeiro)

Os respondentes também reconhecem que a IO contribui com as comunicações em uma organização visando aprimorar as tomadas de decisões, com as diversas perspectivas dos colaboradores. Além disso, foram verificadas menções sobre a contribuição da IO para o desenvolvimento de análises melhores, no sentido de melhorar a avaliação de cenários, e por consequência, a tomada de decisão e de reação:

“Inteligência organizacional também é uma forma de comunicação. É muito importante ter transparência em uma empresa, por meio de reuniões, encontros, etc. Muitas vezes a opinião do próximo e um brainstorming podem auxiliar nas tomadas de decisões para evitar os problemas.” (R03, Estagiário de Pricing)

“Acho que pode ser crítica para a gestão de crises, pois dá ferramentas para termos melhor avaliação do cenário, melhorando tomada de decisão e reação.” (R07, Líder de Categoria)

Para os respondentes, a IO desempenha um papel para o registro e aprimoramento da aprendizagem organizacional, bem como colaborou para responder à crise ocasionada pela pandemia no curto prazo:

“Ela pode auxiliar em casos de entendimento do que está dentro do possível ou não realizar para conter alguma crise que eventualmente já possa ter ocorrido dentro da organização ou até mesmos que possam ter ocorrido com outras do mesmo setor, usando disso como um aprendizado.” (R11, Coordenador de *Pricing*)

“Nestes últimos dois anos tem sido um desafio muito fora de contexto pela pandemia. A IO ajuda sim a tomar ações de precaução, mas não com um espaçamento muito grande de tempo, tendo entre suas análises e aplicações um período curto, as vezes não sendo suficiente para a tomada de ações necessária. Acredito que sem a IO o cenário seria ainda pior.” (R12, Gerente de Tecnologia)

4.3.6.3 Uso de informações para minimizar os impactos da pandemia

Ao questionar os respondentes de como o uso de informações auxiliou para minimizar os impactos da crise ocasionada pela COVID-19, foram identificados os seguintes pontos:

a) formalização e padronização os processos de comunicação para documentar as ações feitas e facilitar a recuperação de informações necessárias para implementação de melhorias;

b) disseminação de informações sobre os acontecimentos da empresa;

c) importância da comunicação nas equipes para orientar clientes afetados devido às barreiras sanitárias;

d) reagir rapidamente às etapas da crise da COVID-19;

e) compreensão do andamento da pandemia (estados e/ou cidades que entraram em *lockdown*) prejudicando a entrega de pedidos;

f) entendimento dos movimentos do mercado de acordo com a influência da COVID-19 no comportamento do consumidor;

g) explicação de fenômenos, como o aumento das vendas, facilitando a distinção entre fenômenos de mercado ou fenômenos internos;

h) disseminações de informações internas sobre precauções com a doença, com cuidados para a saúde física e mental;

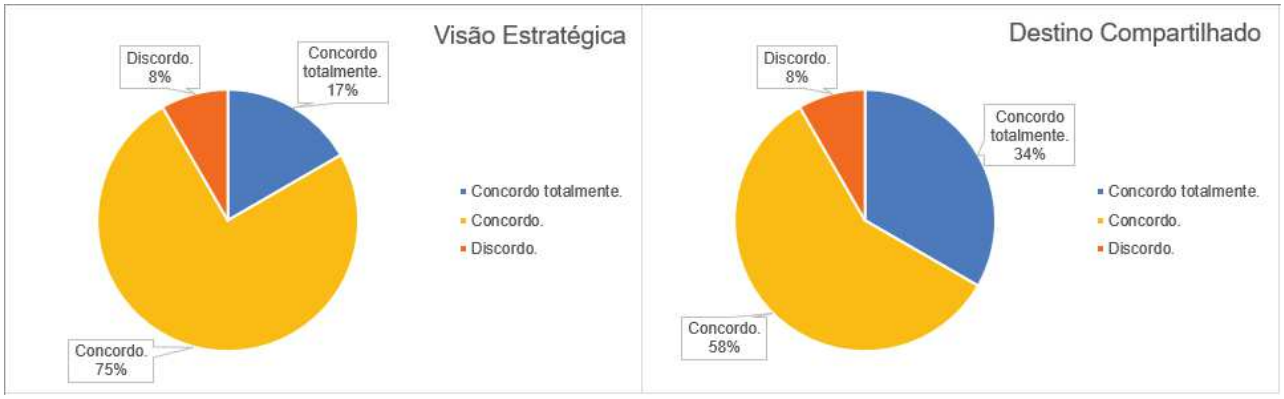
i) priorização de projetos de curto prazo para atendimento de demandas emergenciais do setor.

4.3.6.4 Dimensões da Inteligência Organizacional

No questionário enviado aos colaboradores, foram coletadas as percepções sobre as dimensões da IO em conformidade com o autor Albrecht (2004). Assim sendo, a dimensão de “Visão Estratégica” caracterizada pela capacidade para estabelecer um conceito de finalidade, direção e destino, antevendo desafios, crises e ações necessárias, apresentou 75% das respostas como concordo, 17% dos respondentes informaram como concordo totalmente, e por fim, 8% dos respondentes manifestaram discordância, conforme Figura 13.

A dimensão “Destino Compartilhado” os *stakeholders* (colaboradores, parceiros comerciais) possuem espírito de equipe, integrando-se para alcançar o objetivo organizacional, exibiu 58% de concordância por parte dos respondentes, 34% de concordo totalmente e 8% de discordância, conforme Figura 13.

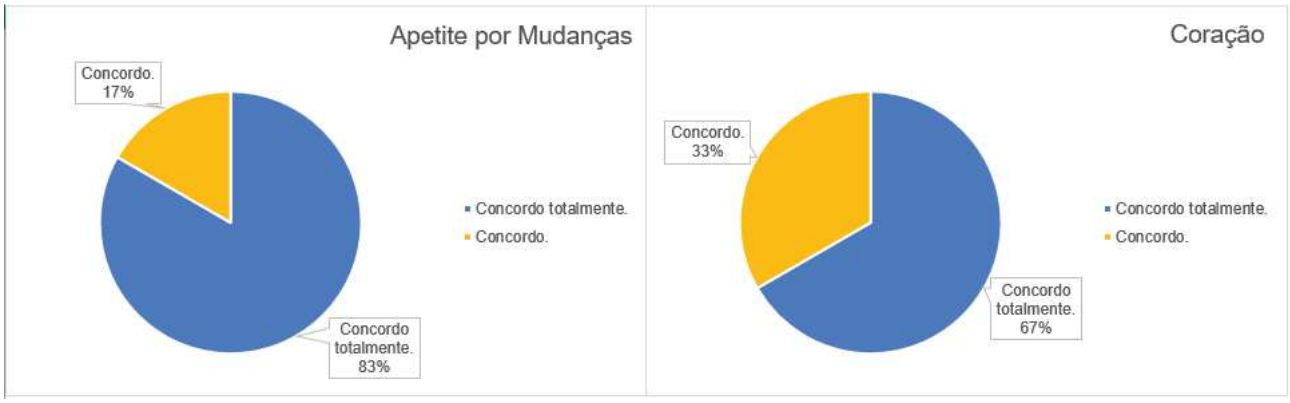
FIGURA 13 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO NAS DIMENSÕES VISÃO ESTRATÉGICA E DESTINO COMPARTILHADO



FONTE: O autor (2021).

A dimensão “Apetite por Mudanças”, isto é, a capacidade para a criação, de modo proativo, de novas maneiras para realizar o trabalho, buscando inovações, apresentou 83% de concordância total dos respondentes, e 17% de concordância, conforme Figura 14. A dimensão “Coração”, capacidade de motivação, entusiasmo e disposição coletivos para realizar esforços extras de modo que a organização obtenha sucesso, obteve 67% das respostas como concordância total, e 33% como concordo.

FIGURA 14 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO NAS DIMENSÕES APETITE POR MUDANÇAS E CORAÇÃO

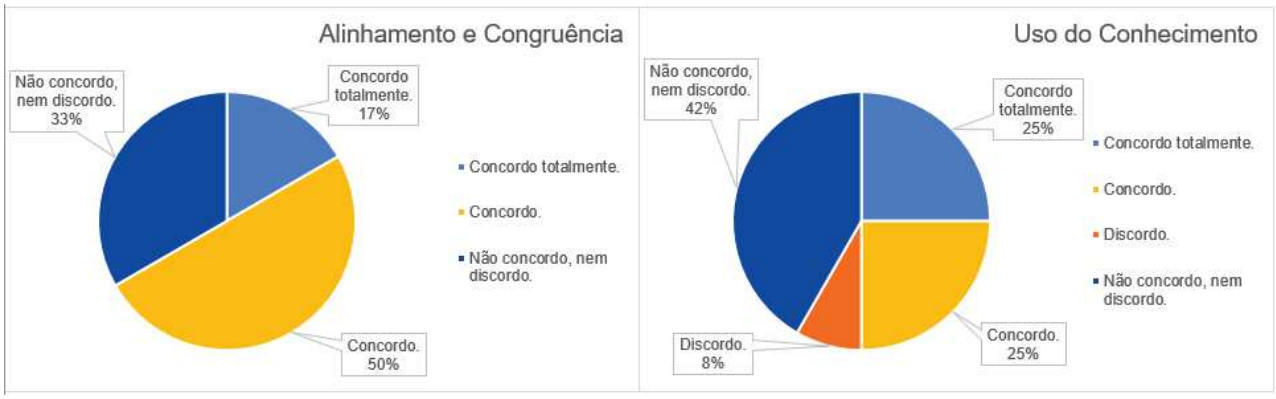


FONTE: O autor (2021).

A dimensão “Alinhamento e Congruência”, a organização e seus modos de operação expressam a visão estratégica estipulada e as prioridades que são importantes para o sucesso organizacional obteve 50% de concordância, 33% de não concordo e nem discordo e, 17% dos respondentes responderam concordo

totalmente. Na dimensão “Uso do Conhecimento”, capacidade de capitalizar conhecimentos e sabedoria, de propiciar o comportamento e a aplicação desses recursos, além de fomentar o desenvolvimento de novos conhecimentos, apresentou 42% de não concordo, nem discordo, 25% tanto para concordo e concordância total, e 8% de discordância, conforme Figura 15.

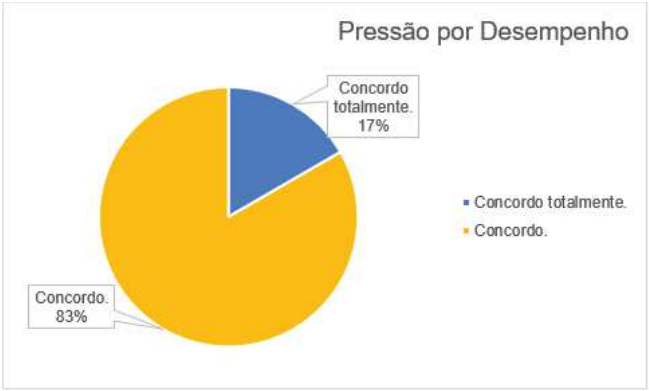
FIGURA 15 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO NAS DIMENSÕES ALINHAMENTO E CONGRUÊNCIA E USO DO CONHECIMENTO



FONTE: O autor (2021).

Por fim, a dimensão “Pressão por desempenho”, responsabilidade pessoal dos colaboradores para realizar suas atividades, aceitando os objetivos propostos com o sentimento de que vale a pena contribuir para alcançá-los, exibiu 83% de concordância entre os respondentes e 17% de concordância total, conforme Figura 16.

FIGURA 16 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO NA DIMENSÃO DE PRESSÃO POR DESEMPENHO



FONTE: O autor (2021).

5 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS E PROPOSTA DE MODELO

Nesta seção, serão apresentadas as discussões dos resultados obtidos e a proposta do modelo para a *startup* do estudo.

5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir do objetivo geral da presente pesquisa de identificar como uma *startup digital* representativa de Curitiba está aplicando a Inteligência Organizacional para a Gestão de Crises, no contexto das contingências ambientais acarretadas pela pandemia da COVID-19, foi aplicado um estudo de caso na *startup* Beta por intermédio dos instrumentos de pesquisa de entrevistas e questionário. Desse modo, para a discussão dos resultados, foi escolhido o cruzamento entre a fundamentação teórica e os resultados obtidos, além de refletir sobre as percepções dos colaboradores acerca da Inteligência Organizacional.

Devido ao contexto ambiental acarretado pela pandemia da COVID-19, a *startup* necessitou responder às contingências ambientais externas, que foram identificadas em Cultural, Social, Político-Legal e Econômico. Das contingências ambientais externas, a que apresentou maior incidência nas citações coletadas no estudo de caso foi o “Fator contingencial – Ambiente Econômico”, com 44,07% dos resultados, cujas dificuldades principais enfrentadas foram a imprevisibilidade de mercado, problemas na cadeia de suprimentos, aumentos de custos e cotação do dólar. Isto evidencia que as organizações necessitam adaptar-se às circunstâncias ambientais, em conformidade com Chiavenato (1979) e Morgan (2002).

Para responder às contingências ambientais externas, a *startup* em questão modificou fatores contingenciais internos, como a estratégia, a estrutura, o tamanho organizacional e a tecnologia, demonstrando que na medida em que o ambiente passa por mudanças, influencia internamente nas organizações, necessitando que empresas explorem o ambiente para redução de incertezas. (BUEREN; FIORENTIN, 2014).

Nessa perspectiva, a Tecnologia, o fator contingencial interno que teve maior destaque com 40,74% das menções, apresentou predominantemente as configurações tecnológicas necessárias para a mudança do trabalho presencial para o remoto, o qual foi necessário para evitar a disseminação do vírus da COVID-19.

Porém, o fator contingencial da estratégia também apresentou destaque, com 32,10% das menções, a qual foi fundamental para determinar as ações que norteariam as respostas às contingências externas, incluindo a adoção do trabalho remoto, por exemplo, que segundo Beuses (2019), uma das características das organizações inteligentes é o oferecimento de trabalho remoto.

Referente à Gestão de Crises, sobretudo na crise acarretada pela COVID-19, na *startup* foi perceptível a caracterização das fases do período da pandemia em início, meio e encaminhamento para o fim, sendo que estas fases apresentaram dificuldades a serem enfrentadas em comum, tais como a imprevisibilidade do mercado e os ciberataques, que também relacionam-se com as dificuldades evidenciadas nas contingencias externas por intermédio dos códigos da Teoria da Contingência.

O relacionamento entre a Gestão de Crises e a Teoria da Contingência demonstra o exposto por Al-Dabbagh (2020), de que a necessidade de responder às crises na atualidade desencadeia uma mudança profunda na ciência e tecnologia, no padrão de consumo e no relacionamento entre pessoas, culminando na aquisição de estratégias, alternativas e outros métodos administrativos para corresponder às realidades. Para responder tais dificuldades, a *startup* adotou desde abordagens reativas, interativas e proativas, conforme classificação dos autores Sahin, Ulubeyli e Kazaza (2015), durante às fases da crise da pandemia.

Neste âmbito, com o estudo de caso foi possível verificar também as distinções entre as perspectivas dos colaboradores sobre a Gestão de Crises na *startup*, uma vez que colaboradores de níveis operacionais entendiam que não existia este tipo de gerenciamento, enquanto os colaboradores dos níveis táticos e estratégicos já possuíam conhecimento sobre o funcionamento da Gestão de Crises.

A Gestão de Crises na *startup* é coordenada pelo alto escalão, tendo uma ação em conjunto com a diretoria, consultores e acionistas, dado a criticidade das decisões que são tomadas pelo comitê de crise. No entanto, para subsidiar as decisões tomadas, são consultados representantes de órgãos e ou instituições, ou ainda, equipes da *startup* que são afetadas ou que podem contribuir com mais informações.

Visto que a Gestão de Crises pode ser visualizada como um processo que inclui atividades como previsão, prevenção, preparação, determinação, controle, recuperação e, ainda, aprendizagem conforme Mitroff (1993), foi possível identificar

ações características do processo de Gestão de Crises, adotando a classificação dos autores Mitroff e Pearson (1993), composto por cinco fases: detecção de sinais de crise; prevenção e preparação; tornando a crise sob controle; recuperação da posição anterior e, a aprendizagem e avaliação.

Das etapas do processo de Gestão de Crises, a etapa que possuiu a maior incidência de menções foi a de Aprendizagem e avaliação, com 38,18%, que teve como ações o registro e a validação das estratégias adotadas pela Gestão de Crises, bem como, o reconhecimento de sua importância. Um aspecto que vale ressaltar é a questão da decisão tomada pelo comitê de crises por instituir uma equipe de Gestão de Riscos na empresa, visando a identificação e ações de mitigar os riscos detectados, para evitar possíveis crises e amenizar os impactos da crise da pandemia. Tal aspecto evidencia o exposto pelos autores Sahin, Ulubeyli e Kazaza (2015) sobre a transformação da equipe de Gestão de Crises na equipe de desenvolvimento de soluções e o registro de lições aprendidas.

No que tange à Inteligência Organizacional, foi verificada a relação com a Teoria da Contingência e a Gestão de Crises no contexto da pandemia, uma vez que a *startup* adotou estratégias de monitoramento ambiental, sobretudo no que concerne às informações externas sobre o mercado no qual atua, para responder às contingências e adotar estratégias para o gerenciamento da crise. (MORESI, 2000a; GLYNN, 1996). Para isso, foi possível verificar também as práticas da IO como um processo, a partir da junção das perspectivas dos autores Teixeira (2014), Teixeira e Valentim (2016) e Alves e Falsarella (2009): planejamento; coleta; análise; disseminação; tomada de decisão; e, avaliação (retroalimentação).

Assim sendo, sobre o processo de IO, a etapa que apresentou maior menção foi a de tomada de decisão com 33,73% do total, cujos aspectos identificados foram a utilização de informações para subsidiar o processo decisório e o desenvolvimento de bases de informação para acelerar a tomada de decisão. A segunda etapa na posição de citações foi a de análise, com 15,66%, apresentando práticas analíticas para compreensão do ambiente organizacional, para mitigar riscos e para usos nas atividades de trabalho dos colaboradores. Desse modo, foi verificado o explicitado por Choo (2011), em que o processo de IO pode ser observado como um ciclo de atividades contínuas para contribuir com a percepção e execução de ações baseadas nas interpretações produzidas.

Nessa perspectiva, foi notado que com a crise ocasionada pela pandemia, foram estimulados a busca, o uso e o compartilhamento de informações entre as áreas funcionais da *startup* e a intensificação da monitoração ambiental sobre informações externas. Vale ressaltar também que na *startup*, um dos objetivos é a utilização de informações para nortear o processo decisório. Em conformidade com Glynn (1996), foi observado que a IO é a capacidade de uma organização para processar, interpretar, codificar, manipular e acessar informações de maneira orientada a objetivos, para aumentar o potencial adaptativo no ambiente que atua.

Sobre a cultura organizacional, foi verificada a agilidade na adaptação e o papel entre a Tecnologia e a familiaridade dos colaboradores com a Tecnologia, que facilitou a transição do modelo de trabalho presencial para o remoto, além de possuírem o perfil proativo para buscarem informações que contribuam com o andamento das atividades. Ademais, foi observada a mudança de comportamento para estimular a documentação de processos e o desenvolvimento de políticas internas, tais como políticas de segurança da informação, a cultura *data-driven* de orientação para dados. Desse modo, é perceptível o exposto de Cruz e Domínguez (2007), visto que em organizações inteligentes é preciso a valorização da interdependência dos recursos humanos, dos informacionais e seus usos, pois são recursos vitais para o desenvolvimento da IO.

Em relação às dimensões da Inteligência Organizacional, foi possível identificar na *startup* às sete dimensões-chave, propostas pelo autor Albrecht (2004), a saber: visão estratégica, destino compartilhado, apetite por mudanças, coração, alinhamento e congruência, uso do conhecimento e pressão por desempenho. Nas citações, a dimensão “Uso do conhecimento” foi a que apresentou maior percentual em relação ao total, com 25,45%, consistindo em compartilhamento de informações, a intensificação de controles, comunicações e treinamentos, a documentação de processos, o desenvolvimento de políticas de informação e a Gestão do Conhecimento.

No entanto, ao comparar com a coleta de dados do questionário com as percepções dos colaboradores sobre as dimensões, a dimensão “Uso do conhecimento” apresentou 42% das respostas como “não concordo e nem discordo”, 25% concordo totalmente, 25% em concordância e 8% em discordância. Isso pode indicar a necessidade de a *startup* aprimorar iniciativas de utilização do conhecimento

nos colaboradores, de modo que eles possam perceber e incorporar o conhecimento em suas atividades.

A dimensão “Pressão por desempenho”, a qual está em segundo lugar em relação às citações recebidas nas dimensões, contou com 23,63%, contemplando aspectos sobre o gerenciamento do desempenho dos colaboradores no trabalho remoto. Nas respostas do questionário, 83% dos respondentes concordam sobre a dimensão na *startup*, enquanto 17% concordam totalmente, referente à responsabilidade pessoal dos colaboradores na realização de suas atividades, com a aceitação dos objetivos propostos e o sentimento de que compensa contribuir para alcançá-los.

Na dimensão “Apetite por mudanças” com 16,36% das citações, foi identificada a agilidade no comportamento adaptativo pela *startup* e a constante busca por soluções. Nas percepções dos colaboradores, esta dimensão caracterizada pela criação, de modo proativo por novos modos de realizar o trabalho com busca por inovações apresentou 83% de concordância total dos respondentes, e 17% de concordância, evidenciando o perfil adaptativo da *startup* em questão.

Na dimensão “Visão estratégica” com 10,90% das menções, foram verificados os impactos dos riscos escaláveis, a cultura para a Gestão de Riscos, a comunicação aberta da diretoria e a priorização de projetos. Essa dimensão da capacidade de estabelecimento do conceito de finalidade, direção e destino, antevendo possíveis desafios, crises e ações necessárias, teve 75% das respostas como concordo, 17% dos respondentes informaram como concordo totalmente, e 8% dos respondentes manifestaram discordância. Apesar da baixa incidência percentual de discordância, pode indicar a necessidade de melhorias nesta dimensão.

Na dimensão “Coração”, com 9,09% das citações, recebeu destaque o desempenho apresentado pelos colaboradores no trabalho remoto, sendo um desempenho superior ao quando trabalhado no presencial, além da facilidade em adaptação pelos colaboradores ao trabalho remoto. Nas respostas do questionário para a dimensão “Coração”, sendo a capacidade para motivação, entusiasmo e disposição coletivos para o sucesso da organização, 67% das respostas concentraram-se em concordância total e 33% em concordo. Tal perspectiva pode evidenciar o engajamento manifestado pelos colaboradores para a *startup*.

Na dimensão “Destino compartilhado” que apresentou 7,27% das menções, exibiu a colaboração entre os colegas de trabalho, o que foi importante para a

execução das atividades no trabalho remoto e entrega de resultados. Em relação ao questionário, essa dimensão que representa o espírito de equipe para o alcance dos objetivos organizacionais, 58% dos respondentes concordaram, 34% concordaram totalmente e 8% discordaram. Tendo em vista as discordâncias apresentadas, pode indicar a necessidade de ações para o aperfeiçoamento dessa perspectiva no cotidiano de trabalho dos colaboradores.

E, na dimensão “Alinhamento e congruência”, com 7,27% das menções, a *startup* expandiu seus sistemas, a contratação de novos colaboradores e a organização como um todo para suprir a demanda oriunda do crescimento de vendas no início da pandemia. No questionário, 50% dos respondentes concordaram que a organização e seus modelos de operação expressam a visão estratégica e as prioridades que são importantes para os objetivos da *startup*, enquanto 33% de não concordo e nem discordo e, 17% como concordo totalmente. Vale ressaltar a expressividade do percentual de neutros nesta perspectiva, visto que é uma dimensão atrelada à dimensão de “Visão estratégica”.

Ainda sobre as percepções dos colaboradores sobre o modelo de Inteligência Organizacional da *startup*, a *startup* aproveita as oportunidades do ambiente, avalia as tendências de mercado (URIA-LÓPEZ; RODRÍGUEZ-CRUZ, 2019) e possui capacidade adaptativa (GLYNN, 1996; BEUSES, 2019). Também se verifica que a *startup* utiliza exemplos de outros empresas, expressão da ferramenta analítica de aprendizagem organizacional (MATSUDA, 1992).

Por fim, referente às contribuições da Inteligência Organizacional para a Gestão de Crises na perspectiva dos colaboradores, foi observada a atuação no planejamento (ALVES; FALSARELLA, 2009); as análises e identificações de oportunidades, como as ferramentas analíticas de cognição e inferência organizacional (LOPES, 2009; MATSUDA, 1992); buscas e utilização de informações internas e externas para a capacidade de adaptação (TARAPANOFF; VALENTIM; ÁLVARES, 2017); inferência, contenção e explicação de uma crise, tal como a etapa do ciclo de IO de interpretação (CHOO, 2011).

5.2 PROPOSTA DE MODELO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL PARA O GERENCIAMENTO DE CRISES NA *STARTUP* DIGITAL DO ESTUDO

Em conformidade com o exposto anteriormente, considerando o contexto da *startup* Beta para responder à crise desencadeada pela COVID-19, e os relacionamentos identificados entre a Teoria da Contingência, a Gestão de Crises e a Inteligência Organizacional, é proposto o modelo explicitado na Figura 17.

O modelo inicia com a etapa da IO de monitoração ambiental, em que a *startup* acompanha os fatores contingenciais do ambiente externo, os quais são alterados por crises existentes no ambiente. Com a monitoração ambiental, a *startup* é capaz de detectar mudanças, eventos, ameaças e oportunidades no ambiente, uma vez que o ambiente emite sinais e mensagens que as organizações detectam e usam as informações para adaptar-se às novas condições ambientais. (MORESI, 2000a). Ademais, a monitoração ambiental fornece informações para a etapa de detecção de sinais de crise do processo de Gestão de Crises, visto que o objetivo da etapa é a identificação de indícios de crise e agir preventivamente. (MITROFF; PEARSON, 1993).

Após a monitoração ambiental e a detecção de sinais de crise, caso a *startup* verifique a necessidade de responder aos fatores contingenciais externos ou às crises do ambiente, a próxima etapa da IO é a de planejamento, em que são determinadas a demanda e as necessidades de informação, quais são as informações que são críticas para a continuidade do negócio e para a tomada de decisão e o modo de obtenção dessas informações. (ALVES; FALSARELLA, 2009; TEIXEIRA; VALENTIM, 2016).

A etapa seguinte ao processo de IO é a de coleta, que consiste na obtenção das informações para contribuir com as decisões para a Gestão de Crises que foram estipuladas na etapa anterior, com a determinação dos métodos mais adequados para obtê-las, determinando suas fontes. (ALVES; FALSARELLA, 2009; TEIXEIRA; VALENTIM, 2016). A próxima etapa do processo de IO, a análise, contempla aos esforços pela identificação de padrões e tendências (ALVES; FALSARELLA, 2009) e a estruturação da análise no modelo necessário para as tomadas de decisões para a Gestão de Crises. Após o término das análises, a etapa subsequente é a de disseminação, responsável por divulgar e entregar a informação no formato necessário ao usuário. (ALVES; FALSARELLA, 2009).

Em seguida, a etapa de tomada de decisão, a qual avalia as informações que foram detectadas, coletadas, analisadas e disseminadas para o desenvolvimento de processos decisórios e o implemento de mudanças. (TEIXEIRA; VALENTIM, 2016). Após o processo decisório, existe a etapa do processo de IO “Avaliação (Retroalimentação)” que consiste em criar mecanismos de *feedback* para aperfeiçoar o processo de IO, em conformidade com Valentim (2002).

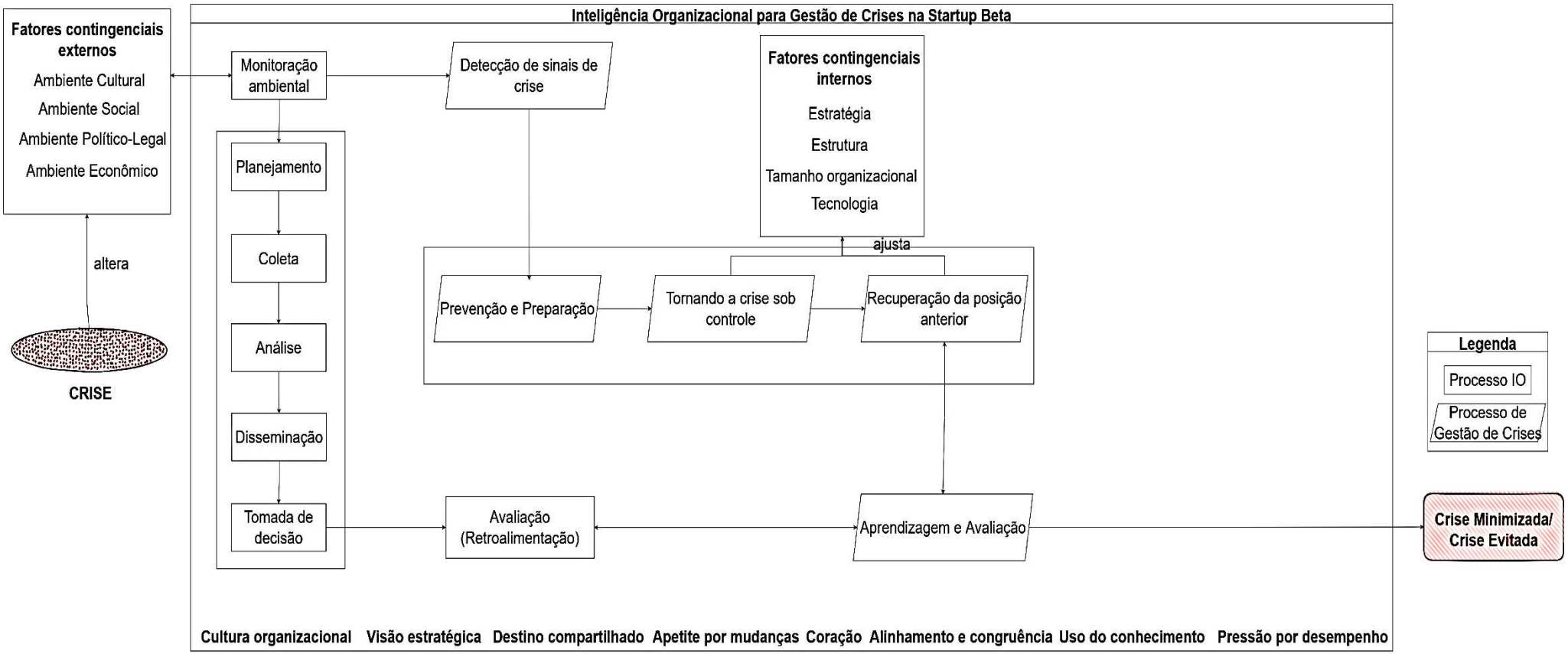
Vale ressaltar que as etapas de planejamento, coleta, análise, disseminação e tomada de decisão podem contribuir a qualquer momento com as etapas do processo de Gestão de Crises, visto que tais etapas podem necessitar de mais informações para prosseguimento de suas atividades para o gerenciamento da crise: “Prevenção e preparação”; “Tornando a crise sob controle”; e, a “Recuperação da posição anterior”. Nesse sentido, na etapa do processo de Gestão de Crises “Prevenção e preparação”, em conformidade com Sahin, Ulubeyli e Kazaza (2015), a alta cúpula administrativa da *startup* reúne-se com a equipe de Gestão de Crises, que no presente estudo de caso seria a equipe de Gestão de Riscos e o comitê de crise, visando prevenir a *startup* dos potenciais danos identificados com a monitoração ambiental. Além disso, são preparados os planos e os cenários de crise.

A etapa “Tornando a crise sob controle” consiste na implementação das ações estipuladas na etapa de “Prevenção e preparação”. E, a etapa “Recuperação da posição anterior” consiste nos esforços para retomar as operações normais da *startup* para resolver a crise e possivelmente, obter benefícios. (MITROFF; PEARSON, 1993). Para implementar as ações dessas etapas, os fatores contingenciais internos podem ser ajustados para estarem compatíveis com os planos de crises.

Após a etapa de “Recuperação da posição anterior”, a próxima etapa é “Aprendizagem e Avaliação”, a qual contempla a revisão das ações executadas durante a crise e procura-se aprender com elas (MITROFF; PEARSON, 1993). Porém, essa etapa também pode contribuir com as avaliações do processo de IO, na etapa de “Avaliação (Retroalimentação)” para melhorá-lo. Em seguida, o processo de Gestão de Crises culmina na crise minimizada ou evitada, fornecendo à organização uma oportunidade de minimizar os impactos da crise ou ainda, evitar estes impactos. (HOUGH; SPILLAN, 2005). E da perspectiva do processo de IO, após a etapa de “Avaliação (Retroalimentação)”, retoma-se ao início do processo de monitoração ambiental, tendo em vista a necessidade da *startup* em manter-se atualizada sobre os acontecimentos em seu ambiente externo e para sua capacidade de adaptação.

Para que todo o processo de IO para Gestão de Crises funcione adequadamente, existe a necessidade de preconizar a cultura organizacional que possa estimular a busca e uso de informações para a tomada de decisão, e as dimensões do autor Albrecht (2004): visão estratégica, destino compartilhado, apetite por mudanças, coração, alinhamento e congruência, uso do conhecimento e pressão por desempenho.

FIGURA 17 – MODELO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DE CRISES NA *STARTUP* BETA



FONTE: O autor (2021).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar como uma *startup digital* representativa de Curitiba está aplicando a Inteligência Organizacional para a Gestão de Crises, no contexto das contingências ambientais acarretadas pela pandemia da COVID-19. Assim sendo, por intermédio do estudo de caso aplicado na *startup* Beta, foi possível identificar que a Inteligência Organizacional foi utilizada para a monitoria do ambiente externo da organização e nos processos relativos ao uso de informações para as tomadas de decisão visando amenizar os impactos da crise ocasionada pela pandemia.

Além disso, também se verificou as configurações organizacionais que a *startup* adotou para responder às contingências externas (cultural, social, político-legal e econômico) alterando seus fatores contingenciais internos, tais como a estratégia, a estrutura, o tamanho organizacional e a tecnologia. Um exemplo foi a adoção do modelo de trabalho de remoto, para evitar a disseminação do vírus. Neste quesito, foi visualizado também a aplicação da Inteligência Organizacional com suas sete dimensões-chave, as quais contribuíram para que a organização conseguisse apresentar agilidade na adaptação ao contexto da pandemia, coordenando recursos humanos, informacionais e seus usos.

Ademais, foram identificadas as iniciativas na *startup* para a Gestão de Crises, como as etapas desse processo, a elaboração de planos de crise e a existência de um comitê de crise que direcionou a criação de uma equipe de Gestão de Riscos para aperfeiçoar a identificação de riscos e possíveis soluções, durante a pandemia. Também se verificou as distinções entre as percepções dos colaboradores de níveis operacionais e os de níveis táticos e estratégicos. Enquanto níveis operacionais acreditavam que na *startup* não existia o gerenciamento de crises, os demais níveis possuíam conhecimento do seu funcionamento. No gerenciamento de crises da *startup*, continuamente coletavam-se informações internas para percepção do clima de crise, especialmente da situação da saúde de seus colaboradores, evidenciando novamente, a prática da Inteligência Organizacional.

Neste âmbito, a partir da análise dos dados coletados, foi proposto um modelo de Inteligência Organizacional para a Gestão de Crises, composto pelas etapas de monitoração ambiental, planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação

(retroalimentação) e as contribuições dessas etapas para as etapas do processo de gerenciamento de crises.

Assim sendo, a presente pesquisa apresenta contribuições teóricas e práticas. Em relação à teoria, exibe a identificação dos elementos da fundamentação teórica com o contexto da *startup* do estudo de caso, facilitando a visualização de aspectos inerentes à Teoria da Contingência, da Gestão de Crises e da Inteligência Organizacional, além de apresentar um modelo teórico de IO para Gestão de Crises, útil para entender como as startups podem utilizar a inteligência organizacional para realizar gestão de crises no enfrentamento de contingências, como as ocasionadas pela pandemia de COVID-19. Cabe ressaltar que a construção de teoria a partir de estudos de caso segue a lógica de replicação, ou seja, o modelo construído a partir deste contexto do estudo de caso pode ser utilizada para analisar outros contextos relacionados. No que tange às contribuições práticas, auxilia para gestores da informação verificarem as atividades concernentes à Inteligência Organizacional que podem colaborar com o gerenciamento de crises, bem como auxilia na análise de fatores contingenciais para elaborar planos de contingência para momentos de crise.

Em relação às limitações da pesquisa, embora o estudo de caso único ser representativo, estudos comparativos poderiam enriquecer a análise. A pesquisadora encontrou dificuldades em possuir aceitabilidade por parte das *startups* digitais curitibanas contactadas para a realização da pesquisa, não sendo possível realizar estudos comparativos entre *startups* digitais. Outra limitação detectada é referente ao baixo número de retornos no questionário enviado via *Google Forms* para os colaboradores da *startup* Beta.

Como sugestão para trabalhos futuros, é proposto a realização de um estudo de caso comparativo com outras *startups* do mesmo segmento visando identificar semelhanças, distinções e melhorias do modelo desenvolvido. Outro aspecto a ser considerado para pesquisas futuras seria o desenvolvimento de uma cultura de documentação para *startups*, com enfoque na aprendizagem organizacional da IO, uma vez que nesta pesquisa identificou-se que, com a crise, foi necessário melhorar as documentações de processos para facilitar a apresentação de resultados para investidores e órgãos legisladores, bem como na transmissão de informações entre colaboradores recém-contratados no regime de trabalho remoto.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS**. Mapeamento de comunidades:** Sul. 2020. Disponível em: < >. Acesso em: 01 mar. 2021.

AGUIAR, M. A. E. de. **Crossdocking e dropshipping aplicado ao e-commerce:** um estudo de caso. 80 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Transportes e Logística) - Departamento de Engenharias da Mobilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Joinville, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/157236/TCC%20-%20Marco%20Aguiar%20%28Upload%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 24 nov. 2021.

AKHILA PAI, H. Digital startups and women entrepreneurship: a study on status of women entrepreneurs in India. **International Journal of Research and Analytical Reviews,** Bantwal, v. 5, n. 4, p. 655-659, out./dez. 2018. Disponível em: <http://ijrar.com/upload_issue/ijrar_issue_20542620.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2021.

ALBRECHT, K. Um modelo de inteligência organizacional. **HSM Management,** São Paulo, v. 8, n. 44, p. 1-5, maio/jun. 2004. Disponível em: < https://silo.tips/download/sinopse-alta-gerencia-um-modelo-de-inteligencia-organizacional>. Acesso em: 25 fev. 2021.

ALBRECHT, K**. O poder das mentes em ação.** Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2003.

AL-DABBAGH, Z. S. The role of decision-maker in crisis management: a qualitative study using grounded theory (COVID-19 pandemic crisis as a model). **J Public Affairs,** Madison, v. 20, n. 4, p. 1-11, nov. 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/pa.2186> . Acesso em 20 dez. 2020.

ALVES, C. A.; DUARTE, E. N. A relação entre a Ciência da Informação e a Ciência da Administração. **Transinformação,** Campinas, v. 27, n.1, p. 37-46, jan./abr. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-37862015000100037 & script= sci_abstract & tlng=pt>. Acesso em: 16 fev. 2021.

ALVES, R. de P.; FALSARELLA, O. M. Modelo conceitual de inteligência organizacional aplicada à função manutenção. **Gestão e Produção,** São Carlos, v. 16, n. 2, p. 313-324, abr./jun. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v16n2/v16n2a13.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Tradução de: RETO, L. A.; PINHEIRO, A. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016. Título original: L'Analyse de Contenu.

BARRA NETO, A. **Cooperação universidade-empresa:** uma análise das contribuições das Universidades Corporativas brasileiras. 174 f. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015. Disponível em: < https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-02122015-165958/pt-br.php >. Acesso em 28 fev. 2021.

BEUSES, A. G. G. Incidencia de las Organizaciones Inteligentes en la Gestión del Conocimiento. **Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía,** Santa Ana de Coro, v. 4, n. 8, p. 366-392, jul./dez. 2019. Disponível em: < https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/283>. Acesso em: 06 fev. 2021.

BEHRENS, J. S. B. **Startup na prática:** desafios e oportunidades. 41 f. Monografia (Bacharelado em Comunicação Organizacional) - Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/11697/1/2015_JessicaSoaresBragaBehrens.pdf> . Acesso em: 21 fev. 2021.

BL CONSULTORIA. **Série Startup Brasil:** 11 Startups do Paraná que devemos conhecer. 2020. Disponível em: <https://blconsultoriadigital.com.br/startup-brasil-startups-do-parana/>. Acesso em: 03 mar. 2021.

BOIN, A.; LAGADEC, P. Preparing for the future: critical challenges in crisis management. **Journal of Contingencies and Crisis Management,** Malden, v. 8, n. 4, p. 185-191, dez. 2000. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2196866>. Acesso em: 20 dez. 2020.

BRASIL. **Glossário de defesa civil:** estudos de riscos e medicina de desastres. 5ª ed. Brasília: Ministério da Integração Nacional, Secretaria Nacional de Defesa Civil, 2009.

BUEREN, I. M.; FIORENTIN, M. Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: um estudo em empresas têxteis do estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração,** Florianópolis, p. 195 - 212, abr. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n38p195>. Acesso em: 01 maio 2020.

CAMACHO, R. R. **Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valores de hospitais privados no Brasil:** uma abordagem à luz da teoria da contingência. 216 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-22012011-164307/pt-br.php>. Acesso em: 06 maio 2020.

CARVALHO, A.L. Crowdsoursing: soluções para a Covid-19. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE VAREJO E CONSUMO, 13., 2020, Brasil. **Anais eletrônicos...**Rio de Janeiro: FGV, 2020. p. 1-16. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2020/paper/view/7524>. Acesso em: 28 fev. 2021.

ÇAKIR, A. E. Applying contingency theory to international organizations: the case of european integration. **Journal of International Organizations Studies,** Provo, v. 3, n. 1, p. 7-24, mar. 2012. Disponível em: <http://journal-iostudies.org/sites/default/files/2020-01/JIOSfinal_3_0.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2020.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society,** Londres, v. 28, n. 3, p. 127-168, fev./abr. 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368201000277>. Acesso em: 27 abr. 2020.

CHENHALL, R. H. Theorizing contingencies in management control systems research. In: CHAPMAN, C. S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. (Ed.). **Handbook of Management Accounting Research.** 1. ed. Londres: Elsevier, 2006. p. 163-205. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1751324306010066>. Acesso em: 28 abr. 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. Novas abordagens na teoria administrativa. **Revista de Administração de Empresas,** Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 27-42, abr./jun. 1979. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol19-num2-1979/novas-abordagens-na-teoria-administrativa>. Acesso em: 22 abr. 2020.

CHOO, C. W. The art of scanning the environment. **Bulletin of the American Society for Information Science,** Silver Spring, v. 25, n. 3, p. 21-24, fev./mar. 1999. Disponível em: <http://choo.ischool.utoronto.ca/FIS/respub/ASISbulletin/ASISbulletinES.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

CHOO, C. W. Aprendizado como inteligência organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org). **Aprendizado organizacional:** fundamentos e abordagens multidisciplinares. 1. ed. Curitiba: Ibepex, 2011. p. 33-44.

COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. J. **The handbook of crisis communication.** Malden: Wiley-Black Well, 2010.

CONSTANTINIDES, P. The failure of foresight in crisis management: a secondary analysis of the Mari disaster**. Technological Forecasting and Social Change,** Coventry, v. 80, n. 9, p.1657-1673, 2013 Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162512002636>. Acesso em 20 dez. 2020.

CORDEIRO, J. V. B. de M. **Alinhamento estratégico:** estudos multicasos em empresas paranaenses de médio porte. 299 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/102580>. Acesso em: 20 abr. 2020.

CRUZ, Y. R.; DOMINGUEZ, E. G. La Inteligência Organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento**. Ci Inf.,** Brasília, v. 36, n. 3, p. 51-58, set./dez. 2007. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1165/1328>. Acesso em: 06 fev. 2021.

CRUZ, Y. R. Gestión de Información e Inteligencia: integración en los contextos organizacionales. **Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud,** Havana, v. 17, n. 5, p. 1-10, 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/28237138_Gestion_de_informacion_e_inteligencia_integracion_en_los_contextos_organizacionales>. Acesso em: 17 fev. 2021.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução de: ABRÃO, B. S. 1. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R. et al. (Ed.). **Handbook de estudos organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p.104-124.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

FAULKNER, B. Towards a framework for tourism disaster management. **Tourism Management,** Queensland, v. 22, n. 2, p. 135-147, abr. 2001, Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517700000480>. Acesso em: 21 jun. 2020.

GERHARDT, T. E. A construção da pesquisa. In: GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GERHARDT, T. E. et al. Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GRAHAM, P. **Startup = growth.** 2012. Disponível em: <http://www.paulgraham.com/growth.html>. Acesso em 21 fev. 2021.

GONÇALVES, V. H. P**. A gestão da crise e do desastre:** uma análise no sector do turismo da Região Autónoma da Madeira. 201 f. Dissertação (Mestrado em Ciências

Empresariais) – Faculdade de Ciências Sociais, Universidade da Madeira, Funchal, 2013. Disponível em: <https://digituma.uma.pt/handle/10400.13/1669>. Acesso em: 22 jun. 2020.

GLYNN, M. Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. **Academy of Management Review,** Atlanta, v. 21, n. 4, p. 1081–1111, out. 1996. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259165?seq=1>. Acesso em: 24 jan. 2021.

HARTMANN, K. K. **Desenvolvimento de novos produtos e serviços em startups digitais.** 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/178396/001064884.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 21 fev. 2021.

HOUGH, M. G.; SPILLAN, J. E. Crisis Planning: Increasing effectiveness, decreasing discomfort. **Journal of Business & Economics Research,** Littleton, v. 3, n. 4, p.19-24, abr. 2005. Disponível em: <https://clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/2762>. Acesso em: 28 dez. 2020.

HYVÖNEN, J. Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance. **Management Accounting Research,** Dorchester, v. 18, n. 3, p. 343-366, set. 2007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104450050700011X?via%3Dihub>. Acesso em: 30 dez. 2020.

INTELIGÊNCIA. In: **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa.** Michaelis, 2021. Disponível em: <https://tecnoblog.net/355283/como-fazer-citacao-de-dicionario-segundo-a-abnt/>. Acesso em: 04 mar. 2021.

JIN, T.; BOUTHILLIER, F. What do competitive professionals do? A pilot study. In: ANNUAL CONFERENCE OF CAIS, 2013, [S. l.]. **Proceedings…** Edmonton: University of Alberta, 2013. p. 1-14. Disponível em: <https://journals.library.ualberta.ca/ojs.cais-acsi.ca/index.php/cais-asci/article/view/219>. Acesso em: 1 fev. 2021.

JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P. O processo de inteligência competitiva como ferramenta estratégica para os clubes de futebol. **Ciência da Informação,** Brasília, v. 47, n. 2, p. 86-99, set. 2018. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4128>. Acesso em 06 fev. 2021.

KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. General systems theory: applications for organization and management**. Academy of Management Journal,** New York, v. 15, n. 4, p. 447-466, 1972. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/c819/696acb2de159eb1edb75a3287b427fd96477.pdf>. Acesso em: 01 maio 2020.

KAUARK, F. da S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa:** um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KUCKERTZ, A. et. al. Startups in times of crisis - a rapid response to the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Venturing Insight,** Bloomington, v. 13, n. 169, p. 1-13, jun. 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352673420300251?via%3Dihub>. Acesso em: 28 fev. 2021.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 1995.

KOLLMANN, T. et al. A configurational approach to entrepreneurial orientation and cooperation explaining product/service innovation in digital vs. non-digital startups. **Journal of Business Research,** Atlanta, v. 125, p. 508-519, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305624?via%3Dihub>. Acesso em 24 fev. 2021.

LOPES, D. F. **Proposta de instrumento para análise do processo da inteligência organizacional.** 183 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/bitstream/123456789/1573/1/Texto%20completo%20Daniel%20Farias%20-%202009.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2021.

LIAO, S.H; FEI, W.C; LIU, C.T. Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organizational innovation. **Technovation,** Amsterdam, v. 28, n. 4, p. 183-195, abr. 2008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497207001502>. Acesso em: 30 maio 2020.

MATSUDA, T. **Organizational intelligence:** it's significance as a process and a product. In: Sanno College of Management and Informatics. Isehara, Japão: 1992.

MACHADO, T.; SANTOS, C.B. dos. Advento das startups como modalidade de negócio: um estudo na região metropolitana de Curitiba-PR. **Programa de Apoio à Iniciação Científica,** Curitiba, v. 18, n. 1, p. 231-253, 2017. Disponível em: <https://cadernopaic.fae.edu/cadernopaic/article/view/267>. Acesso em: 21 fev. 2021.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução de: ROCHA, L. de. O. da. Porto Alegre: Bookman, 2007. Título original: The Strategy Process: Concepts, contexts, cases.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de: JÚNIOR MONTINGELLI, N. Porto Alegre: Bookman, 2000. Título original: Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management.

MITROFF, I. I. **The challenge of the 21st century:** managing technology and ourselves in a shrinking world. New York: State University of New York Press, 1993.

MITROFF, I. I.; PEARSON, C. M. **Crisis management.** San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional no contexto da sociedade da informação. **Revista Biblioteconomia de Brasília,** Brasília, v. 24, n. 4, p. 509-526, 2000a. Disponível em: <https://repositorio.ucb.br:9443/jspui/bitstream/123456789/7377/1/Intelig%C3%AAncia%20organizacional%20no%20contexto%20da%20sociedade%20da%20informa%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

MORESI, E. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação,** Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, 2000b. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652000000100002&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 10 jan. 2021.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ci. Inf.,** Brasília, v. 30, n. 2, p.35-46, ago. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652001000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 jan. 2021.

MONTEIRO, S. A.; DUARTE, E. N. Bases teóricas da gestão da informação. **Revista de Ciência da Informação e Documentação,** Ribeirão Preto, v. 9, n. 2, p. 89-106, set. 2018. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/133677/148275>. Acesso em: 16 fev. 2021.

MÜLLER, R.; CASTILHO JUNIOR, N. C. de. Inteligência organizacional como ferramenta de gestão: um referencial teórico integrado**. Revista Expectativa,** Toledo, v.11, n.11, p.83-102, jan./dez. 2012. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/7276>. Acesso em: 16 jan. 2021.

OLIVEIRA, K. G. de. et al. Evidenciação dos fatores contingenciais nas empresas do setor de agronegócio, segundo os preceitos da Teoria Contingencial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 21., 2014, Natal. **Anais...**Natal: Associação Brasileira de Custos, 2014. p. 1-16. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3684>. Acesso em: 01 de maio 2020.

PEARSON, C. M. **A blueprint for crisis management.** London, 2002. Disponível em: <https://iveybusinessjournal.com/publication/a-blueprint-for-crisis-management/>. Acesso em: 27 dez. 2020.

PINTO, F. de. M. S**. A construção de um modelo de acompanhamento da evolução de startups digitais em contexto de aceleração:** o caso Star-up Brasil.

109f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-21022018-110337/en.php>. Acesso em: 25 fev. 2021.

PRIDEAUX, B.; LAWS, E.; FAULKNER, B. Events in Indonesia: exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crisis situations. **Tourism Management,** Queensland, v. 24, n. 4, p. 475-487, ago. 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517702001152>. Acesso em: 23 jun. 2020.

RAMOS, P. de A. **O desenvolvimento de startups:** um estudo de caso em uma empresa de alimentação. 143 f. Projeto (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10014277.pdf>. Acesso em 21 fev. 2021.

RODRIGUES, E. A. et al. Propostas para a participação das universidades no desenvolvimento de cidades inteligentes. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 19., 2019, Florianópolis. **Anais…** Florianópolis: UFSC, 2019. p. 1-15. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201829>. Acesso em: 28 fev. 2021.

ROSSONI, L. Editorial: Covid-19, organizações, trabalho em casa e produção científica. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa,** Curitiba, v. 19, n. 2, p. 158-168, maio./ago. 2020. Disponível em: <http://periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/viewFile/3256/1099>. Acesso em: 28 fev. 2021.

SAHIN, S.; ULUBEYLI, S.; KAZAZA, A. Inovative crisis management in construction: approaches and the process. **Procedia Social and Behavioral Sciences,** Oxford, v. 195, p. 2298-2305, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815036605>. Acesso em: 27 dez. 2020.

SAMPAIO, D. **O que é e-commerce:** tudo o que você precisa saber para ter uma loja virtual de sucesso. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/e-commerce-guia/>. Acesso em: 18 dez. 2021.

SANTANA, G. Crisis management and tourism: beyond the rhetoric. **Journal of travel & tourism marketing,** Abingdon, v. 15, n. 4, p. 299-321, 2004. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J073v15n04_05>. Acesso em: 22 jun. 2020.

SARAIVA, A. **Como Curitiba virou celeiro de inovação e cidade de futuros unicórnios no Brasil.** 2020. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/gazz-conecta/inovacao-curitiba-cidade-dos-futuros-unicornios/>. Acesso em 28 fev. 2021.

SHEUREN, J. M. et al. **Annual disaster statistical review:** the numbers and trends 2007. Bruxelas: Université Catholique de Louvain, 2008. Disponível em: <https://www.cred.be/node/316>. Acesso em: 24 jun. 2020.

SHRIVASTAVA, P.; MITROFF, I. I. Strategic management of corporate crisis. **Columbia Journal of World Business Spring,** New York, p. 5-11,1987. Disponível em: <http://www2.aueb.gr/users/siomkos/docs/articles/shrivastava_mitroff.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2020.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais,** Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/878/87817147006.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2021.

SILVA, D. da. **Escala Likert: o que é e como ela ajudará suas pesquisas?.** 02 jun. 2021. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/escala-likert/>. Acesso em: 24 nov. 2021.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44.

SPAREMBERGER, A. et al. **Estudos organizacionais:** abordagem integrativa e modelos emergentes. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2012.

SOUZA, G. et al. Diretrizes para uma metodologia de desenvolvimento de software aplicada a startups de tecnologia da informação. In: WORKSHOP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 2015, Goiânia. **Anais…** Goiânia: UFMG, 2015. Disponível em: <http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/wicsi/2015/006.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2021.

STADLER, A. et al. A tecnologia da informação (TI) nos negócios. In: _____. **A empresa na era das tecnologias da informação e da comunicação (TICs).** Curitiba: Intersaberes, 2013. p. 122 - 133.

SUTTON, S. M. The role of process in software start-up. **IEEE software,** Washington, v. 17, n. 4, p. 33-39, 2000. Disponível em: <https://www.cin.ufpe.br/~hermano/pub/processos/startup-processes.pdf>. Acesso em 21 fev. 2021.

TARAPANOFF, K.; VALENTIM, M.; ÁLVARES, L. Trajetórias terminológicas relacionadas à inteligência competitiva. In: CUEVAS CERVERÓ, A. et al. (Coord.). **Investigación en información, documentación y sociedad:** perspectivas y tendencias. Madrid: Facultad de Ciencias de la Documentación, Universidad Complutense de Madrid, 2017. v. 2. p. 449-467. Disponível em: <https://www.repositorio.unb.br/handle/10482/32955>. Acesso em: 06 fev. 2021.

TEIXEIRA, T. M. C**. Inteligência competitiva organizacional:** um modelo apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC. 2014. 202 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2014. Disponível em: < https://repositorio.unesp.br/handle/11449/110780>. Acesso em: 10 fev. 2021.

TEIXEIRA, T. M. C.; VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional: um estudo teórico**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento,** João Pessoa, v. 6, p. 3-15, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/52463>. Acesso em: 08 fev. 2021.

TRAVICA, B. Modeling organizational intelligence: nothing googles like Google. **Online Journal of Applied Knowledge Management,** Manitoba, v. 3, n. 2, p. 1-18, 2015. Disponível em <https://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3_2/OJAKM_Volume3_2pp1-18.pdf> Acesso em: 06 fev. 2021.

URIA-LÓPEZ, S.; RODRÍGUEZ-CRUZ, Y. Inteligencia Organizacional: aproximación teórica a su concepción y desarrollo. **Informação & Informação,** Londrina, v. 24, n. 1, p. 356-382, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/332392147_Inteligencia_Organizacional_aproximacion_teorica_a_su_concepcion_y_desarrollo>. Acesso em: 16 jan. 2021.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero,** Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 1-10, ago. 2002. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/3837>. Acesso em: 13 fev. 2021.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramaZero,** Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-21, jun. 2003. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/5453>. Acesso em: 06 fev. 2021.

VASCONCELOS, G. G.; MALAGOLLI, G. A. Inovação startup: Transformando ideias em negócios de sucesso. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento,** São Paulo, v. 9, p. 739-753, out./nov. 2016. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/startup-negocios-sucesso?pdf=5263>. Acesso em 21 fev. 2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Quais foram as principais dificuldades encontradas pela *startup* que foram ocasionadas pela pandemia da COVID-19?
2. De que maneiras a empresa respondeu à crise ocasionada pela pandemia?
3. Como funciona a Gestão de Crises na startup que trabalha?
4. Existe alguma prática de monitoramento de informações externas na *startup*?
5. Existe algum processo em relação às informações internas e externas visando aumentar a capacidade de adaptação e de mudança no ambiente organizacional?
6. De que forma as informações foram utilizadas para responder aos problemas ocasionados pela pandemia na *startup*?
7. Quais informações foram utilizadas para auxiliar a *startup* neste período de adaptação à pandemia?
8. Quais as lições aprendidas neste período?
9. O que mudará em relação ao uso das informações para a resolutiva de problemas ou tomadas de decisão, após esse momento de crise acarretado pela pandemia?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Questionário - Inteligência Organizacional

Olá, sou a Daphny J. Franco, estudante do curso de Gestão da Informação da UFPR.

Este questionário tem como função a coleta de informações para compor meu TCC. O objetivo do TCC é "identificar como as startups digitais curitibanas estão aplicando a Inteligência Organizacional para a Gestão de Crises, no contexto das contingências ambientais acarretadas pela pandemia da COVID-19."

O questionário é composto por seções: - Caracterização do setor e cargo de trabalho; - Inteligência Organizacional e Gestão de Crises; - Dimensões da Inteligência Organizacional.

Desde já agradeço muito sua participação!

*Obrigatório

1. Qual a sua empresa? *

2. Qual seu setor? *

3. Qual seu cargo? *

Inteligência Organizacional e Gestão de Crises

4. 1 - A partir do exposto, você acredita que a startup que trabalha possui um modelo de gestão de Inteligência Organizacional? Justifique. *

A Inteligência Organizacional (IO) é um modelo de gestão que compreende o contexto interno da organização e o externo, como o mercado no qual a organização se situa, com o objetivo de tomar decisões para a resolutiva de problemas, aproveitamento de oportunidades e melhorar o desempenho organizacional. Assim sendo, o IO é a capacidade de uma organização para processar, interpretar, codificar, manipular e acessar informações para aumentar a capacidade de adaptação e de mudança no ambiente da organização. (TARAPANOFF; VALENTINTIM; ÁLVARES, 2017; GLYNN, 1996).

5. 2- Em sua opinião, como a Inteligência Organizacional pode contribuir para a Gestão de Crises? *

A Gestão de Crises pode ser conceituada como um modo sistemático para identificar e detectar possíveis crises, para tomar ações e medidas para evitá-las ou conter seus efeitos. De modo geral, o processo de gestão de crises é constituído pelas seguintes etapas: Detecção de sinais de crise; Prevenção e preparação; Tornando a crise sob controle; Aprendizagem e avaliação. (CONSTANTINIDES, 2013; MITROFF; PEARSON, 1993).

6. 3 - Em seu setor/área, como o uso de informações auxiliou para minimizar o(s) impacto(s) da crise ocasionada pela COVID-19?

7. 4 - Qual seu nivel de concordância sobre a startup na dimensão "VISÃO ESTRATÉGICA": possui capacidade para estabelecer um conceito de finalidade, direção e destino, antevendo desafios, crises e ações necessárias? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo totalmente.
- ◯ Concordo.
- ◯ Não concordo, nem discordo.
- ◯ Discordo.
- ◯ Discordo totalmente.

8. 5 - Qual seu nível de concordância sobre a startup na dimensão "DESTINO COMPARTILHADO": os stakeholders (colaboradores, parceiros comerciais) possuem espírito de equipe, integrando-se para alcançar o objetivo organizacional? *

   Marcar apenas uma oval.

   - ◯ Concordo totalmente.
   - ◯ Concordo.
   - ◯ Não concordo, nem discordo.
   - ◯ Discordo.
   - ◯ Discordo totalmente.

9. 6 - Qual seu nível de concordância sobre a startup na dimensão "APETITE POR MUDANÇAS": possui capacidade para a criação, de modo proativo, de novas maneiras para realizar o trabalho, buscando inovações? *

   Marcar apenas uma oval.

   - ◯ Concordo totalmente.
   - ◯ Concordo.
   - ◯ Não concordo, nem discordo.
   - ◯ Discordo.
   - ◯ Discordo totalmente.

10. 7 - Você concorda com a afirmação sobre a startup na dimensão "CORAÇÃO": possui motivação, entusiasmo e disposição coletivos para realizar esforços extras de modo que a organização obtenha sucesso? *

    Marcar apenas uma oval.

    - ◯ Concordo totalmente.
    - ◯ Concordo.
    - ◯ Não concordo, nem discordo.
    - ◯ Discordo.
    - ◯ Discordo totalmente.

11. 8 – Qual seu nível de concordância sobre a startup na dimensão "ALINHAMENTO e CONGRUÊNCIA": a organização e seus modos de operação expressam a visão estratégica estipulada e as prioridades que são importantes para o sucesso organizacional? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo totalmente.
- ◯ Concordo.
- ◯ Não concordo, nem discordo.
- ◯ Discordo.
- ◯ Discordo totalmente.

12. 9 – Qual seu nível de concordância sobre a startup na dimensão "USO DO CONHECIMENTO": possui capacidade de capitalizar conhecimentos e sabedoria, de propiciar o comportamento e a aplicação desses recursos, além de fomentar o desenvolvimento de novos conhecimentos? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo totalmente.
- ◯ Concordo.
- ◯ Não concordo, nem discordo.
- ◯ Discordo.
- ◯ Discordo totalmente.

13. 10 – Qual seu nível de concordância sobre a startup na dimensão "PRESSÃO POR DESEMPENHO": responsabilidade pessoal dos colaboradores para realizar suas atividades, aceitando os objetivos propostos com o sentimento de que vale a pena contribuir para alcançá-los? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Concordo totalmente.
- ◯ Concordo.
- ◯ Não concordo, nem discordo.
- ◯ Discordo.
- ◯ Discordo totalmente.

Agradeço pela participação!

Muito obrigada pela participação neste questionário!

APÊNDICE C – DICIONÁRIO DE DADOS

Grupo	Categorias	Caracterização
Teoria da Contingência	Fator contingencial - Ambiente Econômico	Mercado de consumidores e de concorrentes. Taxa de desemprego. Taxa de inflação.
	Fator contingencial - Ambiente Político-Legal	Leis, regulamentos, portarias e ações do Governo.
	Fator contingencial - Ambiente Social	Impactos da pandemia nos indivíduos.
	Fator contingencial - Ambiente Cultural	Perfil de consumo.
	Fator contingencial - Estratégia	Ações adotadas para responder a pandemia.
	Fator contingencial - Estrutura	Configuração estrutural da organização.
	Fator contingencial - Tamanho organizacional	Expansão na quantidade de colaboradores. Crescimentos apresentados.
	Fator contingencial - Tecnologia	Tecnologias utilizadas ou adotadas.
Gestão de Crises	Percepções dos colaboradores sobre Gestão de Crises	Perspectiva dos colaboradores sobre a Gestão de Crises na *startup*.
	Caracterização da crise pela pandemia - Início	Contexto da crise da pandemia em seu início (março de 2020).
	Caracterização da crise pela pandemia - Meio	Contexto da crise da pandemia em seu meio (janeiro de 2021).
	Caracterização da crise pela pandemia - Encaminhamento para o fim	Contexto da crise da pandemia em seu fim (novembro de 2021).
	Processo de Gestão de Crise - Detecção de sinais de crise	Identifica os sinais de crise para agir de modo preventivo.
	Processo de Gestão de Crise - Prevenção e preparação	Ações para prevenir a organização dos sinais de crise identificados. Preparação com cenários e planos para tornar a crise controlável.
	Processo de Gestão de Crise - Tornando a crise sob controle	Ações adotadas para conter a crise.
	Processo de Gestão de Crise - Recuperação da posição anterior	Esforços para retomar as operações normais, resolver a crise e obter benefícios.
	Processo de Gestão de Crise - Aprendizagem e avaliação	Revisão das ações tomadas em busca de aprendizagem.
	Abordagem proativa	Produz soluções para crises potenciais, formando uma equipe de prevenção de crises, com uso de informações para determinar riscos e sistemas de alertas.

	Abordagem reativa	Adequação à crises inesperadas, podendo causar descontentamento com as medidas adotadas (redução de tamanho, demissões, redução de salários…).
	Abordagem interativa	Avaliação do antes, durante e depois da crise para aprendizagem organizacional e implementar mecanismos de autocontroles.
Inteligência Organizacional	Monitoração ambiental	Adquirir e utilizar informações do ambiente externo para adaptar-se às contingências.
	Dimensão - Visão estratégica	Conceito de finalidade, direção e destino. Envolve missão e visão bifocal (antever desafios, problemas, crises e ações necessários para chegar ao destino desejado)
	Dimensão - Destino compartilhado	Conexão entre indivíduos por intermédio de uma finalidade comum. Espírito de equipe, compartilhamento entre os indivíduos.
	Dimensão - Apetite por mudanças	Desvencilhar do passado, criando novas formas de realizar o trabalho. Colaboradores estimulados para reinventar o modelo da organização. Inovação e mudança.
	Dimensão - Coração	Motivação, entusiasmo, disposição coletivos para que a organização obtenha sucesso.
	Dimensão - Alinhamento e congruência	Demonstra se a organização e seus modos de operação expressam a visão estratégica e as prioridades importantes para o sucesso. Inteligência no desempenho. Inteligência corretiva. Inteligência para a execução. Inteligência para a recuperação. Inteligência para o valor agregado.
	Dimensão - Uso do conhecimento	Capitalizar conhecimentos e sabedoria, propiciar compartilhamento e aplicação dos recursos, fomentar novos. Logística dos dados, proteção dos dados, comportamento diante da informação, projeto das informações e a criação do conhecimento.
	Dimensão - Pressão por desempenho	Responsabilidade pessoal para os colaboradores realizarem suas atividades. Liderança, estratégia (para concentrar os recursos da organização a fim de evitar desperdícios de energia e de pessoal.)
	Processo IO - Planejamento	Campo de interesse que a organização deseja observar, com a formulação da demanda de informação e especificando as necessidades e finalidades da organização. É também na etapa de planejamento em que se priorizam os dados ou informações que são críticas e que podem comprometer a continuidade das operações da organização.
	Processo IO - Coleta	Determinação de processos e modelos de análise, identificação das fontes de dados e informações necessárias.
	Processo IO - Análise	Identificação de padrões e tendências, relações.
	Processo IO - Disseminação	Divulgação e entrega da informação.
	Processo IO - Tomada de decisão	Utilização das informações selecionadas e analisadas para o processo decisório.
	Processo IO - Avaliação (Retroalimentação)	Validação da efetividade do processo, incorporando a aprendizagem organizacional e retroalimentando o processo.
	Cultura organizacional	Características da *startup* em valores, crenças, princípios, atitudes.
	Mudanças no uso de informações	Modificações no uso das informações pela *startup*.