

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SÉRGIO IKEDO SACAMOTO

RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DOS INDIVÍDUOS
NAS UNIDADES DA EMPRESA SIGMA DA REGIÃO NORTE DE CURITIBA
DE 2017 E 2019

CURITIBA

2022

SÉRGIO IKEDO SACAMOTO

RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DOS INDIVÍDUOS
NAS UNIDADES DA EMPRESA SIGMA DA REGIÃO NORTE DE CURITIBA
DE 2017 E 2019

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão, área de Competências Organizacionais e Decisão, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Doutor Acyr Seleme

CURITIBA

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Sacamoto, Sérgio Ikedo

Resiliência organizacional : um estudo de caso dos indivíduos nas unidades da empresa Sigma da região norte de Curitiba de 2017 e 2019 / Sérgio Ikedo Sacamoto. – Curitiba, 2022. 1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão. Orientador: Prof. Dr. Acyr Seleme.

1. Gestão de organizações. 2. Resiliência. 3. Processo decisório. 4. Gestão Estratégica. I. Seleme, Acyr. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008



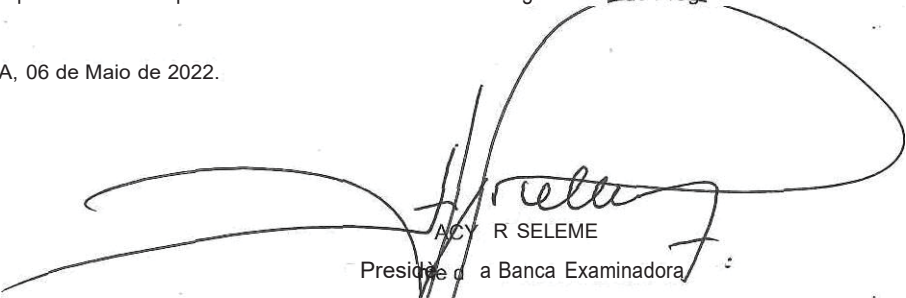
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO - 40001016172P9

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de SÉRGIO IKEDO SACAMOTO intitulada: Resiliência Organizacional: Um Estudo de Caso dos Indivíduos nas Unidades da Empresa Sigma da Região Norte de Curitiba de 2017 a 2019, sob orientação do Prol. Dr. ACYR SELEME, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa. A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 06 de Maio de 2022.


ACYR SELEME
Presidente da Banca Examinadora


MARIANE LEMOS LOURENÇO

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ/PPGADM)


MONICA BEREK
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ)

Dedico esse trabalho aos meus pais, Luiza e Mitsuo, aos meus irmãos, Simone, Sandro e Sabrina e as nossas queridas famílias. Eles são a base de tudo.

Da mesma forma, essa pesquisa é dedicada à minha amada mulher, amiga e companheira, Melissa, e, sem dúvida, aos nossos filhos Leon e Ludwig, fontes de alegrias inesgotáveis. Se cheguei até aqui, foi com a ajuda de todos eles...

Finalmente, também dedico esse estudo para a minha tia Rosa, professora de Ciências e de Matemática, nas escolas da Prefeitura de Santos, assim como nas escolas do Governo de São Paulo. Homenagem ao seu legado que deixou muitas saudades...

Família é tudo!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, Todos Eles, à minha querida família, aos meus poucos amigos, a todos os meus professores e, finalmente, sou grato a todos os colegas de trabalho que tive a oportunidade de conviver e muito me ensinaram.

Desde o início, lá na cidade de Santos, passando pelas cidades japonesas de Ogawa, Washizu, Kosai e Tahara, o retorno ao Brasil na cidade de Registro para, enfim, na última década, aqui em Curitiba. Muito obrigado a todos que contribuíram!

Aos meus sogros, Leila e Hélio, agradeço o apoio durante a Pandemia...

Ao meu parceiro de estudos, eternamente, SCCP (1910).

Finalmente, muitos agradecimentos ao professor Acyr pelas orientações, pelas lições diversas e pela paciência nesses últimos anos. Muito obrigado!

"Despite of my rage I am still just a rat in a cage"
(CORGAN, 1995).

RESUMO

Num ambiente extremamente hostil e repleto de incertezas, as organizações e a academia, buscam as melhores alternativas para corresponderem às novas expectativas da sociedade. Com isso, podem ampliar o seu repertório gerencial, desenvolvendo perspectivas futuras para diminuir as incertezas disruptivas. Nesse contexto é que emergiram os estudos sobre a Resiliência Organizacional. O presente estudo de caso múltiplo pretende identificar o grau de intensidade da Resiliência Organizacional dos indivíduos nas unidades da Empresa Sigma da região norte de Curitiba de 2017 a 2019. Com o levantamento de dados através de questionário, entrevistas, observações, revisão do Estado da Arte e outros documentos, buscou-se identificar os fatores relacionados com a Resiliência Organizacional desses indivíduos, mais especificamente, os fatores relacionados com a Resiliência Organizacional dos indivíduos das unidades da região norte de Curitiba da Empresa Sigma naquela época. Além disso, buscou-se identificar o comportamento desses fatores e, finalmente, o grau de intensidade da Resiliência Organizacional da Empresa Sigma. Apesar das barreiras impostas pela Pandemia, entre outras limitações, foi possível identificar os fatores de risco que provocam a Vulnerabilidade nos indivíduos e os fatores de proteção que absorvem os impactos vindos dos ambientes interno e externo e promovem a recuperação da organização levando para o estado inicial, anterior à crise, porém, com novas oportunidades de negócios. O fenômeno é complexo, dependente do contexto, dos indivíduos e da estrutura das organizações. Dessa forma, identificamos que o processo de Resiliência Organizacional é o resultado da interação dos fatores identificados de risco e de proteção, com o envolvimento de lideranças conscientes do seu papel, com o suporte de uma área dedicada à Gestão Estratégica de Pessoas, somados com um bom relacionamento entre as diferentes áreas da organização e a importante participação das unidades de atendimento desde o início desse processo. O acesso aos recursos e a descentralização do processo de tomada de decisão, entre outros aspectos, também integram esse processo. Pelos dados da pesquisa e pelos resultados dos últimos anos podemos considerar que os indivíduos da Empresa Sigma apresentaram um elevado grau de Resiliência Organizacional. Contudo, as limitações de tempo, de extensão geográficas, de recursos diversos e de restrições sanitárias, em função da Pandemia, tornaram-se barreiras que impossibilitaram a criação de um instrumento para uma medição mais apurada. Finalmente, independente dos fatores de risco e as vulnerabilidades, os indivíduos da Empresa Sigma da região norte de Curitiba, o fator de proteção mais importante e a base para a Resiliência Organizacional, apesar de todas as limitações, corresponderam às expectativas da sociedade, com os sentimentos de pertencimento, de dever a cumprir e de valores positivos, conseguiram apresentar as respostas em 2019, algumas vezes, superando as expectativas iniciais de 2017. A pesquisa sobre o fenômeno da Resiliência Organizacional dos indivíduos da Empresa Sigma da região norte de Curitiba demonstrou um enorme potencial para novos trabalhos e revelou um horizonte de possibilidades para todos os pesquisadores.

Palavras-chave: Resiliência; Vulnerabilidade; Incerteza; Decisão; Estratégia.

ABSTRACT

In an extremely hostile environment full of uncertainties, organizations and academia are looking for the best alternatives to meet society's new expectations. With this, they can expand their managerial repertoire, developing future perspectives to reduce disruptive uncertainties. In this context, studies on Organizational Resilience emerged. The present multiple case study intends to identify the degree of intensity of Organizational Resilience of individuals in the units of the Sigma Company in the northern region of Curitiba-ba from 2017 to 2019. With the collection of data through a questionnaire, interviews, observations, review of the State of the Art and other documents, we sought to identify the factors related to the Organizational Resilience of these individuals, more specifically, the factors related to the Organizational Resilience of individuals from the units in the northern region of Curitiba of the Sigma Company in that country. the season. Furthermore, we sought to identify the behavior of these factors and, finally, the degree of intensity of the Sigma Company's Organizational Resilience. Despite the barriers imposed by the Pandemic, among other limitations, it was possible to identify the risk factors that cause Vulnerability in individuals and the protective factors that absorb the impacts from the internal and external environments and promote the organization's recovery leading to the initial state, before the crisis, however, with new business opportunities. The phenomenon is complex, depending on the context, individuals and the structure of organizations. In this way, we identified that the Organizational Resilience process is the result of the interaction of the identified risk and protection factors, with the involvement of leaders who are aware of their role, with the support of an area dedicated to Strategic People Management, added to a good relationship between the different areas of the organization and the important participation of the service units since the beginning of this process. Access to resources and the decentralization of the decision-making process, among other aspects, are also part of this process. Based on the survey data and the results of the last few years, we can consider that the individuals of the Sigma Company presented a high degree of Organizational Resilience. However, the limitations of time, geographic extension, diverse resources and health restrictions, depending on the Pandemic, became barriers that made it impossible to create an instrument for a more accurate measurement. Finally, regardless of the risk factors and vulnerabilities, the individuals of the Sigma Company in the northern region of Curitiba, the most important protection factor and the basis for Organizational Resilience, despite all limitations, corresponded to society's expectations, with feelings of belonging, of duty to fulfill and of positive values, they managed to present the answers in 2019, sometimes surpassing the initial expectations of 2017. the northern region of Curitiba showed enormous potential for new works and revealed a horizon of possibilities for all researchers.

Keywords: Resilience; Vulnerability; Uncertainty; Decision; Strategy.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PESQUISAS SOBRE RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL	19
FIGURA 2 - PROCESSO DE RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL EM EQUILÍBRIO	35
FIGURA 3 - ESTUDO DE CASO	51
FIGURA 4 - LIMITAÇÃO GEOGRÁFICA DA PESQUISA	57
FIGURA 5 - FLUXOGRAMAS DO INOVA NA PRÁTICA	66

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - CITAÇÕES WEB OF SCIENCE	18
GRÁFICO 2 - FATORES E RESULTADOS AGRUPADOS	69
GRÁFICO 3 - FATORES DE PROTEÇÃO E FATORES DE RISCO	69
GRÁFICO 4 - FATORES DE PROTEÇÃO	71
GRÁFICO 5 - FATORES DE PROTEÇÃO PARA LÍDERES E EQUIPES	92
GRÁFICO 6 - FATORES DE RISCO EXTERNO E INTERNO	93
GRÁFICO 7 - FATORES DE RISCO PARA LÍDERES	94
GRÁFICO 8 - FATORES DE RISCO PARA EQUIPES	94

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - A EVOLUÇÃO DA RESILIÊNCIA	25
QUADRO 2 - A EVOLUÇÃO DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL	30
QUADRO 3 – METODOLOGIA	40
QUADRO 4 - REFERÊNCIAS DO QUESTIONÁRIO	52
QUADRO 5 - REGIÕES DE ATENDIMENTO E VENDAS E CIDADES SEDE	56
QUADRO 6 - COORDENAÇÕES E AGÊNCIAS	56
QUADRO 7 - PARTICIPANTES DO TREINAMENTO FOCO TRIPLO	63
QUADRO 8 - BREVE HISTÓRICO DAS UNIDADES DE 2017 A 2019	64
QUADRO 9 - PARTICIPAÇÃO DO CONCURSO INOVA NA PRÁTICA	65
QUADRO 10 – QUESTIONÁRIO	67
QUADRO 11 - GERÊNCIAS DA EMPRESA SIGMA	72
QUADRO 12 - QUESTÕES PRINCIPAIS DAS ENTREVISTAS	74

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - RESULTADO SINTÉTICO DO QUESTIONÁRIO	68
TABELA 2 - RESULTADOS AGRUPADOS DO QUESTIONÁRIO	70
TABELA 3 - RODADAS DE ENTREVISTAS	73
TABELA 4 - PERFIL DOS EMPREGADOS	73
TABELA 5 - RESULTADO ANALÍTICO DOS FATORES DE PROTEÇÃO	91
TABELA 6 - RESULTADO ANALÍTICO DOS FATORES DE RISCO	92

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

GREC - Gerência de Recursos Humanos

GSEMP - Gerência de Segurança Patrimonial

GTER - Gerência de Atendimento a Terceirizadas

GRAT - Gerência de Atendimento

GCOR - Gerência de Educação Corporativa

GRAD - Gerência de Administração

GCOR - Gerência de Saúde

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	18
1.1	JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.2	OBJETIVOS.....	20
1.2.1	Objetivo Geral.....	20
1.2.2	Objetivos Específicos.....	20
1.3	ESTRUTURA DO ESTUDO	21
2	FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO ESTUDO.....	22
2.1	A RESILIÊNCIA.....	22
2.2	A RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL	28
2.3	OS FATORES SELECIONADOS.....	31
2.4	O COMPORTAMENTO ENTRE OS FATORES.....	34
2.5	AS FORMAS DE MEDIÇÃO DA RESILIÊNCIA.....	35
2.5.1	Adversidade.....	36
2.5.1.1	Medição de Risco por Meio de Múltiplos Fatores	36
2.5.1.2	As Situações de Vida Específicas	36
2.5.1.3	A Constelação de Múltiplos Riscos.....	36
2.5.2	Adaptação Positiva	37
2.5.2.1	A Adaptação Segundo Fatores Múltiplos	37
2.5.2.2	A Ausência de Desajuste	37
2.5.2.3	A Constelação de Adaptação.....	37
2.5.3	Processo de Resiliência	37
2.5.3.1	Modelo Baseado em Variáveis	38
2.5.3.2	Modelo Baseado em Indivíduos	38
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1	O TIPO DE PESQUISA	39
3.2	RETOMANDO O PROBLEMA DE PESQUISA	40
3.3	PERGUNTAS DE PESQUISA	40
3.3.1	Quais São os Fatores que Afetam a Resiliência Organizacional?.....	40
3.3.2	Quais São os Fatores Seleccionados?	41
3.3.3	Quais os Comportamentos Entre os Fatores Seleccionados?	41

3.3.4	Qual o Grau de Intensidade da Resiliência Organizacional dos Indivíduos?	42
3.4	CATEGORIAS DE ANÁLISE	42
3.4.1	Definições Constitutivas e Operacionais	43
3.4.1.1	Vulnerabilidade	43
3.4.1.2	Fatores de Risco	43
3.4.1.3	Concorrência	44
3.4.1.4	Pessoas	44
3.4.1.5	Política	45
3.4.1.6	Segurança	46
3.4.1.7	Tecnologia	46
3.4.1.8	Fatores de Proteção	47
3.4.1.9	Indivíduos	47
3.4.1.10	Equipes	48
3.4.1.11	Organização	49
3.4.1.12	Resiliência e Resiliência Organizacional	49
3.5	ANÁLISE E COLETA DE DADOS	50
3.5.1	Coleta de Dados	50
3.5.2	Instrumentos de Coleta de Dados	51
3.5.2.1	Questionário	51
3.5.2.2	Entrevistas	52
3.5.2.3	Observação Participante e Observação Não Participante	53
3.5.3	Sistematização e Análises de Dados	53
3.5.4	Unidade de Análise	54
3.5.5	A Empresa Sigma	54
3.5.5.1	A História da Empresa Sigma	54
3.5.5.2	Áreas de Suporte Comercial, Operacional e Administrativo	55
3.6	LIMITAÇÕES E DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	57
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
4.1	OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE E OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE	58
4.1.1	Contexto em 2017	58
4.1.2	Contexto após 2017	62
4.2	QUESTIONÁRIO	66
4.3	ENTREVISTAS	71

4.3.1	AGF Mateus Leme.....	75
4.3.2	AC Santa Cândida, AC Mateus Leme e Universidade Corporativa	76
4.3.3	AGF Paraná.....	78
4.3.4	GTER	79
4.3.5	Associação de Empregados	82
4.3.6	Sindicato de Empregados	84
4.3.7	AGF Mundo, AGF Rua das Flores e Sindicato de AGF	86
4.3.8	Analistas com Nível Superior.....	87
4.4	FATORES ENVOLVIDOS COM A RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL NA EM- PRESA SIGMA	96
4.5	MEDIÇÃO DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA SIGMA ..	97
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
5.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	101
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
	APÊNDICE 01 - OPORTUNIDADES CRIADAS	106
	APÊNDICE 02 – RESULTADOS.....	106
	APÊNDICE 03 – UNIDADES	108
	APÊNDICE 04 - QUESTÕES E RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO.....	112
	APÊNDICE 05 - FORMULÁRIOS INOVA NA PRÁTICA	113

1 INTRODUÇÃO

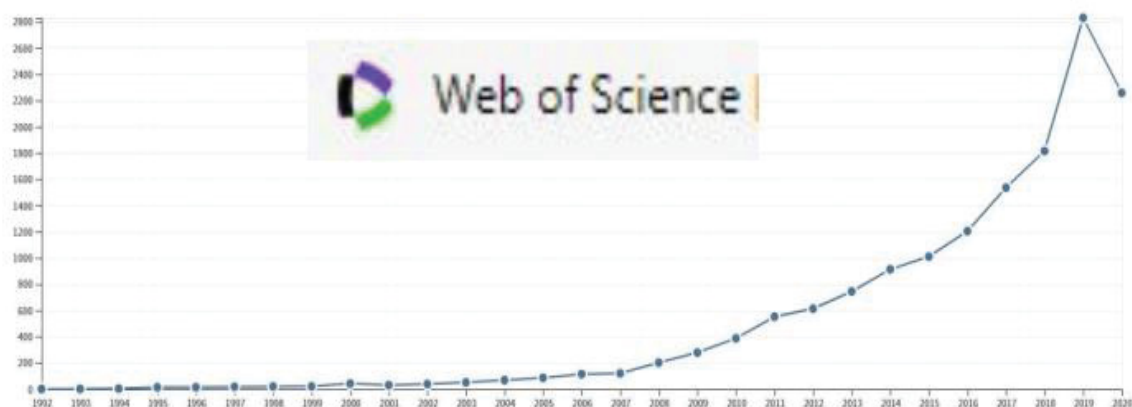
O Mundo se transformou e evoluiu intensamente impulsionado pela tecnologia, principalmente, após a 2ª metade do Século XX. Paradoxalmente, apesar do avanço da Ciência, as inovações nem sempre trouxeram benefícios para as pessoas. Muitas vezes, apesar dos inquestionáveis avanços, as benesses permaneceram restritas e concentradas a poucas sociedades. Assim, a cada dia, aumentam ainda mais as diferenças entre pobres e ricos.

Nesses cenários disruptivos, ambíguos e competitivos é que surgiram diversos estudos sobre a Resiliência Organizacional. As pesquisas sobre a Resiliência tiveram origem na Física e Engenharia. Tratava-se de estudos sobre a capacidade elástica que determinados materiais possuem de recuperarem o seu estado original após sofrerem algum tipo de ação do ambiente. Anos mais tarde a Psicologia associou o constructo a determinadas pessoas que se recuperavam normalmente após sofrerem algum tipo de evento traumático em suas vidas.

Seguiram essa mesma tendência as áreas da Gestão de Negócios e Administração de Empresas, onde as pesquisas sobre a Resiliência Organizacional cresceram exponencialmente desde o começo do século XXI (WEB OF SCIENCE, 2020).

GRÁFICO 1 – CITAÇÕES

Número de citações por ano



FONTE: Web of Science (2020).

Inegavelmente, diante de tantos desafios, as organizações que conseguirem desenvolver tais características de resiliência em seus empregados e que as tornem mais resistentes e, da mesma forma, mais flexíveis aos eventos perturbadores e

adversos e, ao mesmo tempo, criem oportunidades de negócios, garantirão não somente a sua sobrevivência, o seu desenvolvimento e o seu crescimento, mas também, muitos diferenciais em relação aos seus competidores.

1.1 JUSTIFICATIVAS E PROBLEMA DE PESQUISA

A presente pesquisa apresenta tanto justificativas teóricas quanto justificativas práticas. O estudo pretende contribuir na construção do conceito e a sua melhor compreensão. Poderá auxiliar no desenvolvimento desta capacidade nas pessoas e, posteriormente criar oportunidades de negócios para as organizações.

Ao pesquisar o sítio Web of Science pelas palavras *Organizational Resilience*, em 2020, verificou-se uma tendência da maioria das pesquisas nas áreas de Gestão e de Negócios.

FIGURA 1 – PESQUISAS SOBRE RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL



FONTE: Web of Science (2020).

Quanto à prática, a Empresa Sigma é uma empresa pública histórica. Trata-se de um dos maiores empregadores do país com presença em todo o Brasil. É uma das maiores franqueadoras do Brasil, sendo parceira de quase 90% das páginas de comércio eletrônico. Sua carteira de clientes é bastante segmentada. Vão desde os cidadãos em busca de simples serviços públicos até corporações multinacionais que necessitam de serviços especializados com conhecimento e estrutura logística multi-modal. Possui ainda muitos clientes oriundos do setor público.

Pelo porte da organização, a pesquisa sobre a Empresa Sigma de 2017 a 2019 poderá contribuir com o desenvolvimento e a consolidação da resiliência nas pessoas e, como consequência, nas organizações. A Resiliência Organizacional é um

constructo que ainda busca uma definição conceitual pois trata-se de um tema bastante complexo e multidisciplinar. Contudo, mesmo sem uma definição conceitual pacificada, as organizações reconhecem a importância do tema, inclusive, transformando-se num requisito indispensável no momento de recrutamento e seleção de novos empregados. Ocorre que, pela falta de uma definição conceitual, algumas organizações utilizam o fenômeno de maneira distorcida. Com esse viés, sequestram a subjetividade dos seus empregados, exploram essas pessoas até atingirem os seus limites em função apenas de maior produtividade e lucro (VIEIRA; OLIVEIRA, 2017).

Dito isso, a pergunta de pesquisa que esse trabalho se propõe a responder: Qual foi o grau de intensidade da Resiliência Organizacional dos indivíduos em unidades da Empresa Sigma da região norte de Curitiba de 2017 a 2019?

1.2 OBJETIVOS

De acordo com Burnard, Bhamra e Tsinoopoulos (2018), as organizações não poderão ser displicentes a ponto de atribuir a uma parcela da sorte, por menor que seja, os seus destinos. E, ainda, segundo Rutter (2007) a Resiliência Organizacional pode ser desenvolvida e mensurada. Assim, diante da oportunidade de aprofundar os conhecimentos sobre a Resiliência Organizacional e, com isso, desenvolver essa capacidade entre os empregados esse estudo teve os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo foi o de identificar qual foi o grau de intensidade da Resiliência Organizacional dos indivíduos das unidades da Empresa Sigma da região norte de Curitiba em 2017 e 2019.

1.2.2 Objetivos Específicos

As pesquisas sobre a Resiliência Organizacional são variadas, complexas e conceituais. A pesquisa pretende alinhar conceitos e resultados dessas pesquisas com o contexto que os empregados da Empresa Sigma e respectivas equipes enfrentaram naquele período.

Dessa forma, para atingir o Objetivo Geral, os Objetivos Específicos definidos serão:

1. Identificar os fatores que afetam a Resiliência Organizacional dos indivíduos em unidades da Empresa Sigma da região norte de Curitiba de 2017 a 2019;
2. Selecionar os fatores que afetam a Resiliência Organizacional dos indivíduos em unidades da Empresa Sigma da região norte de Curitiba de 2017 a 2019;
3. Identificar o comportamento desses fatores selecionados na Resiliência Organizacional dos indivíduos em unidades da Empresa Sigma da região norte de Curitiba de 2017 a 2019;

Concluídas essas etapas, pretende-se, como Objetivo Geral:

1. Avaliar o grau de intensidade da Resiliência Organizacional dos indivíduos em unidades da Empresa Sigma da região norte de Curitiba de 2017 a 2019.

1.3 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este estudo foi estruturado em 5 capítulos. O 1º capítulo, esta introdução, apresenta o contexto, as justificativas e os objetivos da pesquisa sobre a resiliência organizacional dos indivíduos nas unidades da Empresa Sigma em Curitiba de 2017 a 2019. O 2º capítulo apresentará os fundamentos teóricos através da revisão do estado da arte relacionada com a Resiliência, a Resiliência Organizacional, os fatores envolvidos com a Resiliência Organizacional, o comportamento entre esses fatores e as formas de medição do fenômeno. O 3º capítulo apresentará os procedimentos metodológicos que foram utilizados no estudo. O 4º capítulo fará a apresentação e discussão dos resultados do Estudo de Caso da Resiliência Organizacional dos indivíduos nas unidades da Empresa Sigma da região norte de Curitiba de 2017 a 2019. No 5º capítulo serão apresentadas as considerações finais e as possibilidades para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO ESTUDO

Serão apresentados os conceitos sobre a Resiliência e a Resiliência Organizacional, um dos seus desdobramentos e que dá origem à pesquisa. Depois serão apresentados os fatores que estão relacionados com esse fenômeno, a descrição sobre o comportamento entre esses fatores e a seção termina com as formas de medição.

2.1 A RESILIÊNCIA

A palavra resiliência tem a sua origem etimológica no latim, *resilio* ou *resilire*. É formada pela adição do radical da palavra *salio*, que significa saltar, com o prefixo *re*, que corresponde a voltar. Poderia ser traduzida como voltar saltando para trás. Em 1807, Thomas Young, publicou uma obra pioneira sobre a elasticidade e a resistência dos materiais. Com o passar dos anos o termo, que se originou na Física, passou a ser mais utilizado pelas Ciências Humanas (BRANDÃO; MAHFOUD; GIANORDOLI-NASCIMENTO, 2011).

Os conceitos sobre a resiliência apresentam variações em suas definições:

“Em relação às concepções adotadas sobre o tema, percebemos que, de modo geral, ingleses e norte-americanos entendem a resiliência como resistência ao estresse, enquanto brasileiros e pesquisadores falantes de línguas latinas têm uma concepção que entende a resiliência ora como resistência ao estresse, ora como associada a processos de recuperação e superação de abalos emocionais causados pelo estresse” (BRANDÃO; MAHFOUD; GIANORDOLI-NASCIMENTO, 2011, p.264).

Ainda, segundo esses mesmos autores, no Brasil, a palavra resiliência surgiu no final dos anos 1990 através dos estudos da Psicologia para, em seguida, se popularizar por meio de publicações em artigos de jornais e revistas. Apesar da origem latina, a palavra já era conhecida e utilizada usualmente pelos falantes da língua inglesa nos anos 1970.

No final de 1970, norte americanos e ingleses publicaram os primeiros trabalhos sobre o fenômeno de pessoas que conseguiam permanecer saudáveis mesmo após serem expostas a períodos adversos. São considerados a 1ª geração de pesquisadores do fenômeno da Resiliência (INFANTE, 2005).

Nas pessoas, diferente dos materiais, as pesquisas sobre o fenômeno envolvem as seguintes características e etapas: A presença de fatores de risco no ambiente que revelam a vulnerabilidade do indivíduo, e por outro lado, para buscarem o

equilíbrio inicial de volta, no polo contrário existe os fatores de proteção que, após a reação inicial, resultam em uma resposta positiva, com o retorno ao estado de equilíbrio anterior ao evento adverso, com a superação e a recuperação, alcançando a resiliência no final do processo.

Durante o trabalho será demonstrado que a Resiliência na organização decorre da Resiliência das equipes e, principalmente, dos indivíduos.

Segundo Fantova (2008), foram identificadas 3 correntes de estudos sobre o fenômeno: A primeira, norte americana ou anglo saxônica, segue uma linha mais individualista, comportamental, ambiental e pragmática; A segunda corrente, a europeia, é mais centrada no campo ético psicológico dos indivíduos; E, a última, latino-americana, concentra as suas pesquisas nos relacionamentos sociais e comunitários. O fato é que, nos anos 70 e 80, ocorreram muitas transformações que mudaram a história. Manciaux (2001, p.326) ensina que "A cada instante, a resiliência resulta da interação entre o próprio indivíduo e meio que o cerca, entre o seu passado e o contexto do momento em termos políticos, econômicos, sociais e humanos."

Ocorreram naquelas décadas diversos eventos que influenciaram o Mundo. As crises do petróleo que transformaram a indústria metalmeccânica, os conflitos no Oriente Médio que culminaram no terrorismo fundamentalista, as mudanças climáticas resultantes das ações devastadoras do homem sobre o meio ambiente, a criação do Vale do Silício e da NASDAQ e o surgimento dos impérios tecnológicos, a ascensão dos países asiáticos, a queda do muro de Berlim, a desintegração da URSS, o fim da guerra fria e a consolidação do capitalismo e da economia de mercado foram alguns dos eventos que influenciaram os ambientes de negócios. Essas mudanças geraram incertezas nos ambientes de negócios. Porém, ao mesmo tempo, despertavam o interesse sobre o fenômeno da Resiliência das pessoas e, posteriormente, da Resiliência Organizacional. Algumas organizações distorcem o conceito de Resiliência:

Conforme os autores Burrell e Morgan (1994), o funcionalismo estava presente nas ciências sociais, ou seja, sociologia, antropologia, psicologia, jurisprudência e linguística. Na administração e no contexto das organizações o funcionalismo influencia até hoje as teorias organizacionais atuais. O movimento de qualidade de vida no trabalho, no final dos anos 1970, era considerado um fator positivo e criava um falso sentimento de pertencimento e apoio social aos empregados. Contudo, visava apenas o aumento de produtividade e de lucro das organizações. Assim como o conceito de resiliência.

Conforme Brandão, Mahfoud e Nascimento (2011), os estudos sobre a resiliência foram surgindo gradativamente do final dos anos 70 até o começo dos anos 80 do século XX. Tratava-se de estudos norte-americanos e ingleses que compartilhavam contingências históricas e socioculturais e convergiam em interesses e objetos de estudos comuns de diversas áreas da psicologia.

"...o desenvolvimento da resiliência implica na mobilização de recursos diferenciados para o enfrentamento de situações em que os indivíduos se sentem presos ou engessados. Nestas condições, a elasticidade do comportamento - característica da resiliência - envolve a resignificação interna da situação vivida e pode possibilitar o crescimento pessoal ou profissional...As diversas referências fazem alusão ao trabalho humano, no momento atual, como locus de pressão, tensão e adversidade potencial. A metamorfose nas relações da pessoa com o ambiente de trabalho, em curso nas últimas décadas, aponta para a necessidade de flexibilidade e plasticidade por parte dos sujeitos organizacionais. A incorporação do conceito de resiliência nesse campo de estudos pode contribuir para o entendimento desses novos processos de adaptação... Estes são fatores relatados para o enfrentamento de situações de adversidade, seja no contexto dos estudos amplos aqui revisados, seja no campo do trabalho humano nas organizações. Os relatos dos executivos(as)-alunos(as) ratificam a necessidade de estimular a discussão e construção de valores, espaços organizacionais e práticas inovadoras para sustentar ações de proteção de saúde física, psicológica, social e organizacional no âmbito dos processos adaptativos das pessoas e organizações" (Barlach, Limongi-França e Malvezzi, 2008, p. 111).

Após um período de relativa prosperidade do período pós Guerra, a partir da década de 70, ocorreram um aumento nas taxas de desemprego e, como consequência, os aumentos proporcionais da desigualdade social, da pobreza e da crise econômica. Contudo, os governos capitalistas ainda conseguiam compensar as suas populações carentes com seguridade social e um sistema de previdência generosos.

Nesse contexto os estudos sobre a Resiliência se desenvolveram. A princípio, as pesquisas sobre a Resiliência eram sobre a capacidade dos indivíduos resistirem ao estresse, em seguida outros estudos verificaram não somente a capacidade de resistência ao estresse, mas também aos fenômenos de superação e de recuperação (Brandão, Mahfoud e Gianordoli-Nascimento, 2011).

Dessa forma, apesar das três correntes de estudo, das diferenças conceituais e das distorções existentes, nota-se a importância e a relevância do desenvolvimento conceitual do fenômeno da Resiliência Organizacional e os seus relevantes impactos sobre os indivíduos, as equipes e as organizações. Na realidade, reflexos sobre os atores envolvidos, como os clientes e os fornecedores, e toda a sociedade.

A seguir serão relacionados os fatores de risco e os fatores de proteção que compõem o processo de resiliência.

QUADRO 1 – EVOLUÇÃO DA RESILIÊNCIA

Autor	Ano	País	Fatores de Risco	Fatores de Proteção	Área
			Ambiente Externo e Interno	Indivíduos, equipes e organização	
Zuckerfeld	2007	Argentina	Adversidades.	Terapia, âmbitos informais, âmbitos aleatórios, solidariedade, redes vinculares, projetos, afetos, humor, busca de ajuda, autocontrole, autoestima, pensamento crítico, criatividade, tutor.	Psicanálise
Poletto	2007	Brasil	Dificuldades econômicas, políticas públicas, perdas familiares, exclusão social.	Recursos internos, competência social, apego seguro, autoeficácia, apoio social e afetivo, coesão ecológica, relacionamentos, qualidade de vida, planejamento de carreira, orientação vocacional, relações interpessoais na organização, políticas de recursos humanos, criatividade, fé, alegria, otimismo, esperança, sabedoria, perdão.	Psicologia
Lecomte	2007	França	Traumatismos, doenças, acidentes, vítimas de atentados, maus tratos, catástrofes naturais.	Família, amigos, profissionais, busca de sentido, tutor, gentileza, disponibilidade, compreensão, humor, simpatia, distância emocional, afetuosiidade humanitária, mas com profissionalismo.	Psicologia
Walsh	2007	EUA	Adversidades, traumas, perdas, mudanças, estresse, doença, pobreza.	Confiança, espiritualidade, sustentação, comunicação, espírito colaborativo para solução, relacionamentos, suporte, incentivar esforços, estabilidade, liderança forte, proteção, orientação.	Psicologia
Yunes	2007	Brasil	Adversidades, estresses, crises, desafios, sofrimento, desajustes e falhas individuais, condições desfavoráveis, pobreza, violência urbana, desemprego, ausência de recursos e de informações, serviços públicos de	Presenças significativas, solidariedade, interações humanas, comunidades saudáveis, acolhimento, sistema de crenças familiares, positividade, otimismo, esperança, valorização de competências e potenciais intelectuais, afetivos, sociais e culturais. Ambientes socialmente	Psicologia

			educação e saúde em falta.	saudáveis e protetores, bons líderes, relações sociais de qualidade, preparo pessoal e profissional, atmosfera de compromisso com a felicidade.	
Rocca	2007	Uruguai	Efeitos negativos, situações traumáticas, fraquezas, sintomas, doenças, carências, escassez, catástrofes, forças ambientais, ações violentas, sofrimentos, desigualdades sociais, injustiça, corrupção, miséria, guerra, opressão, miséria, privação, desemprego, corrupção, fim de relacionamentos, perda de familiares, crises de medo, depressão, problemas econômicos, inquietações existenciais e espirituais.	Forças positivas do ambiente, capacidades, fé, crença, ter pessoas significativas de confiança, família, instituto de educação, organizações sociais, políticas ou religiosas, grupos de apoio, engajamento, pertencimento, necessidades físicas básicas, segurança, alimentação, saúde, educação, emprego, filosofia de vida, ter sentido na vida	Psicologia
Avanci	2007	Brasil	Adversidades, traumas familiares, violência, estresses, humilhações, depreciações, agressão física e sexual.	Acolhimento, escuta, familiares, contato com profissionais das áreas da saúde e educação, afeto, compreensão, fortalecimento das características pessoais.	Psicologia
Rutter	2007	Reino Unido	Adversidades físicas e psicossociais, situações danosas.	Confiança, compartilhamento de decisões nas tomadas de decisões.	Psicologia
Barlach, Limongi-França e Malvezzi	2008	Brasil	Adversidades	Autoconhecimento, religiosidade e arte.	Psicologia
Fantova	2008	Espanha	Mudanças, estresses, adversidades.	Positividade, autocrítica, identificar os potenciais, engajamento, visão de futuro, criatividade, sentimento de equipe e autoestima coletiva, encontrar um sentido para a vida, decisões vinculadas a valores, fé, desenvolvimento organizacional e social, adaptação.	Psicologia
Brandão, Mahfoud e Gianor-doli-Nascimento	2011	Brasil	Abalos, pressão, estresse, mudanças sociais, tecnologia.	Capacidade de adaptação.	Psicologia

Vieira e Oliveira	2017	Brasil	Ajustes a novas formas de trabalho e de liderança, mudanças sociais, econômicas, políticas, ambientais.	Potencialidade, fé ou crença, proatividade e competência.	Psicologia
-------------------	------	--------	--	---	------------

FONTE: O autor (2022).

Conforme o demonstrado pelos estudos, observando as diferenças de cultura, de tempo e de correntes de estudo, tanto os fatores de risco quanto os fatores de proteção encontram nos ambientes externos e internos as suas origens e, muitas vezes, quando não denominados genericamente como adversidades, recebem os mesmos nomes na visão daqueles autores.

Os fatores de proteção são encontrados em aspectos subjetivos como a fé, lembrando que nem todos possuem alguma crença ou religião, ou são fatores que podem ou não provocar estímulos positivos. Temos como exemplo a família pois, algumas pessoas não possuem familiares, ou não convivem com os seus familiares e até mesmo, não possuem bons sentimentos ou bons relacionamentos com os seus entes familiares podendo provocar um efeito contrário, ou seja, no lugar um fator de proteção, tornar-se um fator de risco. E ainda, podem ser fatores ambientais como bons relacionamentos sociais com colegas ou amigos, ou possuir lideranças natas ou ter sentimento de pertencimento a alguma outra organização fora do local de trabalho.

Os fatores de proteção, quando existentes, representam a parte final do processo do fenômeno da resiliência, pois resultarão na superação das adversidades e, finalmente, a criação de oportunidades no caso da resiliência nas organizações.

Da mesma forma, os fatores de risco podem originar-se a partir de sintomas ou carências, termos mais subjetivos e pessoais, passando por problemas familiares ou dificuldades econômicas, situações que a maioria das pessoas estão expostas, indo para situações extremas como catástrofes ou guerras que atingem a todos sem distinção. Importante ressaltar que podem ocorrer, simultaneamente, dois ou mais fatores e, que cada indivíduo responderá de maneira pessoal e subjetiva a esses estímulos do ambiente. Os indivíduos, responderão de maneira diferente pelo mesmo problema dependendo do contexto (MANCIAUX, 2003).

Esses fatores de risco presentes nos ambientes externos e internos podem revelar a vulnerabilidade dos indivíduos e provocam o início do processo de resiliência.

No início do século XXI, estudos sobre a segunda geração de pesquisadores sobre a Resiliência do final do século XX, reconheciam a dinâmica do processo e as interações entre o indivíduo e o ambiente:

“...entendem resiliência como um processo dinâmico em que as influências do ambiente e do indivíduo interatuam em uma relação recíproca, que permite à pessoa se adaptar, apesar da adversidade. A maioria dos pesquisadores, pertencentes a essa geração, simpatiza com o modelo ecológico-transacional de resiliência” (Infante, 2005,p.25).

A seguir, será abordado um dos desdobramentos da Resiliência, a Resiliência Organizacional.

2.2 A RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

A Resiliência Organizacional é um constructo complexo que envolve múltiplas disciplinas. Apesar de décadas de pesquisas, com um crescimento exponencial dos estudos, ainda não existe um conceito definitivo. No início do século, Weick e Sutcliffe (2001) diziam, "Nós supomos ainda que as pesquisas existentes sobre a teoria organizacional respondem inadequadamente essas questões e que, para isso a teoria sobre Resiliência Organizacional precisa ser desenvolvida adequadamente".

Mesmo com o passar dos anos, como reafirmaram Ma, Xiao e Yin (2018), em relação aos estudos de outras disciplinas, as pesquisas sobre a Resiliência Organizacional ainda se encontram dispersas sobre inúmeras definições conceituais, diversas conotações e por diferentes campos. Mas, apesar das incontáveis perspectivas e diferenças, o tema ainda está despertando tanto o interesse da academia quanto das organizações pois apresenta um enorme potencial para desenvolver a capacidade de recuperação das organizações e a criatividade dos empregados, encontrando oportunidades para o negócio com economia de recursos.

Para Kahn et al. (2016), a Resiliência Organizacional surge como o resultado dos relacionamentos e das disputas entre as diferentes partes da organização. Identificou que as unidades que têm contato com o público, um dos limites da organização com o ambiente externo, são os locais críticos onde surgirão essas disputas por recursos. Unidades de atendimento ao público como as que a Empresa Sigma possui espalhadas por todo o país.

Dessa forma, sendo um fenômeno que ocorre entre as diferentes áreas da organização e tem a sua origem identificada principalmente onde mantem contato direto

com os clientes, independente da complexidade do tema e a sua multidisciplinaridade, é possível estabelecer determinados fatores que contribuem para a Resiliência Organizacional junto aos colaboradores dessas áreas críticas. Segundo Kahn "as organizações são sistemas sociais compostos de partes que podem ser aninhadas, adjacentes e hierárquicas em relação uns aos outros".

Os estudos demonstram que os indivíduos, as equipes e as organizações podem desenvolver e garantir a resiliência organizacional. Finalmente, a Resiliência Organizacional pode ser um diferencial que melhora o desempenho e se traduz em resultados concretos, inclusive, podendo ser mensurada (Rutter, 2007).

A organização resiliente ainda é um conceito novo no vocabulário organizacional e tem sido avaliada com medidas desenvolvidas por estudiosos de diversas áreas. De um modo geral, a medição de a resiliência organizacional pode ser classificada em três grupos: medição baseada em sistema, medição baseada na estratégia e medição baseada na organização (MA, XIAO e YIN, 2018, p.6).

A falta de um consenso entre os pesquisadores, a possibilidade de mensurar o grau de resiliência das organizações e, não menos importante, o impacto que a Resiliência Organizacional exerce sobre a organização e em seus resultados demonstram toda a relevância do estudo.

Contudo, apesar da falta de consenso, alguns estudos sobre a Resiliência Organizacional observaram a capacidade das organizações de absorverem os impactos dos eventos adversos e, outros pesquisadores verificaram que além de absorverem os impactos dos eventos disruptivos, a Resiliência Organizacional, possibilita o desenvolvimento de novas capacidades, a geração de oportunidades com a economia de recursos e com celeridade (Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall, 2011).

Esse conceito guarda muitas semelhanças com as pesquisas sobre a Resiliência e a capacidade dos indivíduos resistirem ao estresse. Em seguida, outros estudos verificaram não somente a capacidade de resistência ao estresse, mas também aos fenômenos de superação e de recuperação (Brandão, Mahfoud e Gianordoli-Nascimento, 2011).

Dessa forma, com um conceito delineado, a evidente relevância do fenômeno e os seus reflexos sobre as organizações, pretende-se identificar os principais fatores envolvidos no processo, a relação conjugada desses fatores e, ainda, após a análise dos dados, identificar o grau de Resiliência Organizacional daquele período.

A seguir serão relacionados os principais fatores de risco e fatores de proteção que fazem parte do processo da Resiliência Organizacional.

QUADRO 2 – EVOLUÇÃO DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Autor	Ano	País	Fatores de Risco	Fatores de Proteção	Área
			Ambiente Externo e Interno	Indivíduos, equipes e organização	
Mallack	1998	EUA	Desastres naturais, incêndios, guerras, situações do dia a dia.	Criatividade, organização que aprende, adaptação, recursos adequados, delegação do processo decisório, tolerância à incerteza, sistema de regras virtuais.	Gestão
Hamel e Valikan-gas	2003	EUA	Mudanças do ambiente, desafios cognitivos, estratégicos, políticos e ideológicos.	Flexibilidade e adaptação.	Gestão
Vogus	2007	EUA	Condições desafiadoras, erros, escândalos, crises, interrupção da rotina, competição, estresse, acumulação de pequenos erros.	Gestão da informação, organização que aprende, melhoria contínua.	Gestão e Negócios
Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall	2011	EUA	Incerteza, ameaças do ambiente.	Criatividade, gestão de pessoas, interação, senso de propósito, compartilhamento do processo decisório.	Gestão
Salgado	2013	Portugal	Eventos perturbadores, mudanças disruptivas no ambiente e mudanças nos negócios.	Recursos cognitivos, emocionais, relacionais e estruturais disponíveis, tecnologia para agilizar as trocas de informações e bom relacionamento entre as áreas para agilizar os processos.	Engenharia
Cunha et al	2013	Portugal	Surpresas, estresse e crises.	Capacidade de aprender e resolver problemas, fé, busca de um sentido para a vida, relacionamento profundos.	Economia e Negócios
Cardoso	2015	Brasil	Recessão econômica, mudanças sociais, tecnológica e comportamentais.	Conhecimento da situação, gestão de vulnerabilidade, controle de riscos, saber lidar com crises, gestão de pessoas.	Gestão

Kahn et al	2016	EUA, Canadá e Reino Unido	Adversidades.	Relacionamento entre as partes da organização, liderança.	Gestão
Xiao e Cao	2017	China	Desastres naturais, pandemia, terrorismo, recessão econômica, falha de equipamento, erro humano.	Cultura organizacional, estrutura organizacional, programação mental coletiva, capital social, segurança psicológica e cadeia de suprimentos.	Economia e Negócios
Barasa, Mbau e Gilson	2018	África do Sul	Crise econômica, doenças e choques disruptivos.	Recursos materiais, preparação e planejamento, gestão de informação, soluções alternativas, governança, liderança, cultura organizacional, capital humano, colaboração e conexões sociais.	Economia e Saúde
Ma, Xiao e Yin	2018	China	Desastres naturais, pandemia, recessão econômica, falha de equipamento, erro humano.	Improvisação, segurança psicológica, interação, organização que aprende.	Negócios
Burnard, Bhamra e Tsinopoulos	2018	EUA e Reino Unido	Ameaças, desafios, pandemia, doenças, terrorismo, política, instabilidade econômica.	Improviso, liderança, canais de comunicação, estado de alerta, cultura organizacional, conhecimento e relacionamento.	Engenharia e Negócios

FONTE: O autor (2022).

Observa-se as semelhanças naturais entre os fatores de risco e de proteção da Resiliência e da Resiliência Organizacional. A seguir, serão apresentados com mais detalhe esses fatores.

2.3 OS FATORES SELECIONADOS (QUE COMPÕEM A RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL PARA O PRESENTE ESTUDO)

A Resiliência Organizacional é um fenômeno que ocorre em diferentes níveis, sofre variações pois está profundamente conectada com o ambiente. Conforme Maltack (1998) os empregados enfrentam constantes mudanças em suas tarefas, na maneira como executam as atividades, no local onde são realizadas as tarefas e nas pessoas com quem interagem durante esse processo. As mudanças internas são

apenas uma parte do desafio. Existem as mudanças externas que serão cada vez mais sentidas pelos colaboradores que terão mais responsabilidades para lidar com fornecedores e com clientes.

Segundo os levantamentos de Sutcliffe e Vogus (2007), estão incluídas nas situações adversas e desafiadoras a repetição de pequenos erros pois, assim como as grandes adversidades, poderão comprometer o desempenho de todo o sistema. Mesmo com o passar das décadas e observadas as diferenças culturais, está no ambiente a origem desse processo. De acordo com Cao e Xiao (2017), o gerenciamento de riscos ganhou muita relevância nos últimos anos nas análises tanto para acadêmicos quanto profissionais. Para esses autores, são exemplos de riscos potenciais os desastres naturais, pandemias, terrorismo, recessões econômicas, falhas humanas e de equipamentos.

De acordo com Mallack (1998), os empregados assumem mais responsabilidades no processo decisório, contudo, sem receberem os treinamentos adequados. Além disso, apesar do aumento das responsabilidades, não ganham o devido acesso aos recursos extraordinários para auxiliar nos custos de despesas proporcionais ao aumento de serviço e, sob pressão constante, são obrigados a apresentarem resultados e atingirem metas cada vez maiores. Para isso, as decisões precisam ocorrer com rapidez, sob condições de incerteza, pressionados por desempenho em curto prazo sob pena de perdas financeiras e, até mesmo, a demissão do seus empregos no caso de não atingirem os resultados esperados.

Segundo o estudo de Lengnick-Hall, Beck e LengnickHall (2011) as organizações podem desenvolver a resiliência de seus empregados através de uma área dedicada à gestão estratégica de pessoas. Assim, a Resiliência Organizacional seria a combinação de conhecimentos, habilidades e outros elementos dos indivíduos junto com capacidades e rotinas cognitivas, comportamentais e contextuais da organização. Além disso, para moldar a resiliência da organização, o trabalho de Kahn et al (2016) menciona a importância dos relacionamentos entre as diversas partes da organização e o papel fundamental dos líderes nesse contexto. A competição interna por recursos pode dificultar ou até mesmo impedir a evolução desse processo sem um acompanhamento consciente de lideranças natas.

Para Barasa, Mbau e Gilson (2018) a Resiliência Organizacional recebe influência dos seguintes fatores: Recursos materiais e humanos, preparação e planejamento, gestão de informação, governança, liderança, cultura organizacional, adoção de

alternativas criativas e colaboração entre as áreas diversas. Nesse sentido, Mallack (1998), ainda considerava como princípios da resiliência organizacional alguns valores semelhantes aos fatores descritos por Barasa, Mbaus e Gilson 20 anos depois. Aquele autor evidenciava também que o aprendizado com as experiências, o estímulo aos comportamentos adaptáveis e criativos, o acesso aos recursos, a tolerância a incerteza, a relativa independência no processo de decisão e o compartilhamento dos objetivos através de sistema regras virtuais são fundamentais para a Resiliência Organizacional.

O trabalho de Kahn et al (2016) complementa essas ideias apresentando a Resiliência Organizacional como resultado das relações intergrupos. Destaca, da mesma forma, o papel fundamental das lideranças durante esse processo.

E Cunha et al (2013) também afirma que a resiliência dos indivíduos, por si, não garante a resiliência das equipes ou da organização a que pertencem. Contudo, da mesma forma, afirma que os empregados são as fontes principais da resiliência organizacional. Os autores dividiram a Resiliência Organizacional em três níveis: Individual, equipes e organizacional.

Como podemos observar, de fato, são muitos os elementos envolvidos no processo da Resiliência Organizacional. Apesar da complexidade e das lacunas que ainda permanecem nos estudos, com base na literatura existente e nos dados coletados, poderão ser considerados como fatores de risco para a Resiliência Organizacional, tudo aquilo que altera o estado equilíbrio das organizações e tem as suas origens no Ambiente. Seja no Ambiente Externo quanto no Ambiente Interno. Com isso, pretende-se estabelecer determinados parâmetros e medidas para identificar o grau de Resiliência Organizacional da Empresa Sigma daquele período de 2017 a 2019. Diversos autores, de diferentes períodos e lugares distintos identificaram nos ambientes as origens daquilo que desequilibra as organizações e provocam o início da Resiliência. Desde desastres naturais, pandemias e, até mesmo, a repetição de pequenos erros humanos ou de simples falhas em equipamentos.

São chamados de fatores de risco pois revelam a Vulnerabilidade das Organizações. A Vulnerabilidade seria o polo oposto à Resiliência.

Da mesma forma, para recuperarem o equilíbrio, as organizações contam com os fatores de proteção. Os fatores de proteção são responsáveis de trazer a organização de volta ao estágio anterior ao momento adverso. Identificam-se como responsáveis por essa tarefa, ou seja, a origem dessa proteção, os indivíduos, as equipes e

a própria organização. O fenômeno é complexo pois envolve, da mesma forma, elementos subjetivos como a fé e a crença individual das pessoas, elementos sociais como a sinergia dos grupos através de um bom relacionamento entre as diversas áreas e até a complexidade de uma área exclusiva para gerir e desenvolver os empregados que é de responsabilidade das organizações. Tudo isso faz parte e contribui para a construção do processo de Resiliência Organizacional.

Os fatores de proteção interagindo na organização trazem de volta o estado de equilíbrio anterior aos períodos adversos criando oportunidades resultando na Resiliência Organizacional. Lembrando Cunha et al (2013) a resiliência dos indivíduos, por si, não garante a resiliência das equipes ou da organização a que pertencem, porém, os empregados são as fontes principais da Resiliência Organizacional.

2.4 O COMPORTAMENTO ENTRE OS FATORES

Os fatores de proteção e os fatores de risco identificados naquele período de 2017 até 2019 interagem constantemente entre si e com os ambientes interno e externo.

Assim, os fatores de proteção, que são os indivíduos, as equipes e a organização juntamente com lideranças que sabem executar devidamente o seu papel, uma gestão estratégica de pessoas desenvolvendo todos na organização e um bom relacionamento entre as áreas, o processo de resiliência ocorrerá naturalmente. Serão as barreiras contra as influências negativas dos fatores de risco.

No caso da Empresa Sigma, a política, as pessoas, a tecnologia, a segurança e a concorrência revelam a vulnerabilidade da organização e provocam o início do processo de resiliência. Tais fatores de risco também fazem parte da realidade de muitas organizações públicas e privadas.

De qualquer modo, o bom relacionamento entre as partes da organização é um facilitador do processo de Resiliência Organizacional (Kahn et al, 2016). Para isso, dependerão da atuação de uma liderança preparada, de empregados engajados e envolvidos com a ajuda de uma gestão estratégica de Pessoas eficiente. Contribui também para o processo uma tomada de decisão descentralizada e rápida, ou seja, de forma resumida, uma cultura organizacional bem definida e alinhada.

FIGURA 2 – PROCESSO DE RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL EM EQUILÍBRIO



FONTE: O autor (2022).

2.5 FORMAS DE MEDIÇÃO DA RESILIÊNCIA

A Resiliência Organizacional é um fenômeno multidisciplinar, dependente do contexto e complexo. Um mesmo sujeito poderá responder de modo distinto dependendo dos fatores de proteção e fatores de risco envolvidos.

Em um ambiente de incerteza e dinâmico, as variáveis envolvidas aumentam ainda mais as probabilidades de serem expostas as vulnerabilidades. Contudo, conhecendo as origens que despertam o início do processo, é possível, se não evitar, ao menos, antecipar e amenizar os impactos das adversidades sobre a organização e, com isso, criar as condições de desenvolver a resiliência nos indivíduos, criando oportunidades e gerando valores e resultados das adversidades.

Para isso, foram desenvolvidas formas de mensurar a Resiliência considerando-se a combinação dos fatores de risco com fatores de proteção. Além de outros elementos que fazem parte do processo de resiliência.

No trabalho de Infante (2005), foram reunidas revisões que buscaram definir conceitos que fazem parte do modelo de resiliência descrito por Luthar e Cushing (1999). Essas revisões demonstraram diferentes métodos para medir a Resiliência. Esses métodos mensuravam a Adversidade, a Adaptação Positiva e o Processo de Resiliência.

2.5.1 Adversidade

Os estudos empíricos sobre a Resiliência foram identificados três maneiras distintas para se medir as adversidades ou riscos, são eles:

A Medição de Risco por Meio de Múltiplos Fatores, As Situações de Vida Específicas e a Constelação de Múltiplos Riscos.

2.5.1.1 Medição de Risco por Meio de Múltiplos Fatores

Instrumento criado para mensurar diferentes fatores simultaneamente. Em uma escala de eventos negativos, o indivíduo deve selecionar aqueles que estiveram presentes em sua vida. O problema do método é a validade, a coerência entre o que o instrumento indica como negativo e o que o indivíduo sente como adverso e prejudicou o seu desenvolvimento. As escalas também não permitem identificar o grau de magnitude da adversidade. Consideram que para ser válido será necessário estabelecer a associação do risco com a adversidade vivida.

2.5.1.2 As Situações de Vida Específicas

A natureza do risco será determinada por aquilo que a sociedade, os indivíduos ou os pesquisadores consideram como uma situação de vida estressante. São inúmeras as possibilidades estressantes que poderão afetar os indivíduos, assim, esse método demonstra uma barreira para separar os fatores que possuem relação direta com o risco daqueles que flutuam entre o risco e o resultado esperado.

2.5.1.3 Constelação de Múltiplos Riscos

Medição que considera a complexidade do mundo real e todas as suas interações individuais, familiares, comunitárias e sociais com o desenvolvimento humano e a superação dos eventos adversos. O mapeamento das origens das adversidades equivale a soma de determinada pontuação. Para ser efetivo, deve-se determinar se as adversidades representam de fato eventos negativos para os indivíduos.

2.5.2 Adaptação Positiva

Para mensurar a adaptação positiva, Luthar e Cushing (1999) adotaram estratégias semelhantes aos métodos para medir os riscos. Do mesmo modo, são três formas distintas: A Adaptação Segundo Fatores Múltiplos, A Ausência de Desajustes e A Constelação de Adaptação.

2.5.2.1 A Adaptação Segundo Fatores Múltiplos

São realizadas perguntas a professores, aos pais, aos amigos e, ainda, a aplicação de um teste específico para determinar a adaptação positiva. De acordo com a classificação, atingem-se metas que equivalem a etapas de desenvolvimento da pessoa.

O que definirá a adaptação positiva varia para cada grupo analisado. Mas o mais importante é a relação da adaptação positiva com a definição de risco.

2.5.2.2 A Ausência de Desajuste

É aplicada somente em indivíduos com sérios riscos de sofrerem doenças psiquiátricas, geralmente, casos clínicos. Os instrumentos utilizados são questionários clínicos e a ênfase concentra-se na superação de adversidades e na ausência de sintomas.

2.5.2.3 A Constelação de Adaptação

É um método baseado em diferentes condutas ou tipos de adaptação e reúne a aplicação de provas, escalas e considera a opinião de outras pessoas, familiares e amigos. Os índices relacionam-se com o modelo teórico utilizado e fundamenta-se em teorias do desenvolvimento humano.

2.5.3 Processo de Resiliência

A medição do processo de resiliência é a relação da Adversidade com a Adaptação Positiva e, historicamente, é medido através de duas formas distintas: Ora pelo

Modelo Baseado em Variáveis ora pelo Modelo Baseado em Indivíduos (Luthar e Cushing, 1999; Masten, 2001).

2.5.3.1 Modelo Baseado em Variáveis

Esse modelo está baseado em análises estatísticas das conexões entre os fatores de risco, os resultados almejados e os fatores de proteção (Masten, 2001). Assim, esse modelo possibilita a projeção de padrões ou interações de adaptações resilientes de sucesso. Para alcançar os resultados esperados, são necessários tanto a definição de conceitos básicos para explicar as interações entre as diversas variáveis envolvidas no processo e as relações entre os fatores de risco com os fatores de proteção.

2.5.3.2 Modelo Baseado em Indivíduos

Esse modelo compara indivíduos através de um longo período. Assim, ao comparar indivíduos resilientes com não resilientes permite encontrar diferenças que naturalmente ocorrerem durante essa trajetória e estabelecem-se hipóteses.

Posteriormente, o processo da resiliência é reproduzido artificialmente para testar as hipóteses criadas.

Finalmente, para identificar o fenômeno da Resiliência são necessários o estabelecimento da conexão entre as teorias e os métodos dos fatores de proteção ou a ausência de desajustes com os fatores de risco.

A Resiliência pode ser mensurada de teste com objetivos únicos, entrevistando pais, professores, membros da comunidade, o indivíduo, ou pela combinação de todos os métodos mencionados. A Resiliência está baseada em teorias de desenvolvimento para definir os fatores de proteção apesar da presença dos fatores de risco.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Serão abordadas nesta seção os procedimentos metodológicos que foram utilizados para responder a perguntas propostas para o estudo. Foram relacionadas as características do tipo da pesquisa (Abordagem, Natureza, Finalidade e Procedimentos), o problema de pesquisa será brevemente retomado, as perguntas de pesquisa, as categorias, as unidades e os instrumentos de coleta de dados e, finalmente, a unidade de análise.

3.1 O TIPO DE PESQUISA

Para Kerlinger (1980), a pesquisa científica deve ser completamente neutra, sem vieses ideológicos, religiosos, ou de qualquer outra espécie, através de um pensamento livre de crenças, buscando a objetividade como um procedimento. A pesquisa deve ser sistemática e controlada para que possa explicar as relações entre variáveis de um determinado fenômeno através das evidências empíricas.

As análises dos dados desta pesquisa tiveram a predominância de uma abordagem qualitativa. Esse tipo de abordagem "Trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis" (MINAYO, 2001)

O estudo teve natureza de pesquisa aplicada. "Solução de problemas práticos especificados em áreas delineadas e da qual se espera melhoria ou progresso de algum processo ou atividade, ou o alcance de metas práticas" (KERLINGER, 1980, p.321).

Para entendermos a fundo o objeto de estudo e para compreensão do fenômeno pesquisado junto com as relações entre as variáveis propostas a pesquisa assumiu o caráter descritivo. "As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis" (GIL, 2008, p.28).

Quanto aos procedimentos, será um estudo de caso múltiplo. As análises em pesquisas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante são principalmente de natureza qualitativa (GIL, 2008).

Em termos ontológicos, a pesquisa qualitativa observa “[...] múltiplas realidades existem, como a realidade do pesquisador, a dos indivíduos que estão sendo investigados e a do leitor ou audiência que interpreta o estudo”. (CRESWELL, 1997, p.76).

Epistemologicamente, esse mesmo autor considera a maior presença de estudos interpretativistas, os quais o pesquisador interage com a pesquisa através da observação e convívio com os sujeitos durante um longo período e, assim, se aproxima do objeto de estudo.

QUADRO 3 - METODOLOGIA

Abordagem	Qualitativa.
Objetivo	Descritiva.
Estratégia	Estudo de Caso Múltiplo.
Natureza	Aplicada.
Ferramentas para coleta de dados	Fontes primárias (Observações, questionário e entrevistas) e fontes secundárias (Documentos, imagens e revisões no estado da arte).
Análises dos dados	Análise de conteúdo
Período	Corte transversal

FONTE: O autor (2022).

3.2 RETOMANDO O PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa que o estudo se propõe a responder é: Qual foi o grau de intensidade da Resiliência Organizacional dos indivíduos em unidades da Empresa Sigma da região norte de Curitiba de 2017 a 2019?

Para alcançar essa resposta, a pesquisa pretende responder as próximas perguntas relacionadas a seguir.

3.3 PERGUNTAS DE PESQUISA

3.3.1 Quais são os fatores que afetam a Resiliência Organizacional (dos indivíduos em unidades da Empresa Sigma da região norte de Curitiba de 2017 a 2019)?

Conforme os estudos de Yin (2010), os construtos são considerados válidos quando o pesquisador utiliza quatro princípios básicos: empregar múltiplas fontes de evidência, ou seja, realizar a triangulação; criar uma base de dados do estudo de caso;

manter o encadeamento de evidências; e ter cuidado no uso de dados de fontes eletrônicas.

Assim para identificar os fatores que influenciaram a Resiliência Organizacional, ou seja, tudo aquilo que pode provocar o início da Resiliência recorreu-se a revisão do Estado da arte. Segundo Burnard e Bhamra (2018), as organizações e os empregados estão todos sujeitos às alterações constantes do meio ambiente.

O ambiente, externo e interno, na interação com a organização, revelam a vulnerabilidade e provocam o início do processo de resiliência.

Em seguida, o trabalho de Rouse et al (2016), demonstrou que a Resiliência Organizacional é resultado das relações entre os diversos grupos que juntos formam toda a organização, ou seja, após o início, os indivíduos, as equipes e a organização, responderão, ou não esses estímulos do ambiente e que resultarão na Resiliência Organizacional.

3.3.2 Quais os fatores selecionados que afetam a Resiliência Organizacional (dos indivíduos em unidades da Empresa Sigma da região norte de Curitiba de 2017 a 2019)?

Para identificar os fatores que se relacionam com a Resiliência Organizacional na Empresa Sigma em seus três níveis organizacionais e nas dimensões cognitiva, comportamental e contextual, será realizado um estudo de caso descritivo (Yin, 2014) com a utilização dos instrumentos de questionário, de entrevistas e de observações participante e não participante. Para complementar os procedimentos metodológicos da pesquisa serão utilizadas a análise documental e a pesquisa bibliográfica. Consideramos a realização da triangulação de dados. Foram convidados empregados e ex-empregados com ampla experiência em seus cargos na empresa e, ainda, lideranças de sindicatos e associação de empregados e empregadores.

Foram considerados para efeitos desse estudo, os principais fatores relacionados através das análises dos dados.

3.3.3 Quais os comportamentos entre os fatores selecionados (para a Resiliência Organizacional dos indivíduos em unidades da Empresa Sigma da região norte de Curitiba de 2017 a 2019)?

Conforme o estudo de Kahn et al (2016) a Resiliência Organizacional é o resultado das relações intergrupos e, ainda, ressalva a importância do papel das lideranças durante esse processo. E ainda, para esse autor, a Resiliência Organizacional surge não somente pelo resultado dos relacionamentos, mas, principalmente devido as disputas por recursos entre as diferentes partes da organização.

Em seu trabalho, Kahn et al (2016) identificou que as unidades que têm contato com o público, um dos limites da organização com o ambiente externo, são os locais críticos onde surgirão as disputas por escassos recursos. Verificou-se que é o que ocorre nas unidades de atendimento ao público da Empresa Sigma no norte de Curitiba naquele período de 2017 e 2019.

Para auxiliar na interação entre os fatores identificados e, quando possível, controlar esse comportamento, segundo o estudo de Lengnick-Hall, Beck e LengnickHall (2011) as organizações podem desenvolver a resiliência de seus empregados com a auxílio de uma área dedicada à gestão estratégica de pessoas. A Empresa Sigma possui tradição e uma história no treinamento de pessoas. Possui uma Universidade Corporativa para treinamento dos seus empregados.

3.3.4 Qual o grau de intensidade da Resiliência Organizacional dos indivíduos (em unidades da Empresa Sigma da região norte de Curitiba de 2017 a 2019)?

Por fim, avaliar-se-á o grau de intensidade daquela resiliência apresentada. A pesquisa de Lengnick-Hall (2011), além de destacar a criatividade e a importância da Gestão de Pessoas, relaciona o desempenho com a Resiliência Organizacional que é o resultado prático mensurável desse fenômeno.

Serão apresentados os resultados obtidos pelos indivíduos, pelas equipes e pela organização naquele período do estudo e que correspondem a criação de oportunidades no enfrentamento de adversidades, ou seja, não somente a recuperação do estado de equilíbrio inicial.

3.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Serão relacionadas a seguir os fatores principais que foram encontrados no Estado da Arte sobre a Resiliência Organizacional e que representam os fundamentos para essa pesquisa. Da mesma forma, estarão relacionadas as definições

operacionais desses conceitos que foram utilizadas na pesquisa para descrever a Resiliência Organizacional da Empresa Sigma naquele período de 2017 a 2019.

3.4.1 Definições Constitutivas e Operacionais

3.4.1.1 Vulnerabilidade

Definição Constitutiva	Definição Operacional
Segundo Bhamra et. Al. (2011), a vulnerabilidade é a sensibilidade que as organizações resilientes apresentam diante de perturbações e a sua capacidade de resposta, ou seja, de adaptação e recuperação. Quanto mais sensíveis à exposição aos fatores de risco presentes tanto no ambiente interno quanto no externo mais vulneráveis serão e, conseqüentemente, terão menos capacidade de adaptação e para responderem às demandas do mercado.	Para esse trabalho, os pontos principais e mais sensíveis que revelam a vulnerabilidade da organização foram identificados durante o período de observação, assim como, após as análises dos dados coletados. A vulnerabilidade se revelava quando adversidades envolvendo a concorrência, as pessoas, a política, a segurança e a tecnologia impediam as atividades e conseqüentemente os resultados das unidades. Essas adversidades que revelam a vulnerabilidade foram denominadas de fatores de risco. Podem ser amenizadas por meio dos fatores de proteção.

3.4.1.2 Fatores de Risco

Definição Constitutiva	Definição Operacional
A definição de risco é a probabilidade de pessoas ou objetos sofrerem eventos que produzam o perigo ou a ameaça às suas integridades moral e, ou física. Para os negócios é a probabilidade de insucesso de determinado empreendimento em função de eventos incertos e independentes. Para os contratos de seguro, é a hipótese que se, caso se concretize, determinará o pagamento da indenização.	A Empresa Sigma está sujeita às adversidades dos ambientes, como qualquer outra empresa, além dos riscos inerentes ao seu tipo de negócio. Observando-se que são infinitas as adversidades que vão desde problemas psicológicos individuais dos empregados até desastres naturais que atingem muitas pessoas simultaneamente. Durante os períodos de observações e nas fases de coletas de dados verificou-se a presença

Para os estudiosos da Resiliência e da Resiliência Organizacional, são inúmeros os fatores de risco. São geralmente denominados de adversidades e encontram-se tanto no Ambiente Externo quanto no Ambiente Interno.	constante de 5 fatores de risco principais. Foram eles: a Concorrência, as Pessoas, a Política, a Segurança e a Tecnologia. Estavam presentes tanto no ambiente externo quanto no ambiente interno das unidades e durante as coletas de dados apareceram reiteradamente. Assim, foram escolhidos como os fatores de risco a serem observados.
--	---

3.4.1.3 Concorrência

Definição Constitutiva	Definição Operacional
Trata-se da disputa independente entre diversos produtores de bens, serviços e/ou comerciantes que fabricam, assistem e/ou vendem os mesmos produtos e/ou mesmos serviços destinados para diversos clientes em potencial e que pertencem a determinados mercados consumidores. Na dinâmica dos mercados, a concorrência pode assumir formas diversas. A concorrência seria perfeita se ocorresse uma grande oferta de produtos, os produtos não possuíssem diferenças, não existisse barreiras para novos produtos e as informações sobre os produtos fossem de conhecimento público. Contudo, o que ocorre com mais frequência é a concorrência monopolística, onde os produtores de bens e serviços influenciam nos preços finais para os consumidores através da diferenciação, localização, publicidade, ou aquilo que representa significado para o consumidor. As formas mais prejudiciais de concorrência são o oligopólio ou o monopólio.	Para os empregados da Empresa Sigma a concorrência representa um fator de risco oriundo do ambiente externo e interno. Esses fatores de risco revelam as vulnerabilidades da organização e provoca o início do processo de Resiliência. A concorrência interna ocorre pela disputa entre recursos materiais, pessoas capacitadas, insumos e clientes com outras unidades. E a concorrência externa é representada por outras empresas de entrega, nacionais e estrangeiras, transportadoras, motoristas de aplicativos de carros e motos. E diversas outras empresas de entrega.

3.4.1.4 Pessoas

Definição Constitutiva	Definição Operacional
As pessoas deixaram de ser simples recursos e são fundamentais nas organizações.	Para esse estudo, considera-se as pessoas como um dos fatores de risco quando as

O artigo 3º da Consolidação das Leis do Trabalho considera como empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário. Segundo, Paulo e Alexandrino (2009) a relação empregatícia é caracterizada por 5 elementos: Ser uma pessoa física, trabalhar não eventualmente, ser subordinado, ter salário e exercer essa atividade pessoalmente.	adversidades presentes nos ambientes externo e interno atingem esses indivíduos mais vulneráveis, mais sensíveis e que, por motivos diversos, apresentam maiores dificuldades de responderem positivamente a essas demandas superando-as. O absenteísmo, as faltas de atualização e de comprometimento dos indivíduos revelam essas suas vulnerabilidades e prejudicam a equipes e a organização. São os empregados contratados com carteira assinada, sejam empregados públicos ou empregados de agências terceirizadas, que não estão aptos a exercer as suas atividades, com restrições impeditivas que os impedem de trabalhar. Não concluíram todos os cursos obrigatórios exigidos pela empresa e necessários para o desempenho das atividades. Podem estar com problemas de saúde, restrições administrativas ou judiciais ou simples comportamentos negativos contrários aos interesses próprios na empresa, da equipe ou da organização.
---	--

3.4.1.5 Política

Definição Constitutiva	Definição Operacional
Na Grécia, a definição de política era a arte de governar e de exercer o poder. A partir dessa definição muitas outras surgiram. Nas organizações, a política por Morgan (1996) como a associação de pessoas independentes, com objetivos divergentes em torno de uma mesma oportunidade. Para Simon (1979, p.18) a organização, indiretamente, é um objetivo pessoas de todos os seus participantes. Para Mintzberg (1985) a política surge nas organizações pela ausência de outros sistemas de influência ou quando a dinâmica	Para esse estudo, a política, tanto externa quanto interna, representa um fator de risco quando, ao aparecerem, tornam-se adversidades que prejudicam ou impedem as atividades das unidades. Um exemplo de política externa que surge constantemente são as mudanças no Governo Federal após as eleições presidenciais. Tratando-se de uma Empresa Pública Federal, quando muda o governo federal, em seguida, são indicados novos presidentes para a Empresa Sigam. Em seguida, após essas mudanças,

entre os departamentos permite que interesses de determinadas áreas prevaleçam sobre os objetivos gerais da organização.	internamente ocorrem outras mudanças nas Superintendências Estaduais. Além dessa dimensão política, alterações nas políticas econômicas influenciam a Empresa Sigma. Alterações nas políticas comerciais internas também ocorreram na época da coleta de dados e representaram adversidades para os empregados.
--	---

3.4.1.6 Segurança

Definição Constitutiva	Definição Operacional
A segurança possui várias definições e depende do contexto. É o ato ou efeito de tornar seguro, estável e firme afastando os perigos, riscos, incertezas e danos. Pode assumir o contexto individual com a segurança pessoal, crescendo para a segurança privada, evoluído para a segurança pública e, em uma dimensão global, a segurança internacional.	No estudo, a segurança, interna e externa, envolve a segurança dos empregados e dos clientes. Seja nos assaltos a unidades, na guarda de objetos ou guarda e transporte de valores. Esse fator de risco pode gerar danos, materiais, físicos e psicológicos para empregados, clientes e para a organização.

3.4.1.7 Tecnologia

Definição Constitutiva	Definição Operacional
Palavra composta de origem grega que significa o estudo da técnica, da arte ou de um ofício. A tecnologia é o conhecimento de processos, de métodos, de habilidades, de técnicas para a fabricação de bens ou a oferta de serviços. A tecnologia embarcada em máquinas permite que algo seja produzido sem a necessidade do domínio de todo o processo por parte daquele operador da máquina. Sistemas tecnológicos produzem resultados, as saídas, alterando os dados de entrada após os devidos processamentos.	No estudo, o fator de risco tecnologia surge sempre que algum sistema tecnológico que é utilizado para a oferta de serviços ou para realizar alguma etapa do processo que inicia na postagem até a entrega do objeto deixa de funcionar corretamente. Pode ocorrer por imperícia ou negligência de algum empregado, por erro do cliente, por falha no sistema e, recentemente, por ataques cibernéticos.

3.4.1.8 Fatores de Proteção

Definição Constitutiva	Definição Operacional
Proteção é definida como o ato de proteger. É a ação de auxiliar, zelar, amparar, cuidar, ou seja, dedicar uma atenção especial a algo ou alguém. Tanto nos estudos sobre a Resiliência quanto nos estudos da Resiliência Organizacional, o indivíduo depende de seus atos e da ação de outros para se tornar resiliente. Seja um parente próximo, um tutor, um professor no caso da Resiliência, seja um líder no caso da Resiliência Organizacional. Contudo, além da interação com outras pessoas, da mesma forma, a interação com o ambiente, sejam pessoas ou organizações, são fatores importantes no processo de resiliência. Uma escola, um abrigo, instituições públicas ou privadas, e no caso desse estudo, a organização e suas equipes.	Para a pesquisa, os fatores de proteção fundamentais para o início do processo de resiliência indo até a parte final do fenômeno que ocorre com a criação de oportunidades e o resgate do equilíbrio são os indivíduos, as equipes e a organização.

3.4.1.9 Indivíduos

Definição Constitutiva	Definição Operacional
Os indivíduos deixaram de ser simples recursos nas organizações. O artigo 3º da Consolidação das Leis do Trabalho considera como empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário. Mais uma vez, conforme, Paulo e Alexandrino (2009) a relação empregatícia é caracterizada por 5 elementos: Ser uma pessoa física, trabalhar não eventualmente, ser	Para esse estudo, considera-se os indivíduos como um dos fatores de proteção quando mesmo com todas as adversidades presentes nos ambientes externo e interno conseguem superar as limitações, não deixando de serem vulneráveis e sensíveis, mas, por inúmeras razões, apresentam respostas positivas com soluções inovadoras culminando em novas oportunidades e resultados para a organização.

subordinado, ter salário e exercer essa atividade pessoalmente.	Executam as suas atividades mesmo com problemas de saúde contrariando decisões médicas, atualizam-se constantemente além das necessidades obrigatórias impostas pela organização ou suas limitadas tarefas, trabalham além das jornadas obrigatórias pois criam laços com unidades parceiras, clientes e outras áreas. São os empregados contratados com carteira assinada, sejam empregados públicos ou empregados de agências terceirizadas, que estão aptos a exercer as suas atividades, sem restrições impeditivas que os impeçam de trabalhar. Concluíram todos os cursos obrigatórios exigidos pela empresa e necessários para o desempenho das atividades e vão além trazendo outros conhecimentos para a Empresa. Mesmo com problemas de saúde, restrições administrativas ou judiciais executam as suas atividades para não sobrecarregar colegas ou deixar clientes sem soluções. Comportamentos positivos e alinhados com os interesses da empresa e da equipe.
--	---

3.4.1.10 Equipes

Definição Constitutiva	Definição Operacional
Uma equipe é definida como um grupo de pessoas que se reúnem para atingir um objetivo em comum. Segundo Wisinski (1994), a sinergia da dinâmica de uma equipe necessita dos seguintes elementos para o alcançar os objetivos: Participação equilibrada dos membros, ou seja, nem dominante e nem ausente; Preparação e contribuição com ideias; Renúncia de posições pessoais em benefício do grupo; Avaliação constante para melhoria contínua; Bom relacionamento entre os membros e a Realização das tarefas	Para o estudo as equipes são compostas por empregados que realizam atividades administrativas, comerciais e operacionais. Possuem uma liderança formal institucionalizada e lideranças informais. São empregados que realizam determinadas tarefas, porém, algumas vezes, precisam desempenhar atividades que não fazem parte da sua atribuição. A maioria já trocou de equipes seja por vontade própria ou seja por imposição da Empresa, extinção ou reestruturação de gerências, chefias, departamentos.

individuais com responsabilidade e comprometimento.	
---	--

3.4.1.11 Organização

Definição Constitutiva	Definição Operacional
Conforme Moura (2013), o conceito de Organização é vago e hiper generalizado. Segundo Guerreiro Ramos (1981, p. 69), a constituição da teoria organizacional possui aspectos problemáticos e, dessa forma, pode vir a se transformar em uma: “<i>mera confusão de divagações abstratas, desprovidas de força e de direção</i>”, sobretudo no que diz respeito: 1) ao uso indiscriminado e mal ressignificado de terminologias oriundas de outros campos teóricos; e 2) a manutenção de uma matriz epistemológica de forte ênfase behaviorista”. Esse autor ainda nos ensina que a sociedade moderna centrada no mercado limita a natureza humana restringindo os valores das pessoas à competição, aos ganhos econômicos e a ter um emprego. Assim, um dos conceitos para organização é muito simples e próximo do conceito de equipes: Um grupo de pessoas que se reúne com objetivos comuns. Outro conceito é de uma organização hierárquica, estruturada, coordenada e controlada para determinadas atividades para produção de bens ou serviços com fins econômicos.	Em nosso trabalho, o conceito de organização é a de um grupo de pessoas e/ou equipes que se reúnem com objetivos comuns da organização, sem ignorar os seus objetivos individuais, dentro de uma hierarquia formal, com lideranças informais, exercendo atividades coordenadas, controladas, utilizando a estrutura existente para atividades de produção de bens e de serviços com fins econômicos e, por ser uma empresa pública, oferecendo à população o melhor serviço público de qualidade dentro das possibilidades existentes.

3.4.1.12 Resiliência e Resiliência Organizacional

Definição Constitutiva	Definição Operacional

A Resiliência é a capacidade elástica natural de determinados materiais de recuperar as suas características originais após sofrerem impactos, deformações ou choques do ambiente. É definida com certa frequência como processos que demonstram a superação de momentos de crises e períodos de adversidades por indivíduos, grupos e organizações (Yunes, 2001). Reiterando, naturalmente, os conceitos de resiliência e a sua variante a de resiliência organizacional, abarcam muitas semelhanças entre si: No início, as pesquisas sobre a Resiliência eram sobre a capacidade dos indivíduos resistirem ao estresse, e verificaram não somente a capacidade de resistência ao estresse, mas também aos fenômenos de superação e de recuperação posteriormente (Brandão, Mahfoud e Gianordoli-Nascimento, 2011). Da mesma forma, as pesquisas sobre a Resiliência Organizacional observaram a capacidade das organizações de absorverem os impactos dos eventos adversos e, além disso, desenvolviam novas capacidades, com a geração de oportunidades, economia de recursos e com rapidez (Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall, 2011).	A Resiliência Organizacional para esse estudo é a capacidade dos indivíduos, dentro das suas equipes e na organização que são fatores de proteção, apesar das vulnerabilidades, superarem as adversidades dos fatores de riscos e retornarem ao estado de equilíbrio com a criação de oportunidades e gerando resultados. Não é um comportamento passivo do empregado. Pelo contrário, mesmo conhecendo as limitações existentes, utilizando o seu potencial e a criatividade, encontram as soluções possíveis e, não só superam as adversidades com criatividade e, muito importante para a existência e a manutenção da organização, produzem resultados.
--	---

Da mesma forma, as pesquisas sobre a Resiliência Organizacional observaram a capacidade das organizações de absorverem os impactos dos eventos adversos e, além disso, desenvolviam novas capacidades, com a geração de oportunidades, economia de recursos e com rapidez (Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall, 2011).

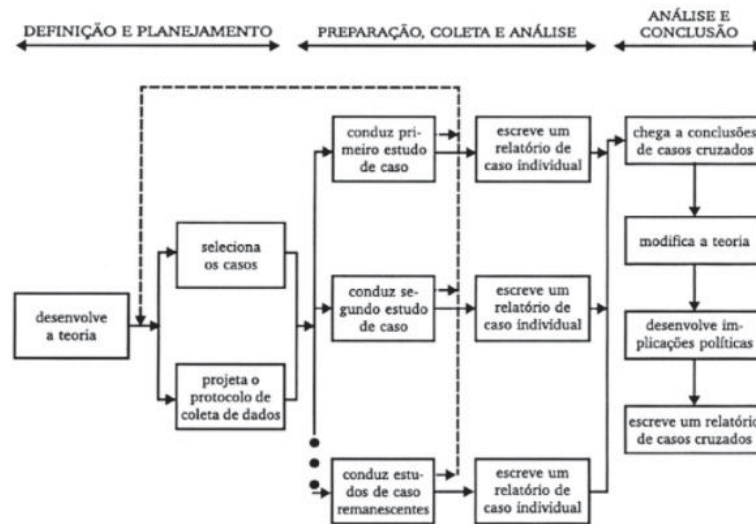
3.5 ANÁLISE E COLETA DE DADOS

3.5.1 Coleta de Dados

Inicialmente, foram consultados os referências teóricos e os principais autores que compõem o Estado da Arte sobre o tema. Após esse período inicial, com a

constatação da repetição das ideias e a saturação dos conceitos, implicou-se na seleção dos trabalhos mais relevantes para esse trabalho.

FIGURA 3 – ESTUDO DE CASO



FONTE: Yin (2015).

Em seguida, os protocolos utilizados para coleta de dados foram questionários, entrevistas e análises documentais. Além disso, foi possível fazer uso das observações participante e não participante.

Para Yin (2005), são necessários três princípios para garantir a confiabilidade de um estudo de caso e, da mesma forma, assegurar a validade de um constructo: Utilizar várias fontes de evidência, manter um banco de dados com as informações coletadas e estabelecer relações entre as evidências. Além do que já foi mencionado, foram utilizados documentos, fotos, artigos e outros dados coletados antes e durante as diferentes fases da pesquisa.

3.5.2 Instrumento de Coleta de Dados

3.5.2.1 Questionário

Além disso, antes do envio dos questionários e do convite para as entrevistas, foram enviados eletronicamente as informações relativas ao objeto de estudo, principalmente, que os dados seriam utilizados para fins exclusivos da pesquisa e mantidos os sigilos profissionais dos voluntários.

Após leituras preliminares com revisão, em 17 de janeiro de 2021, foi criado um questionário com o programa Monkey Survey e enviado via Whatsapp para 60 empregados que trabalham ou trabalharam em Curitiba. Após a verificação preliminar, de 55 respostas foram consideradas 40 completas. A última foi respondida em 02 de fevereiro.

O questionário baseou-se principalmente em 4 trabalhos:

QUADRO 4 – REFERÊNCIAS DO QUESTIONÁRIO

Autor	Trabalho	Ano
Larry Mallack	Colocando a Resiliência Organizacional para Trabalhar	1988
Fantova	Promoción de La Salud Psicosocial em Docentes Desde El Paradigma de La Resiliencia Y La Voluntad de Sentido	2008
Carla Olinda Mendes Salgado	Componentes da Resiliência Organizacional	2013
Claudete Salgado	Resiliência Organizacional de Construtoras e Incorporadoras de Capão da Canoa Frente a Crises Econômicas	2015

FONTE: O autor (2022).

As respostas dos questionários, após as análises, somadas com outras informações coletadas, foram motivadores para a elaboração das entrevistas.

3.5.2.2 Entrevistas

Foram observadas todas as orientações referentes aos cuidados éticos necessários para a realização da pesquisa em relação aos empregados que concordaram em participar voluntariamente.

Essas sim, as entrevistas, foram mais elaboradas, não somente pelo aprofundamento dos conhecimentos, mas, pela própria característica dessa fonte de coleta de dados, que permite uma visão mais profunda do fenômeno objeto de estudo.

Foram realizadas 08 rodadas de entrevistas com 22 pessoas que ocorreram de 30 de abril até 22 de junho de 2021 tendo uma média de duração de 1h15. Os padrões éticos foram respeitados.

As entrevistas foram semiestruturadas e foram inspiradas nos métodos Delphi e Grupos Focais. Considerando as diferenças entre os grupos entrevistados, seus

perfis e quantidades de membros, as limitações de recursos, de tempo e de outras situações impostas pela Pandemia, os métodos foram adaptados à realidade da pesquisa. De acordo com Munaretto, Corrêa e Cunha (2012, p.11):

...a realidade do pesquisador, em especial no Brasil, não conta sempre com os recursos financeiros e temporais necessários para a aplicação de diversas técnicas, tampouco com a disposição de uma amostra para submeter a um processo de pesquisa por diversas vezes e sob múltiplas perspectivas. Diante disso, o pesquisador, comumente, acaba optando pela técnica mais adequada aos seus recursos e ao seu objetivo de pesquisa, ou seja, geralmente, ele acaba tendo que enfrentar trade-offs entre as diferentes técnicas de pesquisa e precisa tratá-las não como complementares, mas como opções a serem feitas e, posteriormente, seguidas de maneira singular. Para fazer tal escolha de maneira que ela tenha substrato e sustentação, o pesquisador deve estar atento para compreender as vantagens e desvantagens de cada uma de suas opções, bem como suas dessemelhanças.

3.5.2.3 Observação Participante e Observação Não Participante

Um dos autores é empregado concursado da Empresa Sigma desde 2012 no cargo de Administrador. No período de 2017 a 2019 exerceu a função de Coordenador de Atendimento e Vendas nas unidades de atendimento da Empresa Sigma na região norte de Curitiba.

Nesse período pode conviver com a realidade dessas unidades diariamente e, com isso, reuniu muitos dados que foram utilizados no estudo.

Além disso, o bom desempenho naquele período, atestado pelos documentos utilizados, garantiu também um bom relacionamento profissional e comercial com os empregados e permitiu a participação de alguns desses colegas e de unidades na pesquisa respondendo o questionário e participando das entrevistas.

3.5.3 Sistematização e Análise dos Dados

Para Kerlinger (1973), a análise de conteúdo seria a relação entre as observações e as análises dos documentos. Assim, obtém-se as respostas sem a necessidade de perguntar diretamente às pessoas. Basta a observar aquilo que foi comunicado e, sem a interação pessoal, elimina-se os vieses. "Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que

permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens"(BARDIN, 1995, p.42).

A partir de 10 e 11 de dezembro de 2021, iniciou-se as análises de conteúdo com a utilização do software Atlas.TI 9. As entrevistas foram filmadas, gravadas e transcritas com o auxílio de diversos softwares conhecidos e gratuitos e da técnica de análise de conteúdo. Utilizamos a análise de conteúdo para a análise dos documentos e demais evidências.

3.5.4 Unidades de Análise

Evocando, mais uma vez, Cunha et al (2013) que nos ensina que somente a Resiliência dos indivíduos não garantirá a resiliência das equipes ou da organização a que pertencem, ou seja, os indivíduos são a fonte principal da Resiliência Organizacional, mas dependerão das equipes e da organização.

Desse modo, segundo Yin (2005) a pesquisa será um Estudo de Caso Múltiplo incorporado pois obrigatoriamente, pela complexidade do construto, possuirá mais de uma unidade de análise. As unidades serão os indivíduos, as equipes e a organização.

Por sua vez, o nível de análise será as unidades, de atendimento e de suporte, da Empresa Sigma.

A seguir, será apresentado um breve resumo da Empresa Sigma.

3.5.5 A Empresa Sigma

3.5.5.1 A História da Empresa Sigma

Considera-se 1663 o ano de criação da Empresa Sigma. Contudo, como Empresa Pública Federal, a data de fundação ocorreria somente em 20 de março de 1969. Foi uma consequência da Reforma Administrativa do Governo Federal do Decreto Lei nº 200/67 de 25 de fevereiro de 1967.

Para fins dessa pesquisa, serão relacionados os principais fatos a partir de 1969, excetuando-se o seu passado secular que não possui relação com a conjuntura atual.

Após a sua criação, no início de 1970, ocorreriam mudanças em sua estrutura para ganhar mais produtividade. Durante o período conhecido como milagre

econômico brasileiro foram contratados serviços de empresas francesas. Uma das realizações mais importantes daquele período foi a criação da Escola Superior de Administração que é considerada como a origem da sua Universidade Corporativa. As 04 missões francesas ocorreram de 1971 a 1977. A empresa obteve ótimos resultados até 1985.

Em 1988, a Constituição Federal trazia mais inovações e 1989 foi o início de uma nova Era com a terceirização de uma parcela da rede de atendimento:

... nesse ano iniciou-se a implantação do sistema de franquias para as unidades de atendimento (Agências)...cuja primeira agência franqueada, estabeleceu-se em Porto Alegre marcando o início da parceria... (BARROS NETO, 2004, p. 138).

A criação da Rede Franqueada possibilitou a manutenção do serviço, a economia de recursos e a agilidade no atendimento aos clientes.

Em 1990, com a Reforma Estrutural do Setor promovida pelo governo Fernando Henrique Cardoso, pretendia-se: Definir um novo modelo de exploração, reformas organizacionais e comerciais e aproveitamento da infraestrutura para oferecer serviços financeiros.

Foi estabelecida em 2002 a parceria com o Bradesco que além dos serviços bancários, realizava o pagamento do benefício do INSS. Em 2012, o Banco do Brasil tornou-se parceiro nessas atividades.

Nos períodos de 2013 a 2016, a Empresa apresentou resultados negativos, queda na qualidade devido à má gestão, uso político indevido da empresa e a corrupção dos Governos anteriores. Desde 2013, milhares de empregados foram deixando a Empresa incentivados pelos Programas de Demissão Voluntária e frustrados pela falta de perspectiva naquele momento profissional.

Em 2018, apesar das manifestações do governo do presidente Jair Bolsonaro de privatizar estatais, o aumento natural do comércio eletrônico, a recuperação da Empresa e a sua importância para a economia nacional, aparentemente, deixariam essa decisão política aguardando o resultado das eleições previstas para 2022.

3.5.5.2 Áreas de Suporte Comercial, Operacional e Administrativo (das Unidades)

A Empresa Sigma dividia o Paraná em 6 regiões denominadas Região de Atendimento e Vendas.

QUADRO 5 – REGIÕES DE ATENDIMENTO E VENDAS E CIDADES SEDE

Região de Atendimento e Vendas	Cidades Sedes
RAV1	Curitiba
RAV2	Ponta Grossa
RAV3	Cascavel
RAV4	Maringá
RAV5	Londrina
RAV6	Curitiba Metropolitana

FONTE: O autor (2022).

A RAV1 de Curitiba estava dividida em 5 Coordenações:

QUADRO 6 – COORDENAÇÕES DE ATENDIMENTO E VENDAS E QUANTIDADE DE AGÊNCIAS

Coordenação de Atendimento e Vendas	Agências
Norte	10
Sul	10
Centro	10
Leste	10
Oeste	10

FONTE: O autor (2022).

De 2017 a 2019, a CAV Norte era formada por 10 agências, sendo 3 agências próprias e 7 agências franqueadas.

O efetivo mínimo para a criação de novas franqueadas, são 7 pessoas. Em 2017, com 5 pessoas era possível realizar os atendimentos. Além de revezamento das atividades, nas entrevistas, percebeu-se um perfil multitarefa dos empregados da empresa Sigma.

Verificou-se a importância das áreas de suporte complementares às unidades. Suportes administrativos, comerciais ou operacionais, são essenciais e complementam as atividades das unidades participando do processo de Resiliência. Formadas por profissionais concursados, no caso das chefias e gerências, obrigatoriamente possuem nível superior e, alguns desses empregados são oriundos de agências próprias.

É importante lembrar que empregados das áreas operacionais envolvidas com a triagem e a entrega não fizeram parte do estudo. Outros colegas de áreas como a de tecnologia e financeira também não participaram.

3.6 LIMITAÇÕES E DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

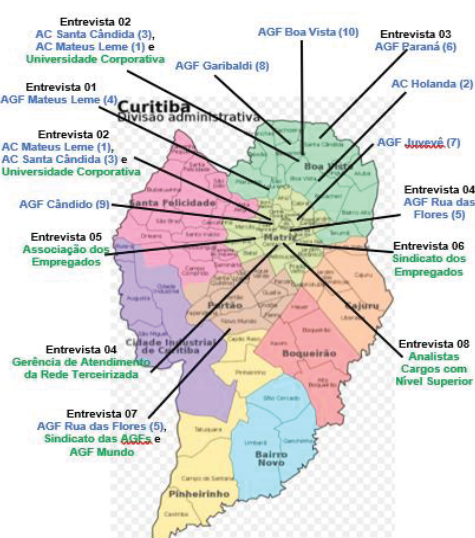
Uma série de limitações foram impostas. A Pandemia impediu que o estudo tivesse a participação de mais empregados e unidades. A Empresa Sigma teve muitas baixas durante o auge da Pandemia e isso influenciava na moral dos colegas. Enquanto as unidades funcionaram normalmente e com efetivo reduzido, o pesquisador pode permanecer no conforto de sua casa trabalhando remotamente.

Além disso, a amostra foi não probabilística por julgamento pois, apesar de selecionar unidades e indivíduos que, pelas suas características e experiências, poderiam representar os empregados, por outro lado, reconhecemos que somente 8 entrevistas não representam a realidade total de uma empresa com capilaridade em todo o Brasil e com quase 100 mil empregados. Com mais tempo, poderíamos prolongar o questionário e as entrevistas para outras cidades, outros estados.

E, ainda, além das limitações populacionais e geográficas, tivemos poucos recursos para utilizar durante a pesquisa. Com mais tempo, poderíamos criar um modelo que demonstrasse com mais precisão o grau de Resiliência Organizacional, apontando os desvios a serem trabalhados pela organização.

FIGURA 4 - LIMITAÇÃO GEOGRÁFICA DA PESQUISA

Limitações da pesquisa: geográficas, temporais, financeiras e sanitárias.



FONTE: O autor (2022).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção serão analisados e discutidos os resultados coletados durante a pesquisa. Inicialmente, será apresentado um breve histórico do contexto que a Empresa Sigma enfrentou naquele período, em seguida, serão apresentados os resultados das observações, do questionário e das entrevistas.

4.1 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE E OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE

4.1.1 Contexto em 2017

Em 2017, a Empresa Sigma atravessava mais um processo de reestruturação e que havia se iniciado alguns anos antes. Naquela época os resultados operacionais e comerciais não eram bons e as mudanças políticas que ocorreram no país, que não contribuem na gestão de qualquer tipo de negócio, de forma intensa e negativa, atrapalham muito as Empresas Públicas. Segundo Mendes (2017, p.21):

...procuraram melhorar seus processos, também objetivando elevar-se como empresa de classe mundial. Em 2012, a empresa fez investimentos maciços em tecnologia da informação, visando melhora nos serviços de rastreamento e infraestrutura, com a ampliação da rede de centros de logísticas, sendo investido cifras que giram em torno de 404 milhões de reais. No ano seguinte, os investimentos passaram dos 570 milhões, e em 2014 abeirarão os 600 milhões de reais.

Desta forma, os números expressos acima, em forma de investimentos, são frutos de constantes interferências do Governo na gestão da instituição, que a obrigam, quase que de forma vital, mudar todos os seus processos constantemente, tentando encontrar um modelo mais assertivo para suas operações. Com débito de quase 2 bilhões de reais...tentam com mais estes investimentos, reverter a crise que assola a empresa nos quatro últimos anos...

No início de 2022, a Empresa Sigma demonstrou com seus resultados que estavam vivendo um período de recuperação. Os reflexos da Pandemia ainda prejudicavam o ambiente de negócios. Essa recuperação pode ser comprovada e consolidada pelos resultados apresentados que foram os melhores desde o início do Século XXI. Contudo, em 2017, a situação era diferente. Após a mudança do governo Dilma Rousseff para o governo Michel Temer, aproveitando os resultados negativos herdados dos governos anteriores, boatos e ações direcionados na tentativa de convencer a opinião pública e assim, conquistar o apoio da sociedade para uma possível privatização da Empresa Sigma voltaram a ganhar espaço nas manchetes e nas pautas.

Conquistavam espaço até em pesquisas sobre disciplinas como Direito. Contudo, pelo viés do conteúdo e visíveis interesses particulares em detrimento do interesse público ou, possivelmente, a falta de informações fidedignas acaba envelhecendo instantaneamente uma pesquisa recente (2019), revelando o forte preconceito de determinadas parcelas da sociedade para as atividades da Empresa Sigma:

Ainda que os investidores tornem-se donos das agências, por outro lado existe uma facilitação burocrática para o aumento de frota, instalações, podendo inclusive utilizar aviões próprios, como faz a FedEx nos Estados Unidos. Ao mesmo tempo, as restrições à entrada no mercado devem ser retiradas, permitindo que empresas estrangeiras consolidadas, como DHL, UPS e TNT, além da própria FedEx, viessem competir livremente dentro do país. Entretanto, é de se considerar que estas empresas dificultem a criação de empresas privadas nacionais, visto que já possuem tanto capital como poder. Conforme os dados do Reclame Aqui, o mais popular site quanto à reclamações e suas soluções, os Correios apresentaram 49.130 reclamações no período de janeiro de 2016 a janeiro de 2018, com taxa de 0% de reclamações atendidas e crescente índice de insatisfação,

As informações apresentadas por Roedel (2019) são opiniões pessoais e questionam a eficiência da Empresa Sigma desde o título da pesquisa. Por outro lado, para cada opinião apresentada, existe décadas de trabalho aplicado, com resultados práticos experimentados e, em grande parte, são públicos e estão à disposição na internet.

A seguir serão apresentadas ações concretas que contrapõem os argumentos do trecho citado anteriormente:

A Empresa Sigma é uma das maiores franquias do país. Desde os anos 90, implantou esse modelo para a sua rede de agências. Em 2022 tornou público o processo para a abertura de novas unidades nesse formato.

A empresa faz o transporte de toneladas de mercadorias pelo modal aéreo há muitas décadas. Em 2018, foi desfeito um acordo que a tornaria proprietária de 49,99% das ações de uma nova empresa de transporte aéreo. Por motivações políticas, já no governo de Jair Bolsonaro, o negócio foi desfeito no início de 2019, mesmo após a aprovação do negócio pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Felizmente o acordo não foi concretizado, pois a Pandemia causou sérios prejuízos para as empresas do setor aéreo. Em 2022, a empresa aérea Sideral identificou na fuselagem de suas aeronaves o logo da Empresa Sigma.

Importante ressaltar que a Empresa Sigma utiliza diversos tipos de transporte em suas operações. Desde pequenos veículos elétricos até navios em navegação por cabotagem. Por frota própria ou terceirizada, mas sempre buscando o interesse público.

As grandes empresas multinacionais do setor logístico já atuam no Brasil. Mas, como visam o lucro, concentram as suas operações apenas nas grandes capitais e precisam obrigatoriamente ser clientes da Empresa Sigma pois dependem dos serviços logísticos para concluírem as suas entregas em locais onde não há margem de lucro para as suas operações. Como está presente em todo o território nacional, a Empresa Sigma utiliza o subsídio cruzado, ou seja, o volume das operações nos grandes centros compensa os custos nos lugares mais distantes. As grandes empresas praticam a terceirização e exploram a mão de obra e os recursos de pessoas autônomas para concluírem as suas entregas exclusivamente nos grandes centros.

A Empresa Sigma busca o interesse público, oferece o serviço público cobrando preços mais baixos, não aumenta seus preços como o mercado e, ainda, apresenta lucro.

Finalmente, sobre as reclamações. A Empresa Sigma responde todas as reclamações dos clientes e possui áreas exclusivas e dedicadas para esse serviço. Em comparação com os milhões de objetos entregues diariamente, os números mensais registrados pelos órgãos oficiais de defesa do consumidor, nesses últimos anos, são insignificantes.

Em 2017, implantou-se uma nova política comercial na empresa. Essa mudança implicava nos valores cobrados nas postagens de objetos em função da origem e destino, peso e volume. Essa mudança obrigou que os clientes corporativos, principais clientes que possuem contrato com a Empresa Sigma, e que postavam objetos acima das novas medidas mínimas fossem cobrados com taxas extras. Com isso, muitos clientes deixaram de postar devido ao aumento de custo por postagem dos seus produtos com volume maior ou, dependendo da origem e do destino, como alternativa, levassem as suas cargas para postagem em outras cidades ou estados para economizar com os custos na postagem. Cidades com distâncias menores em relação ao destino de entrega.

A princípio, tal medida provocou a perda de clientes para concorrência, como transportadoras, e em alguns casos, perda de clientes para outras unidades da própria Empresa Sigma. Contudo, tais medidas, com o passar do tempo, trouxeram inúmeros benefícios.

Com volumes menores, ganhou-se espaço para armazenamento. Espaço nas unidades de postagem, de tratamento e de entrega. Assim como nos veículos.

Os volumes maiores não são tratados nas máquinas de triagem automáticas. Esses volumes dependiam de um tratamento diferenciado e manual. Aumentava a necessidade de espaço de armazenamento, pessoas para manuseio e, com isso, gerava horas extras, possíveis fadigas e afastamentos de empregados, sobrecarga no resto do processo, com tratamento manual poderia ocorrer avarias nos objetos e prejuízos financeiros e na imagem da empresa. Com a saída desses objetos para a concorrência, os futuros problemas também foram transferidos.

Todos esses desafios foram contornados, pois, exigiram que as unidades se adaptassem à nova realidade. Muitas soluções alternativas foram criadas como o apoio às empresas que trabalham com comércio eletrônico. Iniciado por volta de 2017 em função do cenário daquela época o crescimento natural do comércio eletrônico consolidou-se durante a Pandemia e comprovado pelos recordes de postagens, de tratamento de cargas e de entregas diárias.

Porém, em 2017, a implantação repentina da nova política comercial criou e revelou alguns pontos de vulnerabilidade da Empresa Sigma tornando determinados fatores de risco mais evidentes para os empregados e suas equipes.

O ambiente político externo do governo federal influenciava o ambiente interno como a mudança de presidentes da Empresa Sigma. A implantação da Nova Política Comercial, a princípio, causou a perda de clientes para concorrentes internos e externos, conseqüentemente, o aumento das reclamações desses clientes, essa tensão refletia na moral dos empregados e das equipes pois, dependendo da quantidade de postagens do cliente que saía, postos de emprego poderiam ser fechados.

Além disso, com a reestruturação, áreas, gerências e chefias foram absorvidas por outras ou simplesmente extintas. Muitos colegas, no final das carreiras e sem perspectivas futuras, aderiam aos planos de demissão incentivados. Ao saírem dessa forma, levavam muito conhecimento consigo e, mesmo se quisessem, não havia tempo para transmitir aos que permaneceram. A incerteza em relação ao futuro perturbava os empregados e as equipes.

A Política, a concorrência e as pessoas tornaram-se temas recorrentes nas reuniões com os gestores das unidades. Indiretamente, ao afetar as atividades rotineiras das unidades, conseqüentemente, temas como a tecnologia e a segurança nas atividades também surgiam nas reuniões.

Com a reestruturação em curso, e muitas mudanças de áreas e de pessoas, problemas que envolviam a segurança e a tecnologia tornaram-se recorrentes. Com

a readequação nas atividades, aos poucos, as demandas foram resolvidas e não somente soluções foram implantadas, mas novas oportunidades surgiam.

Os fatores de risco mais frequentes envolviam a Concorrência, as Pessoas, a Política, a Segurança e a Tecnologia.

4.1.2 Contexto após 2017

Com a reestruturação, novas oportunidades surgiam. Com a extinção da Gerência de Atendimento de Agências Terceirizadas e da função de Supervisão do Banco Postal, criou-se a Região de Atendimento e Vendas, vinculada à Gerência de Atendimento e, entre outras funções, a função de Coordenador de Atendimento e Vendas. Essa nova função aglutinou informalmente as extintas funções de Coordenador de Atendimento, de Coordenador de Vendas, de Supervisor do Banco Postal e outras atividades. O maior desafio para o coordenador/pesquisador foi o de melhorar os resultados relacionados com as atividades comerciais das unidades, ou seja, aumento de vendas de clientes de contrato, de clientes de balcão com vendas de serviços agregados e a venda de serviços e de produtos. Além do aumento nas vendas, não poderia haver o comprometimento da qualidade operacional. São índices de qualidade que mensuram desde a postagem até a entrega, além das etapas que envolvem esse processo.

Para auxiliar esse controle, a organização possui a ferramenta chamada SPPP – Sistema de Padronização do Processo Produtivo. São realizadas visitas exclusivas para a Avaliação no 1º semestre e Certificação no 2º semestre. Entre os itens avaliados temos cursos e treinamento obrigatórios, procedimentos comerciais e operacionais que juntos valem pontos para a unidade.

Ao utilizar essa ferramenta, tem-se a possibilidade de conhecer como cada unidade é gerenciada e as suas prioridades. Tanto própria quanto franqueada.

Assim, de agosto de 2017 até agosto de 2018 foram feitas análises das unidades com as ferramentas formais e informalmente. Após determinado período, se fosse o caso, foram sugeridas determinadas ações para melhoria. Desde ações operacionais e comerciais até o desenvolvimento de pessoas. Sempre respeitando os profissionais envolvidos, mas observando os objetivos da Empresa.

Para as unidades próprias da região norte, além do SPPP, em parceria com a Gerência de Educação, foram realizados graciosamente os treinamentos chamados

Foco Triplo. A intenção era a de estimular a consciência já desenvolvida em empregados, com muita experiência, buscando resgatar o seu envolvimento emocional, social e sistêmico (GOLEMAN e SENGE, 2016). Esse treinamento originalmente não estava destinado às unidades de atendimento:

QUADRO 7 - PARTICIPANTES DO TREINAMENTO FOCO TRIPLO

Unidades	Dias
AC Holanda	01/09/2018
AC Santa Cândida	06/10/2018
AC Mateus Leme	10/11/2018
AC Campina do Siqueira e AC Água Verde	15/12/2018

FONTE: O autor (2022).

Os empregados que participaram negociaram folgas com seus gerentes. Duas outras unidades próprias que não faziam parte da CAV Norte também participaram. A proximidade ao final do ano cancelou outros treinamentos.

Além das ferramentas formais e informais oferecidas pela empresa, a utilização dos equipamentos e Veículo próprios permitiram o acompanhamento mais próximo dos gestores e equipes. Aproximadamente após 01 ano de observações e de acompanhamentos com os gestores, diagnósticos foram realizados e alterações foram sugeridas. Sempre respeitando os limites e as características de cada empregado, assim como respeitando à autonomia de decisão dos gestores.

Os elementos que compõem o fenômeno da resiliência começaram a se manifestar com os resultados que surgiam. Para diminuir a vulnerabilidade e trazer a organização de volta ao momento de equilíbrio inicial, anterior à crise, e ainda, não só retornando, mas com o desenvolvimento de oportunidades nesses momentos adversos, foram identificados determinados fatores de proteção: os indivíduos, as equipes e a organização. Interconectados e, cada qual, executando bem o seu papel. Ora com resultados individuais, ora com resultados por equipes. Mas todos ocorrendo com o envolvimento de toda a organização sinergicamente.

Mesmo com limitados recursos disponíveis, muitas vezes com despesas pagas com recursos dos próprios empregados, após as alterações, as unidades da CAV Norte obtiveram excelentes resultados em 2019 em comparação com 2017:

QUADRO 8 – BREVE HISTÓRICO DAS UNIDADES DE 2017 A 2019

Data	Unidade(s)	Evento	Histórico	Âmbito
2017/2018	AGF Mateus Leme	Prêmio	1º por vendas individuais	Municipal
2017/2018	AC Holanda	Prêmio	1º por vendas individuais	Municipal
09/08/2018	Unidades CAV Norte	Eleições 2018	1º por vendas equipe	Estadual
09/08/2018	Unidades CAV Sul	Eleições 2018	2º por vendas equipe	Estadual
30/08/2018	AGF Garibaldi	Prêmio	1º por vendas individuais	Municipal
01/09/2018	AC Holanda	Treinamento	Foco Triplo	Municipal
06/10/2018	AC Mateus Leme	Treinamento	Foco Triplo	Municipal
10/11/2018	AC Santa Cândida	Treinamento	Foco Triplo	Municipal
15/12/2018	AC Campina do Siqueira	Treinamento	Foco Triplo	Municipal
15/12/2018	AC Água Verde	Treinamento	Foco Triplo	Municipal
08/03/2019	AC Santa Cândida	Prêmio	1º por vendas individuais	Municipal
08/03/2019	AGF Juvevê	Treinamento	AC Santa Cândida	Municipal
22/03/2019	AC Holanda	Prêmio	1º por vendas equipe	Municipal
28/03/2019	AC Santa Cândida	Prêmio	1º por vendas individuais	Municipal
13/05/2019	AC Mateus Leme	Visitas às Escolas	Aumento - Vendas CPFs	Municipal
03/06/2019	Unidades CAV Norte	Desafio de Maio	1º por vendas equipe	Municipal
06/06/2019	AGF Juvevê	Prêmio	1º por vendas individuais	Municipal
14/06/2019	AGF Rua das Flores	Prêmio	2º pela gestão equipes	Nacional
14/06/2019	AGF Mateus Leme	Prêmio	3º pela gestão equipes	Nacional
31/07/2019	AGF Paraná	Prêmio	1º pelas vendas equipe	Estadual
30/08/2019	Unidades CAV Norte	Prêmio	1º por vendas individuais	Municipal
28/02/2020	AC Antônio Olinto	Visitas às Escolas	Aumento - Vendas CPFs	Municipal

FONTE: O autor (2022).

Através dos resultados públicos e das características da Empresa descobertas pelo Estudo de Caso, identificou-se uma Resiliência de Intensidade Alta. Porém, durante as entrevistas e pelas observações realizadas, os indivíduos e as unidades têm a tendência de se identificarem como unidades independentes. Assim, caberia às

lideranças com o apoio da área de Gestão Estratégica de Pessoas, atenuar esses desvios para integrar ainda mais essas unidades à organização para conscientizar e desenvolver esse lado cognitivo dos indivíduos.

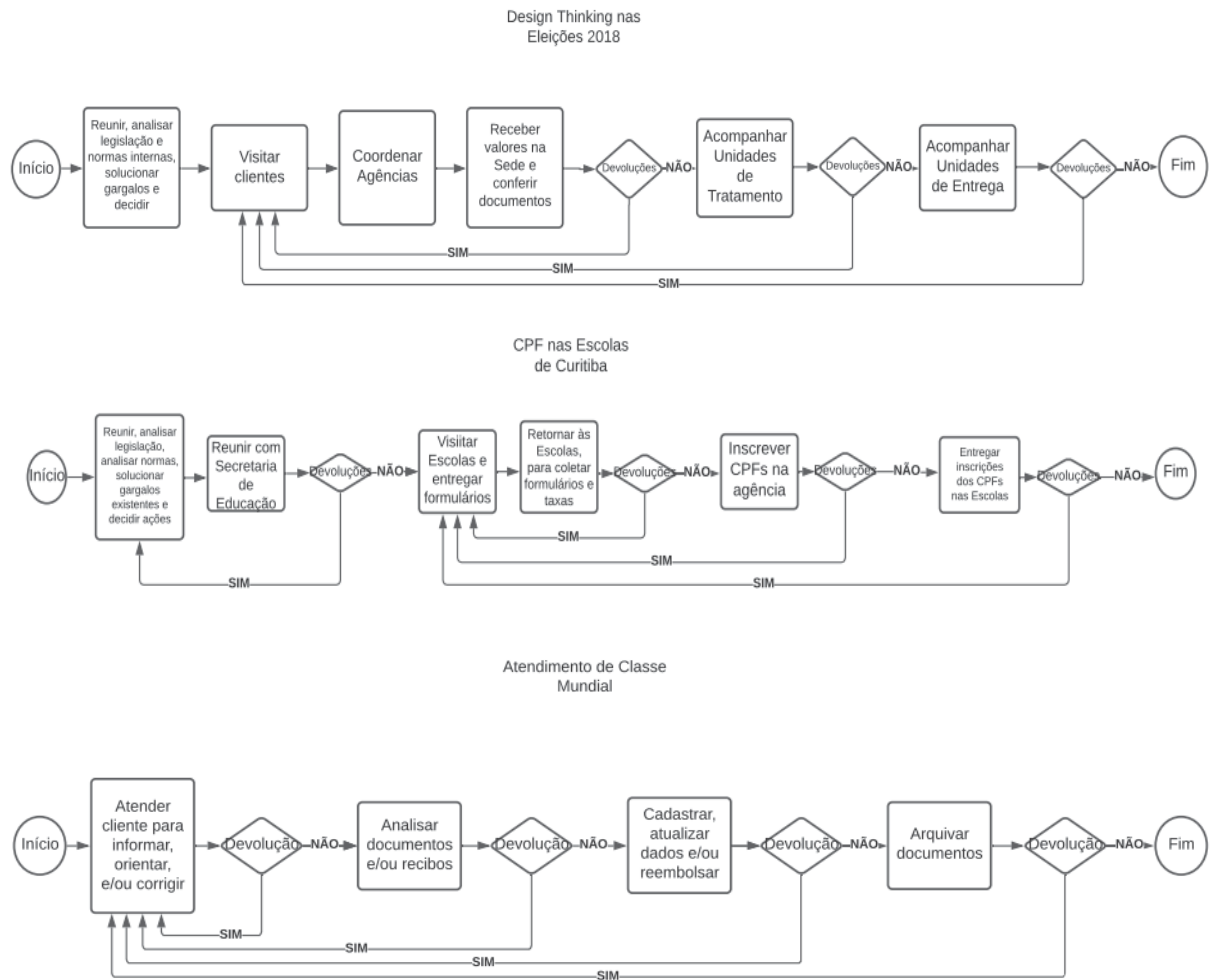
A seguir, serão apresentados um quadro com a descrição resumida, assim como, os fluxogramas de processos que envolveram diversas áreas da Empresa Sigma e trouxeram resultados. Foram inscritos no concurso interno de inovação:

QUADRO 9 – PARTICIPAÇÃO DO CONCURSO INOVA NA PRÁTICA

Processo	Período	Local	Resultados	Documentos
Atendimento de Classe Mundial	2013	Curitiba	Eliminação de gargalos, aumento de produtividade e melhoria contínua de processos, premiações e promoções de cargo.	Ficha funcional e Formulários. E-mails, documentos e fotos.
Design Thinking nas Eleições de 2018	2018 Set e Out	Curitiba	1º lugar no Estado entre 27 coordenações sendo 19,30% do resultado total final.	E-mail, Whatsapp, Planilhas e Formulários.
Design Thinking nas Eleições de 2018	2018 Set e Out	Curitiba	2º lugar no Estado entre 27 coordenações sendo 14,25% do resultado total final.	E-mail, Whatsapp, Planilhas e Formulários.
CPF nas Escolas de Curitiba	2019 Jan e Nov	Curitiba	Aumento de 1048% de CPFs. Relação do total de 2018 com 2019 até 7/11/2019.	E-mail, Whatsapp, Planilhas e Formulários.
CPF nas Escolas de Antônio Olinto	2020 Fev somente	Antônio Olinto	Aumento de 433,33%. Relação do resultado mensal de 2020 com a média mensal de 2019.	E-mail, Whatsapp, Planilhas e Formulários.

FONTE: O autor (2022).

FIGURA 5 – FLUXOGRAMAS DO INOVA NA PRÁTICA



FONTE: O autor (2021).

4.2 QUESTIONÁRIO

No intuito de estabelecer os primeiros contatos com as unidades da CAV Norte, optou-se pela criação de um questionário com 10 perguntas com o auxílio do software MonkeySurvey. O objetivo era confirmar a disposição dos empregados em participar da pesquisa e o quanto conheciam a respeito do fenômeno da Resiliência.

O conteúdo do questionário foi adaptado de outros estudos sobre resiliência aplicados e foram consolidados com outras informações que já tinham sido coletadas.

As questões abordavam o que os empregados entendiam por resiliência individual, de equipes e organizacional dando exemplos que iam de aspectos íntimos aos ambientes externos.

Uma das diferenças em relação a outros trabalhos é que foram enviadas questões para os empregados dos níveis operacionais e táticos e não se concentraram na

cúpula da organização como em outros trabalhos. Isso justifica-se porque, historicamente, numa empresa pública, muitos profissionais que ocupam a cúpula são indicações políticas e com experiência profissional construída fora da empresa.

A forma do questionário utilizou como modelo uma escala Likert de 11 pontos que, ainda, permitia o complemento das respostas. Os empregados estão habituados a responder esse modelo de questionário.

Amostra estratificada intencional de 60 pessoas em um universo de 250 pessoas, ou seja, foi considerado o produto da média de 5 empregados, suficientes para realizarem o atendimento normal em uma agência naquele período, pelas 50 unidades da cidade de Curitiba.

Assim, a partir de 17 de janeiro de 2021, via Whatsapp, foram encaminhados 55 questionários para empregados de Curitiba. A maioria oriundos de agências próprias ou franquizadas e, muitos deles, com décadas de experiência na empresa.

QUADRO 10 – QUESTIONÁRIO

nº	Questões \ Participantes
1	Você é uma pessoa Resiliente?
2	Você é um profissional Resiliente?
3	Você integra ou já integrou equipes Resilientes?
4	Todos os membros são ou eram Resilientes?
5	Você trabalha ou já trabalhou em uma Organização Resiliente?
6	Família, religião, instrução, amizades etc.? Quais seriam os fatores que contribuem para o desenvolvimento da Resiliência pessoal?
7	Liderança, colegas, clientes, concorrência etc.? Quais seriam os fatores que contribuem para o desenvolvimento da Resiliência nas equipes?
8	Treinamentos, Recrutamento, Mercado, políticas etc.? Quais seriam os fatores que contribuem para o desenvolvimento da Resiliência organizacional?
9	Os ambientes, externo e interno, exercem muita influência na Resiliência da organização?
10	A Resiliência Organizacional influencia os Resultados?

FONTE: O autor (2022).

Importante ressaltar que a Pandemia impediu que mais questionários fossem encaminhados. Outras limitações atrasaram o cronograma da pesquisa e impediram o envio de mais questionários, contudo, as respostas já foram consideradas suficientes para responder os objetivos iniciais estabelecidos.

TABELA 1 - RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

Média	Mediana	Moda	Variância	Desvio Padrão
S7,769231	8	8	1,151874	1,0873
7,74359	8	8	1,267587	1,1406
7,264706	8	8	1,900519	1,3993
6,6875	7	8	2,089844	1,4688
8,25	8	8	1,965278	1,4218
8,685714	9	8	1,972653	1,4250
7,931818	8	8	1,84573	1,3796
7,823529	8	8	3,321799	1,8500
8,305556	8	8	1,114969	1,0709
8,828571	9	9	0,999184	1,0142

FONTE: O autor (2022).

Com a Pandemia, os contatos tiveram que ser realizados por telefone, whatsapp e e-mail. Foram devolvidas 40 respostas completas até 02 de fevereiro de 2021.

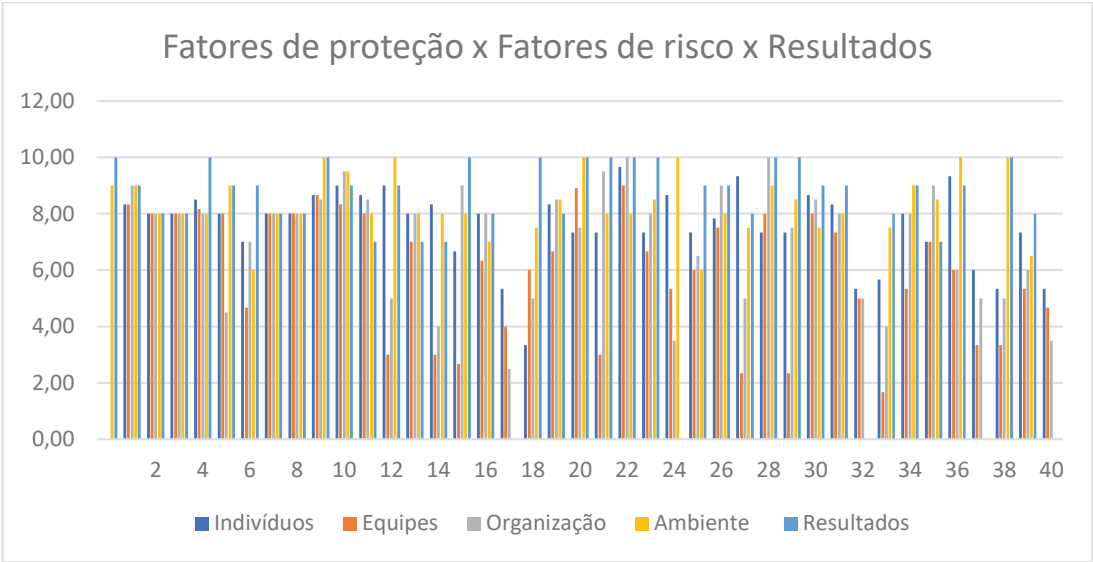
As respostas, junto de outras informações de documentos, mais revisões, observações, contribuíram para a construção de um roteiro para as entrevistas.

Através das análises notou-se que, para os indivíduos exercem um papel fundamental na Resiliência acima das equipes e da própria organização. No período a empresa apresentava prejuízos, reclamações constantes, problemas no plano de previdência, reestruturações e extinções de áreas. Muitos colegas trocaram de emprego ou aderiam à demissão voluntária. O descontentamento era grande, contudo, muitos empregados confirmaram a disposição em participar da pesquisa e conheciam um pouco sobre o fenômeno da resiliência.

As respostas do questionário confirmavam a presença maior dos fatores de risco, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, já relacionados anteriormente e observados reiteradamente durante a fase de visitas (observações). Os

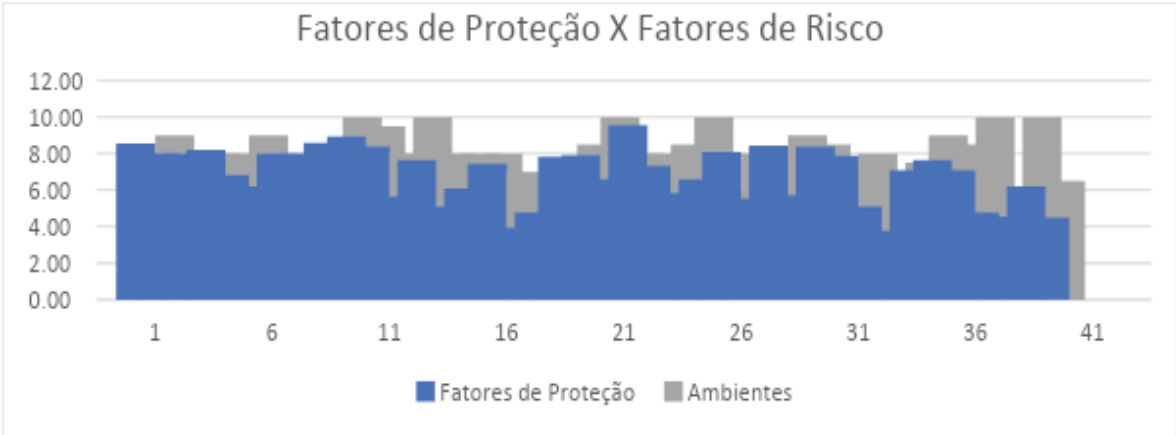
fatores de proteção, apesar de menores, também apareceram nas respostas conforme demonstrado pelos gráficos:

GRÁFICO 2 – FATORES DE PROTEÇÃO, DE RISCO E RESULTADOS AGRUPADOS



FONTE: O autor (2022).

GRÁFICO 3 – FATORES DE PROTEÇÃO E FATORES DE RISCO



FONTE: O autor (2022).

TABELA 2 - RESULTADOS AGRUPADOS DO QUESTIONÁRIO

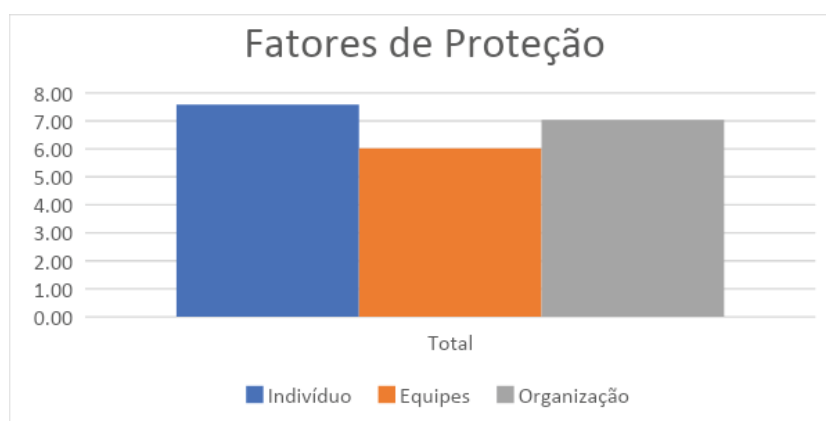
Questões	Indivíduos	Equipes	Organização	Ambiente	Resultados
Empregados	Q 1, 2 e 6	Q 3, 4 e 7	Q 5 e 8	Q 9	Q: 10
E 1	8,33	8,33	9,00	9,00	9,00
E 2	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
E 3	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
E 4	8,50	8,17	8,00	8,00	10,00
E 5	8,00	8,00	4,50	9,00	9,00
E 6	7,00	4,67	7,00	6,00	9,00
E 7	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
E 8	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
E 9	8,67	8,67	8,50	10,00	10,00
E 10	9,00	8,33	9,50	9,50	9,00
E 11	8,67	8,00	8,50	8,00	7,00
E 12	9,00	3,00	5,00	10,00	9,00
E 13	8,00	7,00	8,00	8,00	7,00
E 14	8,33	3,00	4,00	8,00	7,00
E 15	6,67	2,67	9,00	8,00	10,00
E 16	8,00	6,33	8,00	7,00	8,00
E 17	5,33	4,00	2,50	0,00	0,00
E 18	3,33	6,00	5,00	7,50	10,00
E 19	8,33	6,67	8,50	8,50	8,00
E 20	7,33	8,92	7,50	10,00	10,00
E 21	7,33	3,00	9,50	8,00	10,00
E 22	9,67	9,00	10,00	8,00	10,00
E 23	7,33	6,67	8,00	8,50	10,00
E 24	8,67	5,33	3,50	10,00	0,00
E 25	7,33	6,00	6,50	6,00	9,00
E 26	7,83	7,50	9,00	8,00	9,00
E 27	9,33	2,33	5,00	7,50	8,00
E 28	7,33	8,00	10,00	9,00	10,00
E 29	7,33	2,33	7,50	8,50	10,00
E 30	8,67	8,00	8,50	7,50	9,00
E 31	8,33	7,33	8,00	8,00	9,00
E 32	5,33	5,00	5,00	0,00	0,00
E 33	5,67	1,67	4,00	7,50	8,00
E 34	8,00	5,33	8,00	9,00	9,00
E 35	7,00	7,00	9,00	8,50	7,00
E 36	9,33	6,00	6,00	10,00	9,00
E 37	6,00	3,33	5,00	0,00	0,00
E 38	5,33	3,33	5,00	10,00	10,00
E 39	7,33	5,33	6,00	6,50	8,00
E 40	5,33	4,67	3,50	0,00	0,00

FONTE: O autor (2022).

Foi possível identificar que os fatores ambientais, ou seja, os riscos e as ameaças, se destacaram mais nas respostas do que os fatores de proteção (os indivíduos, as equipes e a organização). Uma organização que enfrentava adversidades e com números negativos, demonstra mais facilmente as suas vulnerabilidades para todos num período de incertezas expondo mais facilmente as suas fraquezas.

Identificou-se também que dentre os fatores considerados de proteção, os indivíduos, as pessoas, para os empregados entrevistados, seriam os principais protagonistas do processo de resiliência. Em seguida nas respostas, apareciam a organização e, por último, as equipes.

GRÁFICO 4 – FATORES DE PROTEÇÃO



FONTE: O autor (2022).

Em 2021, mesmo com as limitações impostas pela Pandemia, realizaram-se 08 rodadas de entrevistas.

4.3 ENTREVISTAS

De 08 abril até 22 de junho, foram realizadas 08 rodadas de entrevistas que reuniram empregados de diversas áreas da empresa. Do atendimento, do operacional e das áreas comerciais. Proprietários e gestores de franquias, gerentes e tesoureiros

de agências próprias, analistas com nível superior, empregados aposentados que ocuparam cargos de chefia e gerência na Empresa Sigma.

QUADRO 11 - GERÊNCIAS DA EMPRESA SIGMA

Siglas	Gerências
GREC	Gerência de Recursos Humanos
GSEMP	Gerência de Segurança Patrimonial
GTER	Gerência de Atendimento a Terceirizadas
GRAT	Gerência de Atendimento
GCOR	Gerência de Educação Corporativa
GRAD	Gerência de Administração
GSAU	Gerência de Saúde

FONTE: O autor (2022).

Participaram também 01 conselheiro do Sindicato de Trabalhadores (SINTCOM-PR), 01 diretor e 01 representante do Sindicato das Franquias (SINFRANCO-PR) e 01 presidente da Associação dos Profissionais (ADCAP).

Nas reestruturações, ocorreram mudanças nas nomenclaturas, extinções e fusões de chefias, áreas e departamentos. Com sucessivos resultados recordes de produtividade em 2020 e 2021, em função do comércio eletrônico, crescimento do negócio acentuado pela Pandemia, surgiu outro fator de risco envolvendo pessoas: A falta de recursos humanos. O serviço aumentou inversamente proporcional aos empregados. Aposentadorias, falecimentos e a rotatividade sem as devidas reposições por concurso público, acabava provocando a resiliência na organização.

As entrevistas foram semiestruturadas. Com a repetição, a dinâmica se aprimorou. Determinados fatores se repetiam nas conversas destacando-se. Os fatores de risco e de proteção se repetiram. Com isso, possibilitaram o aprofundamento dos assuntos mais relevantes.

TABELA 3 – RODADAS DE ENTREVISTAS

Entrevistas semiestruturadas				
nº	Unidade	Dia	Horário	Tempo
1	AGF Mateus Leme	30/04/2021	9h30	32m
2	AC Sta. Cândida/AC Mateus Leme/Universidade Corporativa	30/04/2021	19h00	49m
3	AGF Paraná	10/06/2021	8h30	43m
4	Gerência Terceirizada - GTER	11/06/2021	19h00	1h30
5	Associação de Empregados	16/06/2021	19h00	1h34
6	Sindicato de Empregados	17/06/2021	19h00	1h29
7	AGF Mundo /AGF Rua das Flores/Sindicato das AGFs	22/06/2021	10h00	1h06
8	Analistas com nível superior	22/06/2021	19h00	2h30

FONTE: O autor (2022).

TABELA 4 – PERFIL DOS EMPREGADOS

nº	Situação da unidade	Perfil do entrevistado	Quantidade	Ativos	Programa Demissão Voluntária	Novo emprego	Funções na empresa	Nível Superior
1	Ativa	Terceirizados	4	4	0	0	3	1
2	Extinta/Ativa/Ativa	Ativos/Independente	3	2	0	1	3	1
3	Ativa	Terceirizados	3	3	0	0	1	1
4	Extinta	Ativos/Aposentados	3	0	2	1	2	2
5	Ativa	Ativos/Aposentados	3	0	3	0	2	3
6	Ativa	Ativos/Aposentados	3	2	1	0	2	1
7	Ativa/Ativa/Ativa	Terceirizados/Independente	2	2	0	0	2	1
8	Ativa	Ativos/Independentes	5	4	0	1	4	5
Total	Analítico (Ativos, aposentados e desligados de diferentes níveis hierárquicos).		22	13	6	3	16	14
	Sintético (3 colaboradores participaram de 2 entrevistas).		19	12	4	3	14	12

FONTE: O autor (2022).

QUADRO 12 - QUESTÕES PRINCIPAIS DAS ENTREVISTAS

Principais questões aplicadas durante as entrevistas:

Questões individuais:

- 1-Qual a sua trajetória/história na Empresa Sigma?
- 2-Qual as suas impressões sobre aquele período de 2017 a 2019?
- 3-Qual pressão você sentiu naquele período de 2017 a 2019?
- 4-Como foi o seu desempenho naquele período de 2017 a 2019?

Questões genéricas:

- 1-Qual tipo de treinamento?
- 2-Qual tipo de serviço e produto?
- 3-Como é o cliente?
- 4-Como é a concorrência?

Questões referentes a Unidade:

- 1-Quais são as impressões sobre a influência do ambiente externo na Resiliência Organizacional?
 - 2-Quais são as impressões sobre a influência do ambiente interno na Resiliência Organizacional?
 - 3-A sua unidade é Resiliente?
 - 4-Qual o perfil do empregado da sua unidade?
-

FONTE: O autor (2022).

As 08 rodadas de entrevistas foram transcritas e as respostas foram analisadas com o auxílio do software Atlas TI e a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977).

Para cada menção envolvendo qualquer um dos fatores de risco selecionados (Concorrentes, Pessoas, Política, Segurança e Tecnologia), assim como, qualquer um dos fatores de proteção selecionados (Indivíduo, Equipes e Organização) para a pesquisa, foi atribuído 01 ponto.

Assim, após a atribuição dos pontos, foi realizada a soma das quantidades totais para cada fator, a elaboração e a montagem dos gráficos e, finalmente, as análises finais.

Quase todos os empregados possuíam experiências profissionais na Empresa Sigma de 10, 20 e, até mesmo, superiores a 30 anos. Apenas 01 empregada da AGF Paraná tinha entrado na empresa naquela época.

Nas entrevistas foi possível confirmar que os ambientes, externo e interno, são as origens dos fatores de risco. Da mesma forma, identificou-se que os principais fatores de risco envolvidos na Resiliência individual foram: Política, Pessoas, Tecnologia, Concorrência e Segurança.

A seguir apresentaremos os trechos selecionados das 8 rodadas das entrevistas. Os trechos foram analisados e classificados em 2 fatores distintos. Os fatores de proteção foram classificados em 3 categorias: Indivíduos, equipes e organização. Por sua vez, os fatores de risco foram classificados em 5 categorias distintas: Concorrência, Pessoas, Política, Segurança e Tecnologia. As 08 rodadas de entrevistas foram gravadas e transcritas com auxílio de diferentes programas de computador.

4.3.1 AGF Mateus Leme

As entrevistas que envolveram as unidades de atendimento demonstraram as vulnerabilidades presentes nos ambientes externos e internos que são as origens dos processos de resiliência. Reforça a relevância das pessoas nesse processo, seja nos momentos de vulnerabilidade, seja nos fatores de proteção que resultam na resiliência.

Fatores de proteção - Entrevista 1	
Indivíduo	
Empregado 2	A gestão operacional precisa mesmo buscar essa resiliência...eu procurei ao longo desse período olhar mais para o outro. Eu já tenho esse hábito nos últimos 10 anos (P3).
Empregado 3	Não tem nada!...Somente a agência...A gente tem a meta...A gente tenta sempre cumprir a meta (P4); eu estou ajudando na parte comercial da agência com relação a contratos, mas eu tô sempre ajudando quando necessário, até porque um guichê não digo que foi desativado, mas para manter o distanciamento...(P4).
Empregado 4	A gente precisa se reinventar (P5); isso, eu não trabalhei somente nessa área(P6)...comecei no guichê no caixa; eu fazia o que a E3 faz...era mais os pós (venda). ...vim passando por todas as áreas possíveis; Comercial forte mesmo foi no ano passado (P6).
Equipes	
Empregado 1	Quem de vocês, meninas, é a mais nova daqui? Menos tempo de trabalho?...15 anos?(P2);
Empregado 2	Fazia a minha parte...fazia com que eles...tivessem um olhar positivo...Tá estressado?...Tá nervoso?...Calma, calma!...Fazia com que elas tivessem esse olhar positivo (P3)
Organização	
Empregado 1	Os maiores clientes que saíram daqui...postar em Registro...outra situação...40%, 38% do nosso movimento era Mercado Livre. O ML parou de trabalhar com os Correios...Então...pegamos uma consultoria comercial...criamos um departamento comercial estruturado, muito bem treinado e fomos correndo atrás (P1); Antes, todos recebiam comissões...Agora ficaram 2 pessoas exclusivamente fazendo isso (P6); A gente vai vendo as tendências do mercado...fomos focando muito no nosso comercial...nós fizemos eventos com nossos clientes para focar no e-commerce próprio...parceria com empresa de marketing digital...profissionais parceiros...diferencial dessa consultoria para os nossos clientes...a gente vai crescendo juntos (P2).

Empregado 2	Nossa empresa aqui que está sempre abraçando o funcionário (P3)
Empregado 4	A dona da agência, ela na verdade, como eu já estava nessa área do pós...ela chegou para mim e fez a proposta para eu ir para a área comercial...(P6).

Entrevista 1			
Empregados	Fatores de Risco	Ambiente Externo	Ambiente Interno
Empregado 1	Política	...como uma Estatal, acaba mudando muito a direção em Brasília...(P1).	...implanta-se uma política interna e daí não segue adiante...(P1).
	Concorrência	...a concorrência foi tomando bastante espaço...(P1).	...os maiores clientes que saíram daqui eles vão diariamente postar em Registro...(P1).
	Pessoas	...profissionais parceiros que pudessem nos auxiliares (P2).	...criamos um departamento comercial muito bem treinado...(P1).
	Tecnologia		...fizemos parceria com empresa de marketing digital...(P2).
Empregado 2	Pessoas		...nossa empresa aqui está sempre abraçando o funcionário (P3).
Empregado 3	Outros	Não tem nada (remuneração variável).A gente tem a meta que a empresa passa. A gente tenta sempre cumprir a meta (P4).	
Empregado 4	Concorrência	Com o aumento da concorrência...O aumento da concorrência de muitas transportadoras (P6).	
	Pessoas		Eu não trabalhei somente nessa área...(P6).
	Tecnologia	Com o aumento das vendas on line...(P6).	

4.3.2 AC Santa Cândida, AC Mateus Leme e Universidade Corporativa.

A relevância das unidades de atendimento no processo de resiliência foi demonstrada. Além disso, a presença das lideranças, a necessidade do bom relacionamento com outras áreas da organização e a necessidade de uma área dedicada a gestão de pessoas também foi evidenciada.

Fatores de proteção - Entrevista 2	
Indivíduos	
Empregado 1	Houve algumas situações, onde é, fui também assumir algumas funções...Como tesoureiro...como gerente...outra atividade (P9);
	Eu falo por mim mesmo, nós temos que nos adequar a situação (P10);
	Eu acabei desenvolvendo esse instinto de sobrevivência (P11).

Empregado 2	Eu era instrutora de 2017 a 2019. Eu estava como instrutora...participei do projeto Seja Digital (P3).
Empregado 3	A gente fazia parte do faturamento (P12); Hoje eu encerrei a ajuda que eu fazia apoio na tesouraria (P15).

Equipes	
Empregado 2	A que custo a gente não sabe...eles podem ficar resistentes, eles podem assim, demonstrar revolta, podem demonstrar que estão descontentes, mas, raramente as pessoas se negam a fazer o trabalho (P5);
Empregado 3	Ah, os funcionários? Tem de tudo, né? Tem aquele que reclama toda a hora, tem sempre um revoltado (P15).
Organização	
Empregado 1	A atualização é constante, permanente dos funcionários (P1)...2017 a 2019...foi um chamado interno para todos os funcionários para se readequarem (P1).
Empregado 2	...porque é nacional isso...claro que tem apoio, tem uma estrutura, é muito bem estruturado isso, tem a capacitação, então a universidade, as áreas: O que que tem que ser feito? Tem que capacitar? Como é que vai capacitar? Nós temos o prazo de quanto tempo? Presencial? É, normalmente era assim, eram os gestores e os gestores costumavam usar a analogia e a metáfora...(P6).
Empregado 3	É fechou para dar espaço para o centro de distribuição...,mas, por questão política...não veio para cá, permaneceu onde está (P14).

Entrevista 2			
Empregados	Fatores de Risco	Ambiente Externo	Ambiente Interno
Empregado 1	Política	Mudou o Governo, muda-se os presidentes das Estatais (P6).	...curioso, é próximo do poder e olha. Têm influência, tem influência...(P8).
	Pessoas	Chamado interno p/ funcionários se readequarem (P1).	...atualização é constante, permanente dos funcionários (P1).
	Tecnologia		...revolução digital que está acontecendo na Empresa, ela é muito rápida, extremamente rápida em termos de sistemas...(P11).
	Segurança	Houve um histórico de assalto muito grande (P7)...Algumas agências foram fechadas em Curitiba justamente por esse motivo: Assaltos.	
	Outros	Muita conturbação meio econômica (P1).	Procurou se adaptar de todas as maneiras no sentido de criar novas fontes de renda (P1); Greve considerada ilegal pelo TST (P11).
Empregado 2	Política	Mudou o presidente, mudou o partido e nós temos essa influência externa, mudou tudo né?(P2).	(P2) mudou tudo né?
	Pessoas		Podem demonstrar a revolta, que estão descontentes, mas, raramente, as pessoas se negam a fazer o trabalho (P5).

	Outros	Seja Digital: Usar o Ambiente Externo, nós tivemos que fazer muitas adaptações... (P2).	
Empregado 3	Política		Ela fechou em novembro de 2019...A gente dava lucro, era uma agência que sempre fechava no azul (P4); fechou p/ dar espaço p/ centro de distribuição...por questão política ?(P14).
	Concorrência	...Não tem concorrência bancária...tinha bastante arrecadação bancária (P13).	
	Pessoas		Tem aquele que reclama toda hora, tem sempre um revoltado (P15).

4.3.3 AGF Paraná

A necessidade de aprendizado e melhoria contínua dos indivíduos nas organizações, muitas vezes, por tornar-se uma parte da rotina, inclusive por exigência da Empresa Sigma para com os seus franqueados, não são aspectos que aparecem inicialmente como fatores de proteção para as pessoas. Porém, são fundamentais na construção da resiliência.

Fatores de proteção - Entrevista 3	
Indivíduo	
Empregado 1	Pressão diária...você tem essa pressão interna tem uma pressão externa e tudo que a gente soube lidar...estamos em 2021 e quando você pega esse recorte de 2017 a 2019 você consegue enxergar o quanto você cresceu profissionalmente (P2).
Empregado 2	A minha participação é mais fora...A gente vai buscar, fazer coleta no cliente, trazer o cliente para a empresa...Pede para o cliente entrar em contato para falar com o E1 (P6); trabalhar tanto no interno como externo...trabalha no sistema, ajuda na parte operacional e quando tem a oportunidade de conhecer algum cliente, de poder trazer para a agência, a gente sempre está na ativa (P6).
Empregado 3	Todo lugar vai ter pressão para vender, de você atender bem o cliente...A gente está aqui sempre para aprender...o E3E1 me ensinou várias coisas, o que mais me auxiliou aqui dentro, até hoje na verdade, tem coisas que eu ainda não sei o que fazer, mas ele está sempre me ensinando...a gente conversa aqui dentro com a equipe, é uma coisa profissional (P7); Eu auxílio lá na frente, quando precisa cobrir alguém, eu também estou lá na frente para vender, além dos clientes de contrato que a gente atende aqui atrás, eu estou na parte da operação, é a maior parte do dia, mas eu também estou auxiliando o balcão (P6).
Equipes	
Empregado 1	Com certeza, é um dos maiores segredos de uma agência para o desempenho dela...Em todo o processo...existem várias fases...A gente conversa com o pessoal para eles entenderem o porquê é importante saber o todo...(P9)
Organização	

Empregado 1	Começa pela dono da agência, passa por mim e assim ela vai se estendendo para toda a equipe no decorrer do tempo (P3); Muitos produtos que estão na prateleira...cada qual tem o seu objetivo específico...vai atender um público alvo diferente...quando você começa a entender isso...você começa a...compreender as necessidades das pessoas...(P2); Quando a gente faz a contratação, qualquer empresa que você for, você não vai ficar só exercendo uma função...Faz você procurar pessoas com perfis que sejam polivalentes (P8).
--------------------	---

Entrevista 3			
Empregados	Fatores de Risco	Ambiente Externo	Ambiente Interno
Empregado1	Política	...diferente da estrutura da empresa federal, mais ampla...precisa ter um perfil polivalente (P8).	Começa a vender porque é obrigado (P2).
	Concorrência	Clientes de 20, 25 anos que recebem convites de outros concorrentes (P3). A concorrência existe em toda Curitiba e região metropolitana (P4). Ficou mais vantajoso mandar para transportadora (P6).	...trazer um cliente que já era atendido por outra agência (P3).
	Pessoas	A gente só conhece a pessoa quando começa a trabalhar (P6).	...Todos fazem um pouquinho do comercial (P6).
	Tecnologia		E-commerce a cada 10 a empresa tem 9 (P2). O objeto não podia ser tratado de forma automatizada (P5).
	Outros	...rotina diária e cansativa (P1). Ao mesmo tempo que você tem essa pressão interna, tem uma pressão externa (P2).	Ao mesmo tempo que você tem essa pressão interna, tem uma pressão externa (P2).
Empregado 2	Pessoas		Fazer coleta no cliente. Trazer o cliente para a empresa...trabalhar tanto interno como no externo.
	Tecnologia		Trabalha no sistema, ajuda na parte operacional (P6).
Empregado 3	Pessoas		auxílio lá na frente, quando precisa cobrir alguém eu também estou lá na frente para vender...a gente atende aqui atrás, na parte da operação...(P6).

4.3.4 Gerência de Atendimento da Rede Terceirizada – GTER

As organizações passam por constantes mudanças. A Empresa Sigma atravessou muitas reestruturações durante a sua história, inclusive, durante o período da pesquisa. A GTER foi uma gerência que atuava diretamente com as unidades franqueadas e prestava suporte para essas unidades. Após mais de 5 anos da sua

extinção, algumas unidades da rede franqueada ainda sentiam a falta de um atendimento mais exclusivo como outrora. O bom relacionamento entre as áreas precisa ser constantemente reforçado.

Fatores de proteção - Entrevista 4	
Indivíduo	
Empregado 1	Vou puxar um pouco a farinha, defender o meu peixe, foi a criação da Escola Superior de Administração...optou-se por selecionar, era um concurso público onde selecionava pessoas do Brasil inteiro...ficava estudando o dia inteiro...conceitos de Administração, Matemática Financeira...Direito...começou no RJ...convênio que teve com a PUC...Depois passou para Brasília (P2).
Empregado 2	Eu saí em 2018...pesou muito para mim essa questão da privatização (P10)
Empregado 3	Eu investi como entregador de correspondência...fomos fazendo concursos internos...Adquirindo um pouco de conhecimento...tanto na área operacional quanto na área administrativa (P13).
Equipes	
Empregado 1	Eles já vieram, todos, dominando a informática...questionando coisas...com uma ótima formação...como é que se cresce nessa empresa...foram excelentes aquisições (P6).
Empregado 3	Olha, como usuário, é, eu ainda confio e acredito nessa empresa, enquanto ela estiver com essa equipe trabalhando lá (P16)
Organização	
Empregado 2	A maioria das pessoas que eu trabalhei, eu senti assim, tipo, eu vou fazer o meu melhor...eu vou fazer o meu máximo, tem coisas que extrapola a nossa alçada...tem coisas que a administração (P11); Conversando com os amigos...está cada dia pior o clima...cada dia mais intragável, assim sabe, essa percepção (P12).

Entrevista 4			
Empregados	Fatores de Risco	Ambiente Externo	Ambiente Interno
Empregado 1	Política	A gente vinha de uma influência política, é com certeza, sempre houve, porque numa empresa pública isso sempre aconteceu (P7).	O que aconteceu com o advento do governo do PT, o que aconteceu, o mérito, ele foi desconsiderado (P7).
	Concorrência	Chamar o Brasil para a realidade da concorrência, é, inclusive de mercados externos (P3).	
	Pessoas	Eles já vieram, todos, é, dominando a informática...questionando as coisas...mais ansiosos por mudanças...com uma ótima formação...foram excelentes aquisições (P6).	A gente estudava o dia inteiro...Administração, Matemática Financeira, alguma coisa de Direito...começou no RJ...um convênio com a PUC, depois passou para Brasília. A minha turma foi de 2 anos e meio (P2).

	Tecnologia	Com o advento da internet, à medida que a gente foi recebendo o computador, a gente percebeu que havia mecanismos que a gente precisava correr atrás (P3).	Nos últimos tempos nós tivemos uma evolução muito rápida na empresa (P1); é um negócio gigantesco, a gente tem uma tecnologia, a gente sabe fazer essa entrega, como eu consigo chegar, de caminhão, de barco, se é avião (P4).
	Segurança	Os extratos bancários...guardam, tem um sigilo...não só pelo sigilo propriamente dito, como também por aquilo que eu falei do preço (P3).	
Empregado 2	Política	Sabia que tinha consultorias de bilhões...de repente, troca de dirigente e assim tipo, não era conclusa (P11).	Mas a fama...que ficou assim, de corrupção...e dessas mudanças políticas, logo que eu entrei não me senti tão bem recebida (P9). Eu só tinha ouvido falar, mas não tinha presenciado nada tão gritante...E fica muito, assim, desestimulante...(P10).
	Concorrência	As grandes empresas que fazem vendas pela internet, elas são usuárias constantes, inclusive as grandes empresas (P16).	
	Pessoas	Está cada dia mais intragável, assim sabe, é essa percepção (P10).	Eu não tenho conhecimento técnico...quando eu entrei a escola não estava mais funcionando...poderia agregar muito mais se tivesse uma qualificação específica...eu sou formada em administração UFPR (P10).
	Tecnologia		Depois de algum tempo, assim, entrou SEI e foi informatizada (P10).
	Segurança	A gente sai, deixa um negócio aqui...você pode deixar uma encomenda em cima da caixa dos Correios...como você deixa um livro...está cada dia pior (P12).	
Empregado 3	Pessoas	Como usuário, eu ainda confio e acredito nessa empresa, enquanto ela estiver com essa equipe trabalhando lá (P16).	Eu trabalhei com os militares...eles gostavam da gente...Pediam até a nossa opinião em determinados assuntos (P13). Eles aproveitaram todo esse pessoal é, administradores de vários estados (P15).
	Tecnologia		A gente sempre está aprendendo, mas quando, iniciou-se a informatização na empresa, eu estava ainda...uma área chamada de assessoria de planejamento...Lembro se foi em 83, 84 que foi dado o pontapé inicial para criar-se a gerência de informática. Desde lá, a gente vem acompanhando todo este desenvolvimento, de crescimento

			dinâmico...tecnologia...participei sim...Bem próximo desse crescimento da empresa (P15).
--	--	--	--

4.3.5 Associação dos Empregados

As lideranças da empresa Sigma aprenderam com pessoas que saíram da empresa nos últimos anos. Essas pessoas que deixaram a empresa contribuíram para a construção das estruturas que existem atualmente. Dessa forma, a sua contribuição também foi importante para a pesquisa.

Fatores de proteção - Entrevista 5	
Indivíduo	
Empregado 1	Eu vi de tudo um pouco na empresa...(P6); eu me formei em Administração em 83...fui depois guindado a esse cargo na empresa, como administrador...eu tive funções...trabalhei como instrutor de treinamento, eu trabalhei na área comercial...eu sou da primeira leva de assistentes comerciais...metaforicamente, pegou na mão das primeiras agências franqueadas...passei na área de contratos, fui presidente da CPL, subgerente da área de segurança (P8).
Empregado 2	sou engenheiro civil...virei administrador...pós em administração na Federal...(P11); somente não passei pela área comercial...por todas as outras eu passei...pela área operacional, financeira, pelos recursos humanos (P12).
Equipes	
Empregado 1	Felizmente dependente, do corpo funcional dela...eu vejo um corpo funcional muito batalhador...que não se deixa abater...(P7)
Empregado 2	Eu acho que a resiliência é a capacidade de se adaptar através do tempo...está muito relacionada, claro, com as pessoas...a resiliência da empresa é a resiliência das pessoas (P12).
Organização	
Empregado 1	é uma empresa fantástica...vaquinha leiteira que sofre, sofre, sofre, tem bons momentos que tem pasto bom, tem momentos que não tem...,mas a empresa mostra assim uma capacidade muito grande (P7).
Empregado 2	A empresa tinha uma base bem estruturada de treinamento das pessoas e de planos de carreiras e salários (P12).
Empregado 3	Nós sempre tivemos uma área de treinamento muito boa na empresa, nesse sentido, não só a escola superior...foi decisiva nisso tudo...mas a gente tinha os treinamentos do nível intermediário também, no RS, em SP, em MG e tinha...no nordeste (P20); Eram treinamentos demorados...os instrutores iam e voltavam...as pessoas chegavam de volta nas suas diretorias, eles sabiam exatamente o que eles tinham o que fazer...padrões...parâmetros...um conjunto de coisas...permitiram que as pessoas fossem qualificadas, bem qualificadas (P20).

Entrevista 5			
Empregados	Fatores de Risco	Ambiente Externo	Ambiente Interno
Empregado 1	Política	...momentos que teve prejuízo, até por conta de decisões governamentais, decisões do Ministério da Economia (P8); São os piores momentos...já que o S.r. está pegando aqui o nosso histórico...os piores momentos foram nas mãos do PT (P15).	A partir do momento em que as coisas começam a ser politizadas. A gestão começa a ter influência...Por questões ideológicas...,mas eu não gostaria de entrar em detalhes, evidentemente (P7).
	Pessoas	Era uma academia militar, era uma Agulha Negra de paisanos...você aguenta esse tranco aqui por 2 anos e meio? Você está fora...você leva o cara para lama, para a geada...(P15).	Eu vejo um corpo funcional muito batalhador que não se deixa abater (P7); sem concurso desde 2013 (P17).
	Tecnologia		Pegamos os últimos 10 anos, principalmente nessa área de informática, na área de desenvolvimento de sistemas e de novos serviços, novos produtos, houve um avanço muito grande (P6).
	Segurança	...área de segurança...em função das peculiaridades da empresa...em conjunto com a área de inspetoria...essa questão de assalto na agência...previsibilidade de planejamento de equipamentos de segurança (P8); Atuação dos delitos nas agências mais relacionado a assaltos (P9);	Os dirigentes sindicais promoveram muitas greves, muitos movimentos, paralizações...eles fechavam agências (P10).
	Outros	Reduziu a capacidade de investimento da empresa (P16).	
Empregado 2	Política	Entrou o PT com a lógica de abrir espaço para todos ou abrir espaço para todos quer dizer assim: Vamos baixar a régua (P14).	Agora você tem que ser amigo de um político (P14).
	Pessoas	Você gostou desse negócio aqui? Se aguenta esse negócio aqui, então está bom, então você serve para gente...Era mais ou menos assim (P16).	A resiliência da empresa é a resiliência das pessoas (P4); você não precisa ter experiência, você não precisa ter formação para você galgar qualquer cargo (P14).
	Outros	Tudo começou a ir para a Justiça (P13).	
Empregado 3	Pessoas		Nós sempre tivemos uma área de treinamento muito boa na empresa...permitiram que as pessoas fossem qualificadas, bem qualificadas (P18).

4.3.6 Sindicato dos Empregados

Muitas pesquisas sobre resiliência fixaram as suas atenções aos níveis estratégicos e táticos das organizações. Dessa forma, considerou-se coletar dados com os colegas que trabalham nos níveis operacionais. Devido a uma série de limitações, foi possível entrevistar apenas um sindicato. Contudo, apesar de ser apenas um sindicato, a contribuição foi muito importante para a pesquisa.

Fatores de proteção - Entrevista 6	
Indivíduo	
Empregado 1	Eu estou no 1º mandato de sindicato...o sindicato está se adequando à CLT...fica difícil porque nós temos 399 municípios...às vezes, em alguma outra unidade, eles carecem desse apoio...se não tiver um sindicato que atue...os funcionários vão ficar ao Deus dará mesmo...(P10).
Empregado 2	Nós éramos das antigas, a gente vestia a camisa...para ajudar realmente...fazia todo o serviço...até mudança...arregaçar as mangas (P9).
Empregado 3	Eu tinha a intenção de fazer carreira no banco...percorrer um pouco mais de tempo...são escolhas que a gente faz na vida e somos responsáveis por elas...minha vinda p empresa depois do BB, já tinha uma formação e queria exercê-la ...no começo...o impacto...pelas empresas que eu trabalhava...estava um pouco estagnado (P15).

Equipes	
Empregado 1	Essa resiliência é muito arraigada em todos os funcionários...Nós somos um time mesmo, independentemente da localização, aqui no PR, em SP, RJ, SC, enfim, no Brasil inteiro (P2)
Empregado 2	Tivemos recorde...Para uma empresa que trabalha...reduzido (P3);
Empregado 3	Redução...funções...atribuições...supervisores...realocação dessas pessoas...a redução dos custos...se não me engano...vem lá de 2016, 2017 (P17).
Organização	
Empregado 1	Ela está ganhando dinheiro, coisa que não seria, até função...enquanto empresa pública não visa lucro (P5).
Empregado 3	Colocar esse panorama geral...quando eu entrei...e para onde, da minha percepção...está caminhando...tem esse foco na privatização (P16).

Entrevista 6			
Empregados	Fatores de Risco	Ambiente Externo	Ambiente Interno

Empregado1	Política	Governos vão, governos vem, as instituições é que ficam e elas tem que ser mantidas (P1);	Os governos, na realidade, incham as nossas estruturas com os apaniguados deles, que não tem, na realidade, uma visão de um todo da empresa. É desses governos mais alinhados à direita, principalmente. Não vou dizer que os governos de esquerda que antecederam foram completamente bonzinhos com a gente digamos assim (P2); O dinheiro vai para o caixa do governo, se ele quiser reinvestir, vai reinvestir, coisa que, hoje em dia, não está acontecendo (P6).
	Concorrência	É o internacional, o e-commerce com essa explosão e principalmente agora, por conta da pandemia, veio se ajustando a esse mercado, até porque, é mercado concorrencial (P3).	
	Pessoas	A população não percebe a função social que a empresa exerce dentro do país (P6).	Somos um time mesmo, independentemente da localização, aqui no Paraná, em São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina, enfim, no Brasil inteiro (P1).
	Tecnologia	37 dias para chegar...vai percorrer tudo via fluvial...mesmo com toda tecnologia de hoje...ninguém vai manter um barco (P4).	Dentro desse mercado concorrencial, se posicionou buscando as tecnologias, apesar do sucateamento, veio buscando as tecnologias, buscando se ajustar nesse cenário (P3).
	Outros		As tarifas estão congeladas desde 2019 (P4).
Empregado 2	Concorrência	Dentro desse novo cenário da economia mundial e está própria concorrência das encomendas, principalmente, fez com que a empresa começasse a enxergar essa questão comercial, se não ela ia ficar para trás para esses concorrentes (P9).	
Empregado 3	Política	Esse governo está batendo duro no trabalhador (P12); ela estava um pouco estagnada...passou agora das reestruturações...as coisas foram andando...questões políticas, mas que chegaram nesse momento (P15).	O sindicato foi enfraquecido (P12).
	Concorrência	Até para competir em custos com outras empresas que fazem esse serviço pela internet, o produto da empresa é o mais caro (P17).	
	Pessoas	Muitos dos empregados que compõem o Banco do Brasil	A redução de custos, que a empresa já vinha, se não me

	são oriundos da Empresa (P15).	engano, isso já vem de lá de 2016, 2017 (P17).
--	--------------------------------	--

4.3.7 AGF Mundo, AGF Rua das Flores e Sindicato das AGFs

Além da associação e do sindicato de empregados, foi possível coletar dados o representante do sindicato das unidades franqueadas. A contribuição foi importante pois os seus representantes reúnem-se constantemente com os representantes da Empresa Sigma em Brasília.

Fatores de proteção - Entrevista 7	
Indivíduo	
Empregado 1	Dependendo das situações que vão acontecendo na empresa, a gente vai se adaptando...Nós como parte integrante de agência franqueada, nós fomos de certa maneira nos adaptando (P1).
Equipes	
Empregado 1	O funcionário não tem mais uma função em específico...ele não faz somente aquilo...Então, de um modo geral, as pessoas têm uma visão geral...as pessoas conseguem fazer várias funções...A gente se adapta e absorve as informações novas e passa a trabalhar o dia a dia (P17).
Empregado 2	A gente acaba...buscando manter a equipe...entra uma questão trabalhista...Se a crise é passageira, às vezes, é melhor absorver o impacto (P17); A gente tem rotatividade mas a gente não fechou posto de trabalho (P18).
Organização	
Empregado 1	A agência tem uma equipe bacana...independente dos problemas, independente das regras...a gente tem que fazer é realmente olhar para a frente e fazer a empresa crescer sempre mais e mais (P19).
Empregado 2	Então refazendo aqui o argumento...responder ao mercado, de fato ele respondeu...resolveu o problema final sem ajustar toda a estrutura inicial...ele tem que rumar para uma evolução constante (P8); O profissional para trabalhar, ele acaba tendo de ser treinado porquê não é uma experiência que agente possa adquirir de outro setor...as franquias, pelo menos, tendem a segurar esses empregados a maior, o maior tempo possível por que senão, é treinamento novamente...1,2 meses que você não pode por o funcionário para trabalhar até o treinamento estar completo (P18).

Entrevista 7			
Empregados	Fatores de Risco	Ambiente Externo	Ambiente Interno
Empregado 1	Política	Diferente quando você fala de resiliência em empresa pública (P1).	Empresa privada...É meio que algo natural (P1).
	Concorrência	Ver o crescimento não só do Mercado Livre, mas de outras plataformas (P2).	

	Pessoas		Internamente, as agências, elas estão se transformando...o funcionário não tem uma função em específico, ele não faz somente aquilo (P17).
Empregado 2	Política	Eu sou terminantemente contra a presidência de instituição serem indicações políticas...(p11).	As políticas que são feitas, não são focadas em captação (P3). Toda vez que tem uma nova política ela é focada na parte final (P3). Resolveu um problema final sem ajustar a estrutura inicial (P8).
	Concorrência	Você vai achar no meio do Shopping um quiosque, do lado está escrito Empresa Pública, do outro JadLog, do outro escrito Azul, do outro escrito Fedex/DHL...(P7).	
	Pessoas	A gente acaba mantendo a equipe, porque entra uma questão de legislação trabalhista. Se a crise é passageira, é melhor absorver o impacto (P17).	De lá para cá, um presidente só foi funcionário de carreira. O resto cai lá de para quedas sem conhecer a estrutura...para conhecer a empresa desse nível, quanto tempo você leva? (P11).
	Tecnologia	Eu diria que a empresa não tem, hoje, capacidade tecnológica para evoluir no ritmo do mercado (P8).	Em 2011, criou um serviço especial para o e-commerce para fomentar esse mercado que era muito crescente...(P5); compra uma máquina de cubagem com esteira...colocar mil objetos nessa esteira e vai ler os mil objetos em 1h. Na hora de vender, o sistema trava em Brasília (P10); eu investi em tecnologia, eu investi em funcionário, eu coloquei mil objetos para dentro, fiz todo o trabalho, aí, trava o sistema em Brasília (P11).
	Segurança	Tinha muito problema no RJ porque tem...é, em meio de favela...Abrir um posto avançado...mandavam drogas...Era um risco muito alto (P15).	Ele mandou para Manaus. Estava na rua, o número do prédio, o complemento e o nome...o endereço, de fato, estava incorreto, ok? De fato, o número tinha sido trocado com o complemento...O empregado resolvia isso na ponta (P12).
	Outros	A empresa pública não costuma ser célere, por amarras legais, amarras constitucionais (P9).	É porque quando a gente fala, é do nosso lado de franquia, às vezes, pesa o lado empresário e todo mundo pode achar que nós estamos querendo ganhar dinheiro excessivamente, e não é o caso...(P14).

4.3.8 Analistas com Nível Superior

A entrevista com os analistas possibilitou um diagnóstico de profissionais que entraram na empresa no último concurso em cargos de nível superior e puderam

contribuir com o seu conhecimento de fora da empresa na última década. Alguns desses empregados já deixaram a empresa e tornaram as suas contribuições para o estudo o mais isentas possíveis, sem compromissos de qualquer espécie com a Empresa que podem enviesar as respostas.

Fatores de proteção - Entrevista 8	
Indivíduo	
Empregado 1	Eu atuei em uma unidade bem específica que era a unidade de Gestão de Saúde...Eu trabalhei com contratos de credenciados, prestadores de serviços, depois...para campanhas...(P3).
Empregado 3	Eu trabalhei nos Recursos Humanos...fui para a área de atendimento...e agora, estou na área de educação (P8).
Empregado 4	Em Curitiba...Eu trabalhei em 3 áreas, nos recursos humanos, na área de treinamento...na gerência de vendas...Depois eu vim para cá...Área de atendimento...Em 2021...eu fui trabalhar na operacional (P10).
Empregado 5	Quase passei por tudo...comecei na operacional...carregando caminhão...passei em outros concursos fui trabalhar na agência...no guichê da agência...um período na área administrativa...surgiu uma oportunidade...para a área comercial...veio a proposta para concurso de nível superior...Eu fui trabalhar em SP...Retornei para Curitiba, trabalhei junto à rede franqueada (P11).
Equipes	
Empregado 1	É uma empresa com uma história maravilhosa com muitos servidores bons lá dentro (P4).
Empregado 4	É uma empresa que tem um diferencial de pessoas (P8);
Empregado 5	A gente trabalha na vontade...(P12);A resiliência existe por parte do funcionário...área operacional...área administrativa...área comercial...profissionais que eu conheço, eles fazem a diferença (P13).
Organização	
Empregado 1	Uma empresa que quer ser de classe mundial...tem que ter um plano de cargos, carreiras e salários...você tem uma perspectiva por mérito...crescer (P5).
Empregado 2	Em virtude dos ajustes decorrentes da economia, em virtude de toda essa questão que se tem colocado...está sendo resiliente sim...quanto tempo...vai se adaptar para atender a demanda...(P7); Lucro basicamente foi em cima de redução de folha de pagamento, detrimento de plano de saúde que foi cortado, e em detrimento de outras coisas que foram feitas...enxugar mais no acordo coletivo...essa é a minha opinião (P8).
Empregado 3	É resiliente...está sempre se adaptando a novas tecnologias...como empresa privada? Não!...Tudo precisa de licitação...bem complicado...mas na medida do possível...vai se adaptando...Ele já estava se adaptando, entrando nessa história do Home Office...(P8).
Empregado 4	É uma empresa, realmente, não é que vai ser de classe mundial. Já são! (P8).
Empregado 5	Essas notícias falsas...e a empresa não está conseguindo nos dar a resposta do que vai acontecer...Por que acho que nem ela sabe o que vai acontecer por parte da política...política é uma surpresa (P14).

Entrevista 8			
Empregados	Fatores de Risco	Ambiente Externo	Ambiente Interno
Empregado1	Política	Entrando em questão partidária, independente, porque eu tenho crítica a vários partidos, então, assim, não é nem questão de ser PT e PSDB...Favorecia claramente quem era, digamos, os companheiros do PT da época, vamos falar assim (P5).	...posso contribuir com a questão do clientelismo...principalmente na época do governo...independente PT, PSDB...independente do partido acontece...na época existia muito forte a questão do clientelismo dentro do PT (P3).
	Pessoas	História maravilhosa, com muitos servidores bons lá dentro, eu estou falando em específico de uma situação...(P4).	Um fator que me desmotivava...existiam duas formas de crescer...teria que ficar uns 90 anos na empresa (P4).
	Outros		Uma oportunidade, mas, no mínimo, existe um incentivo financeiro. Isso não tinha na Empresa também (P5).
Empregado 2	Outros		Viveu uma época que ainda, as coisas, tinham alguma coisa. Hoje não tem nada. Não tem Vale Peru. Não tem Plano de Saúde. Não tem nada, não estou sendo pessimista. Estou sendo realista (P6).
Empregado 3	Pessoas		A empresa tem uma Universidade Corporativa, eu acho sim, é resiliente (P8).
	Tecnologia		Adaptando a novas tecnologias..., nós, assim, somos como uma empresa privada? Não é!...tudo precisa de licitação...,mas na medida do possível...vai de adaptando...já estava se adaptando, entrando nessa história de home office com muita gente (P8).
Empregado 4	Política	Sendo nesse ou naquele governo, isso aí, é uma coisa que existe, o que na minha visão existe no mundo inteiro, questão de interesses, é, de grupos, sempre existiu e vai existir sempre (P9).	
	Concorrência		trabalhei aqui com um projeto para fechar agências que nós tínhamos na cidade...era um custo muito grande e as agências eram deficitárias...os maiores captadores são as agências franqueadas...a maior parte das encomendas entram através das franquias ou dos contratos geridos pela área comercial própria (P10).

	Pessoas		Existem muitos bons profissionais na empresa...é uma empresa...não é que vai ser de classe mundial...já são!...Tem um diferencial de pessoas (P8).
	Segurança		A gente trabalha...com uma operação de, é análise de processos e prevenção de acidentes de trânsito (P10).
Empregado 5	Política	Influência política, eu acho que sempre existiu na empresa desde a sua fundação na época do regime militar, só que ela nunca foi tão forte como nos últimos anos (P12).	
	Concorrência	Reclamação dos franqueados em relação ao suporte...eles são um ente privado...estão no mercado concorrendo com outras empresas, com transportadoras, um monte de cliente pode optar por transportadora...empresa pública há diversas limitações...,mas se fizer uma pesquisa com a rede franqueada, ninguém quer vender a sua franquia e, inclusive, tem franqueado que tem uma, duas três unidades...reclamam, mas não querem largar o osso (P11).	
	Pessoas	O teu vizinho, a tua mãe perguntando, a tua, neto, amiga, teu círculo de amizade que não faz parte da empresa, falando mal da empresa...não sabem a realidade da empresa (P13).	Quem conheceu a empresa há alguns anos atrás e faz essa comparação com o cenário atual, você percebe que realmente a gente trabalha na vontade de fazer o melhor...ou seja, o nosso ideal, a nossa perspectiva, uma característica que é nossa, funcionários dos Correios, ou seja, construir um resultado (P12).

As 08 rodadas de entrevistas permitiram identificar a presença dos fatores de risco que revelam as vulnerabilidades da Empresa Sigma. Os principais fatores de risco foram a concorrência, a política, as pessoas, a tecnologia e a segurança. Da mesma forma, identificaram-se os principais fatores de proteção que contribuem para a resiliência no final desse processo. São as pessoas, as equipes e a organização.

É possível relacionar os fatores de proteção identificados na Empresa Sigma com os fatores de proteção eleitos pelos estudiosos da resiliência organizacional. A presença das lideranças participativas, um bom relacionamento entre diferentes áreas da organização, as unidades de atendimento como pontos-chaves onde se inicia o processo de resiliência, a existência de uma área dedicada a gestão estratégica de

peessoas, uma relativa independência e autonomia no processo de tomada de decisão, o engajamento dos empregados, entre outros aspectos.

Para representar graficamente os fatores de proteção selecionados, após a transcrição das entrevistas, foram analisados todas as respostas. Para cada menção de determinado fator foi atribuído um valor unitário. Ao final, as unidades foram somadas. Para comparar as respostas dos líderes com as respostas das equipes, as unidades foram somadas separadamente.

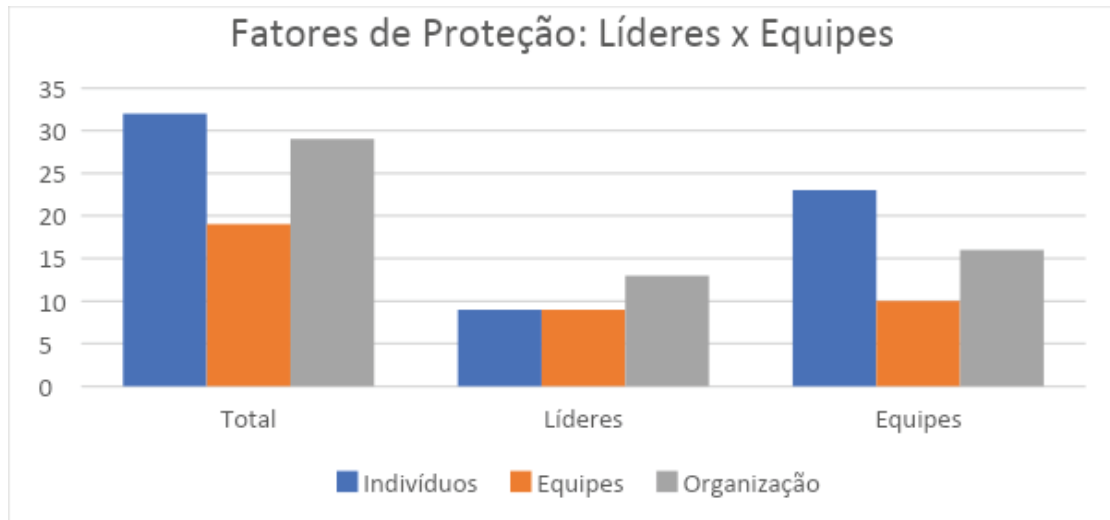
TABELA 5 - RESULTADO ANALÍTICO DOS FATORES DE PROTEÇÃO

Fatores de Proteção	Entrevista 1				E2			E3			E4			E5			E6			E7			Entrevista 8					T	L
Indivíduos	0	1	2	3	3	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	32	9	
Equipes	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	2	1		0	1	2	19	9	
Organização	3	1	0	1	2	1	1	3	0	0	0	2	0	1	1	2	1	0	1	1	2	1	2	1	1	1	29	13	
SUB TOTAL	4	3	2	4	5	3	4	5	2	2	2	3	2	4	4	2	3	2	3	3	4	3	2	2	3	4	80	31	
TOTAL	13				12			9			7			10			8			7			14					80	

FONTE: O autor (2022).

GRÁFICO 5 – FATORES DE PROTEÇÃO PARA LÍDERES E EQUIPES

Fatores de Proteção	Líderes	%	Equipes	%	Total	%
Indivíduos	9	29%	23	47%	32	40%
Equipes	9	29%	10	20%	19	24%
Organização	13	42%	16	33%	29	36%
TOTAL	31	100%	49	100%	80	100%



FONTE: O autor (2022).

Da mesma forma que foi feito com os fatores de proteção, os fatores de risco selecionados foram separados e para cada resposta onde foram mencionados, receberam um valor unitário. No final, foram somados para que fosse possível representá-los graficamente:

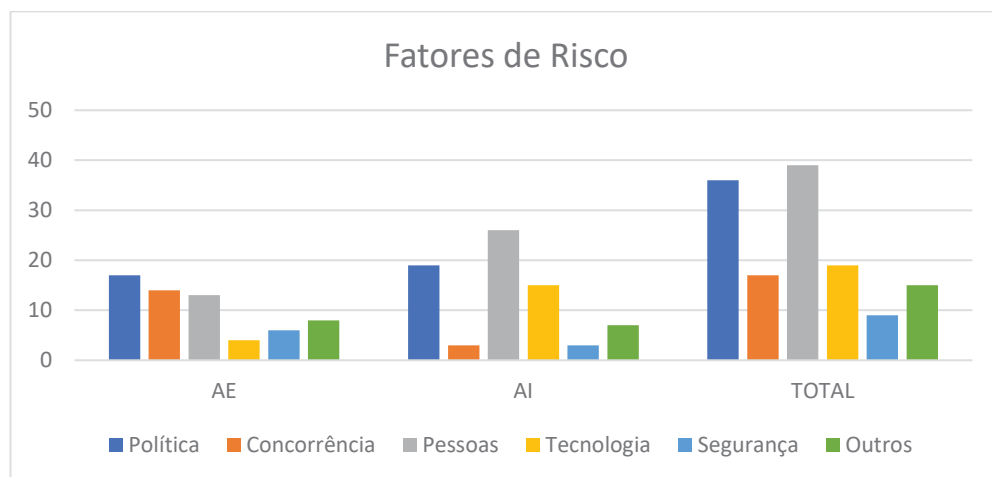
TABELA 6 - RESULTADO ANALÍTICO DOS FATORES DE RISCO

Ambientes	Fatores de risco	Entrevista 1			E2			E3			E4			E5			E6			E7			Entrevista 8					T
Externo	Política	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	2	1	0	1	0	2	1	1	1	0	0	1	1	17
	Concorrência	1	0	0	1	0	0	1	3	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	14
	Pessoas	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	13
	Tecnologia	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4
	Segurança	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6
	Outros	0	0	1	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	8
Interno	Política	1	0	0	0	1	1	2	1	0	0	1	2	0	1	1	0	2	0	1	1	3	1	0	0	0	0	19
	Concorrência	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3
	Pessoas	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	26
	Tecnologia	1	0	0	0	1	0	0	2	1	0	2	1	1	1	0	0	1	0	0	0	3	0	0	1	0	0	15
	Segurança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	3
	Outros	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	7
TOTAL		7	1	1	3	9	4	4	13	2	1	9	8	4	11	6	1	9	1	6	4	15	5	1	2	4	4	135

FONTE: O autor (2022).

GRÁFICO 6 – FATORES DE RISCO EXTERNO E INTERNO

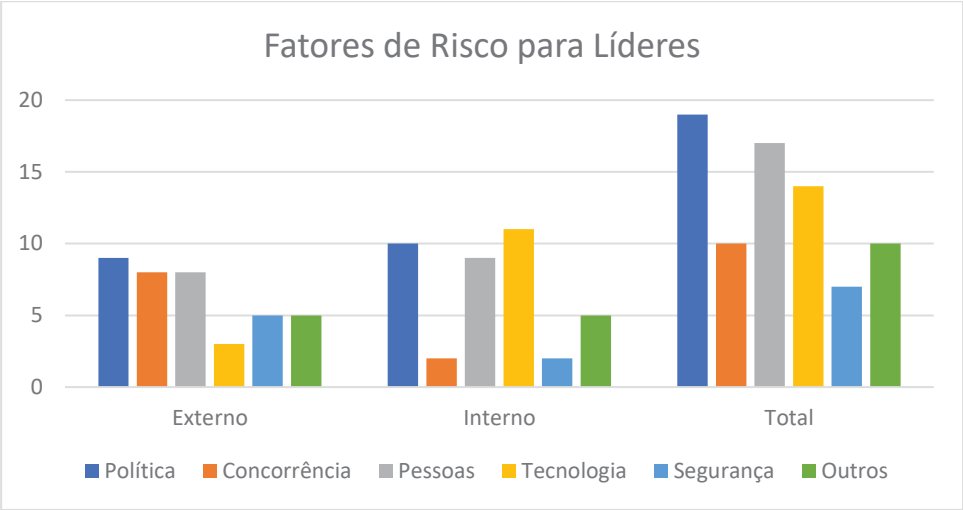
Fatores de risco Ambientes Externo e Interno	AE	%	AI	%	TOTAL	%
Política	17	27%	19	26%	36	27%
Concorrência	14	23%	3	4%	17	13%
Pessoas	13	21%	26	36%	39	29%
Tecnologia	4	6%	15	21%	19	14%
Segurança	6	10%	3	4%	9	7%
Outros	8	13%	7	10%	15	11%
TOTAL	62	100%	73	100%	135	100%



FONTE: O autor (2022).

GRÁFICO 7 – FATORES DE RISCO PARA LÍDERES

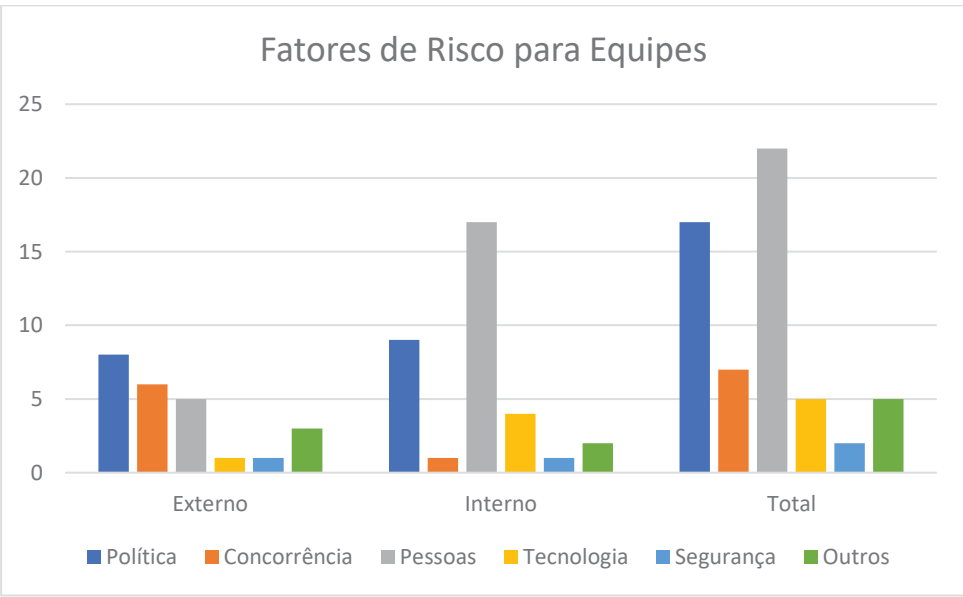
Fatores de risco Líderes	Externo	%	Interno	%	Total	%
Política	9	24%	10	26%	19	25%
Concorrência	8	21%	2	5%	10	13%
Pessoas	8	21%	9	23%	17	22%
Tecnologia	3	8%	11	28%	14	18%
Segurança	5	13%	2	5%	7	9%
Outros	5	13%	5	13%	10	13%
Total	38	100%	39	100%	77	100%



FONTE: O autor (2022).

GRÁFICO 8 - FATORES DE RISCO PARA EQUIPES

Fatores de risco Equipes	Externo	%	Interno	%	Total	%
Política	8	21%	9	23%	17	22%
Concorrência	6	16%	1	3%	7	9%
Pessoas	5	13%	17	44%	22	29%
Tecnologia	1	3%	4	10%	5	6%
Segurança	1	3%	1	3%	2	3%
Outros	3	8%	2	5%	5	6%
TOTAL	24	63%	34	87%	58	75%



FONTE: O autor (2022).

As respostas envolvendo política, apesar de aparecerem em 1º, foram relativizadas pelos entrevistados. Apareceram respostas do tipo: “Política, sempre haverá”, “trata-se uma empresa pública” ou “somente 01 presidente fez carreira na empresa”. Podemos considerar que, conforme as lições de Mintzberg (1985), por aparecerem em 1º lugar nas menções e sendo um tema bastante polêmico, que as organizações são, de fato, arenas políticas.

Assim, excluindo a Política, o fator de risco Pessoas foi ganhando destaque e se isolava em 1º como o mais relevante. Considerando que a concorrência externa é muito mais ameaçadora do que a concorrência interna, que pode ser controlada internamente, verificamos que os fatores de riscos internos que envolvem as pessoas, de fato, foram as mais mencionadas durante as entrevistas. A Concorrência aparecia em 3º lugar de relevância para os entrevistados.

Em relação aos fatores de proteção (os indivíduos, as equipes e a organização) o resultado geral das entrevistas foi bem semelhante ao resultado do questionário, ou seja, com os indivíduos em destaque na primeira posição, seguidos pela organização e, sempre com as equipes na 3ª colocação.

Assim, levando em consideração que as pessoas representam o fator de risco mais relevante e, da mesma forma, os indivíduos, representado também pelos empregados, ou seja, as pessoas, são os fatores de proteção mais importantes, as respostas ficaram muito alinhadas com a proposta do estudo de Lengnick-Hall, Beck e LengnickHall (2011) que diz que é fundamental que as organizações desenvolvam a resiliência de seus empregados através de uma área dedicada à gestão estratégica de pessoas. Como ocorre historicamente na Empresa Sigma.

Ao separarmos os líderes do restante das equipes, percebemos que as lideranças nessas entrevistas, atribuíram a mesma importância tanto para os indivíduos quanto para as equipes no processo de resiliência organizacional. Nas entrevistas, nota-se a reserva com que os líderes comentaram sobre si mesmos preferindo compartilhando uma tomada de decisão com o restante da equipe. Esse desapego é uma das características necessárias aos líderes resilientes. O trabalho de Kahn et al (2016) destaca o papel fundamental desse tipo de lideranças durante o desenvolvimento do processo de resiliência dos indivíduos na organização.

4.4 FATORES ENVOLVIDOS COM A RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA SIGMA

A Empresa Sigma executa diversos serviços públicos, com preços abaixo do mercado, e apesar de enfrentar um período conturbado após a virada do século, culminando em resultados negativos, vem apresentando lucros nos últimos 5 anos desde 2017. Com os menores salários entre as empresas Estatais, e sem reposição de efetivo por mais de 10 anos, consegue manter a qualidade com padrões internacionais, sendo reconhecidos, através de diversas premiações, tanto pela população quanto pelo mercado especializado.

Mas, a Resiliência, pode tornar-se Vulnerabilidade dependendo das mudanças bruscas do ambiente. Pela sua estrutura, que lhe garante um diferencial contra os seus principais concorrentes, possui muitos fatores de proteção entre os seus empregados e suas equipes, contudo, inversamente proporcional, também lhe reserva um enorme rol de fatores de risco. Pequenas falhas do dia a dia até desastres naturais podem tornar-se gatilhos que revelam as vulnerabilidades dos fatores de risco e despertam o início do processo de resiliência.

Para os empregados da empresa Sigma, naquele período de 2017 a 2019, após as análises dos dados levantados, principalmente, através de questionário, entrevistas e observações, os principais fatores de risco que revelaram as vulnerabilidades e despertaram o início do processo de resiliência envolviam a política, as pessoas, a tecnologia, a concorrência e a segurança.

Por outro lado, para demonstrar a complexidade do fenômeno, as mesmas pessoas que provocam o início do processo de resiliência, poderão estar entre os indivíduos, as equipes e na organização, como fatores de proteção no final do processo.

Concluimos que os fatores identificados envolvidos no processo de Resiliência Organizacional da Sigma dividem-se em: Os fatores de risco que revelam as vulnerabilidades e os fatores de proteção que resultam na resiliência.

Os Fatores de risco operam como gatilhos e iniciam o processo de resiliência e tem origem nos ambientes, externo e interno.

Por sua vez, os fatores de proteção são os sujeitos que levam a organização à recuperação e ao estado de equilíbrio. Com criatividade descobrem oportunidades nesses momentos adversos. Os indivíduos, as equipes e a organização representam esses fatores de proteção.

4.5 MEDIÇÃO DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA SIGMA

A Resiliência Organizacional, variação decorrente do fenômeno da Resiliência, é um fenômeno multidisciplinar, complexo e que depende de muitas variáveis para ocorrer.

Como compartilham muitas semelhanças, os fatores de risco que revelam as vulnerabilidades, as adversidades, dependendo do contexto, poderão ter as mesmas origens. Além disso, aquilo que representa um risco, ao longo do desenvolvimento do processo de resiliência, poderá, no futuro, se tornar um diferencial para aquelas organizações que criam oportunidades nas crises. O fenômeno mantém-se complexo pois os indivíduos, responderão de maneira diferente pelo mesmo problema dependendo do contexto (MANCIAUX, 2003).

Portanto, devido a todas essas características, não é tão simples realizar a medição da resiliência. Contudo, sem desprezar as variáveis que influenciam desde o início do processo, os fatores de risco, e, da mesma forma, aqueles fatores de proteção que poderão auxiliar os indivíduos desde o início do processo, o seu enfrentamento, até o retorno do estágio inicial de equilíbrio, com a criação de oportunidades, conhecendo esses parâmetros, é possível estabelecer determinados marcos.

Assim, conhecendo os fatores de risco, as vulnerabilidades e os fatores de proteção, até o momento de superação das adversidades e o alcance da resiliência, com a criação de oportunidades, monitorando a Empresa Sigma e seus empregados durante aquele período, o que enfrentaram até o alcance dos resultados, podemos afirmar que as unidades da Empresa Sigma do norte de Curitiba apresentaram naquele período um grau elevado de resiliência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas desenvolvidas por esse estudo permitiram compreender como ocorre o processo do fenômeno da Resiliência Organizacional nas equipes e, principalmente, nos indivíduos das unidades da Empresa Sigma localizados na região norte de Curitiba no período de 2017 a 2019. Foi possível identificar os principais fatores de risco que revelam a vulnerabilidade da organização e que são responsáveis pelo início desse processo, até os fatores de proteção que, sinergicamente, com a importante participação de outros elementos, como lideranças natas, equipes de alta performance e uma área dedicada a gestão de pessoas, desenvolvem e concretizam a resiliência organizacional.

A Resiliência Organizacional é a capacidade das organizações de se recuperarem de eventos adversos, retornando ao seu estágio de equilíbrio inicial, momento anterior a essas crises, porém, com a criação de oportunidades.

Trata-se de um tema relevante pois mesmo enfrentando períodos de crise, as organizações resilientes, conseguirão por meio da criatividade e do engajamento dos seus empregados, criar oportunidades de negócio, sem o desperdício de recursos e em um tempo relativamente satisfatório. Em um ambiente repleto de incertezas, extremamente competitivo e com escassez de recursos, as organizações que possuem empregados resilientes serão proprietárias de um diferencial competitivo decisivo.

Apesar de encontrar-se na 3ª geração de pesquisadores da Resiliência, o fenômeno permanece multidisciplinar e complexo. Verificou-se que em um mesmo grupo de pessoas, o processo de resiliência pode ser iniciado através de inúmeras possibilidades distintas. Por exemplo, de situações subjetivas, psicológicas, particulares e íntimas do empregado até mesmo desastres naturais, terrorismo internacional, pandemias, que atingem a todos sem discriminação, de forma isolada ou em conjunto, podem afetar os mais sensíveis e despertar o início do processo de resiliência.

Assim, na prática, buscou-se limitar os fatores envolvidos com a Resiliência Organizacional da Empresa Sigma apenas em 2 grupos principais e com poucas categorias mas que, reiteradamente, eram mencionados pelos empregados durante as fases de observação participante e não participante, sutilmente percebidas pelas

respostas do questionário preliminar e, verificadas com mais profundidade, naturalmente em razão da natureza do instrumento de coleta, durante as análises das 08 rodadas de entrevistas. São os fatores de risco e os fatores de proteção.

Do lado negativo e que revela a vulnerabilidade organizacional os principais fatores de risco mencionados pelos empregados da Empresa Sigma foram a Concorrência, as Pessoas, a Política, a Segurança e, por último a Tecnologia.

Por outro lado, para alcançar a positividade da Resiliência Organizacional foram selecionados, como fatores de proteção, a própria Organização, as Equipes e, o mais importante deles, os Indivíduos.

As pessoas representam um dos fatores que despertam o início do processo de resiliência, seja subjetivamente, ou em nível social ou comunitário. Por isso, a existência de uma área responsável pela gestão de pessoas torna-se essencial para organizações que alcançam determinados portes. A Empresa Sigma possui uma história nesse sentido e que culmina na Universidade Corporativa e suas centenas de treinamentos à distância atualmente.

Verificou-se que para ocorrer o fenômeno da resiliência, diversos fatores precisam se comportar de maneira sinérgica e com harmonia, contudo, atualmente a disputa pelos recursos, seja externamente ou internamente, é cada vez mais acirrada no ambiente de negócios e, assim, retardam ou impedem o início do processo. Por isso, a organização precisa desenvolver um bom relacionamento entre as suas diversas áreas. Para isso auxiliar nessa tarefa, deverão contar com lideranças engajadas e natas contratadas e/ou desenvolvidas pela área de gestão de pessoas.

As observações participantes e não participantes permitiram um convívio mais aproximado ao objeto de estudo. Assim, testemunhou-se as dificuldades diárias que foram eleitas como fatores de risco. Do mesmo modo, observou-se as soluções e oportunidades criadas através da organização, das equipes e das pessoas naquele período conturbado.

O assédio dos concorrentes, as inúmeras adversidades que envolvem as pessoas, as disputas políticas, os assaltos e os golpes relacionados com a segurança e, não menos importante, os problemas nos sistemas e, até mesmo, ataques

cibernéticos, entre outras adversidades, despertaram a resiliência dos empregados da Empresa Sigma naquele período e que souberam responder no tempo certo, superando as adversidades com criatividade, encontrando soluções e construindo resultados para a organização.

Mesmo com falta de recursos e outras limitações, os empregados, suas equipes e a organização encontravam soluções. Seja formalmente, como nos reatados pelo concurso Inova na Prática, sejam informalmente que, muitas vezes, permanecem sem revelação.

Constata-se que a Resiliência Organizacional é um fenômeno multidisciplinar, complexo e que varia conforme as mudanças do contexto, o perfil dos indivíduos e a estrutura da organização e, não pode mais ser ignorada.

O estudo tinha como objetivos, identificar e selecionar os fatores envolvidos com a Resiliência, o comportamento entre os fatores e, se possível, identificar o grau de intensidade da Resiliência Organizacional nas unidades da Empresa Sigma na região norte de Curitiba de 2017 a 2019. Assim, apesar do fenômeno permanecer sem uma definição conceitual devido à complexidade do constructo, podemos considerar que a Empresa Sigma apresentou um grau elevado de resiliência.

O primeiro objetivo específico pretendia identificar os fatores envolvidos com a Resiliência Organizacional e, mais especificamente, como 2º objetivo específico, identificar os fatores envolvidos com a Resiliência Organizacional na Empresa Sigma. Assim, foram encontrados inúmeros fatores no Estado da Arte e demais informações coletadas, desde o início até o final da pesquisa e que serviram como fatos geradores do processo de resiliência geral e da Empresa Sigma.

Mudanças ambientais, diferenças individuais e a estrutura da organização influenciam o processo. Para monitorar e desenvolver o processo, as organizações precisam de lideranças atuantes e uma área de Gestão Estratégica de Pessoas que desenvolva a Resiliência através da organização no desafio constante de transformar a Cultura Organizacional.

O 3º objetivo específico foi o de identificar o envolvimento entre esses fatores. Assim, pela dinâmica do fenômeno, conseguimos identificar a Resiliência Organizacional na Empresa Sigma como um processo que é resultado da resposta tempestiva às constantes mudanças do contexto. O envolvimento dos fatores foi identificado pela

importância atribuída às unidades de atendimento nesse processo Ma, Xiao e Yin (2018), a existência de um bom relacionamento entre as áreas, mas que pode ser melhorado, Kahn (2016), e, mais uma vez, a participação efetiva dos líderes e de uma área de Gestão Estratégica de Pessoas participativa LengNick-Hall, Beck e LengNick-Hall (2011), entre outros fatores.

No Estudo de Caso, verificamos que a Empresa Sigma, possui uma diretoria para Gestão de Pessoas, que é responsável pela formação e acompanhamento dos seus líderes.

Tratando-se de um Mestrado Profissional, a pesquisa permitiu que a experiência empírica vivida naquele difícil período 0encontrasse na teoria um fenômeno que explicasse como, apesar de enfrentarem muitas limitações, os empregados da Empresa Sigma das unidades da região norte de Curitiba, se destacassem não somente dentro da cidade de Curitiba, mas no Estado do Paraná e, mais impressionante, em nível Nacional.

A Resiliência permite que equipes modestas realizem feitos extraordinários e, foi isso que vivemos naqueles dias.

A Empresa possui unidades por todo o país, e consegue, mesmo atravessando longos períodos adversos, com limitados recursos, materiais, gerar resultados para a sociedade. Reconhecimento certificado pela qualidade do serviço e premiações diversas. Assim, não somente a região norte de Curitiba, mas, diante dos números podemos considerar a Empresa Sigma uma organização com alto grau de Resiliência Organizacional.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A pesquisa poderá servir de base para uma continuação ou como parâmetro para novos estudos. Poderiam continuar seguindo o modelo proposto, ou focar na importância das unidades, das lideranças, da Gestão de Pessoas, poderia pesquisar sobre a descentralização do processo de decisão, do acesso aos recursos para o processo, enfim, durante o estudo, um horizonte de possibilidades se revelou para o desenvolvimento do conceito do fenômeno da Resiliência Organizacional.

Desde o início dos estudos sobre a Resiliência, verificou-se que as mulheres seriam mais resilientes que os homens. Contudo, nas organizações, apesar de todas as mudanças que vivemos, os homens continuam ocupando os cargos mais

importantes. A Empresa Sigma, por exemplo, apesar de possuir muitas mulheres ocupando cargos de chefia e gerência, nunca teve uma mulher na presidência.

Outros estudos poderiam surgir a partir de cada fator isolado. Seja fator de proteção, seja fator de risco, mesmo observados isoladamente, cada um exerce uma influência muito relevante para a ocorrência do fenômeno.

Estudos sobre os efeitos da concorrência, das pessoas, da política, da segurança ou da tecnologia sobre a resiliência organizacional, assim como a interação entre os indivíduos, suas equipes e na organização contribuiriam ainda mais para a construção desse fascinante fenômeno.

Finalmente, uma continuação natural das pesquisas sobre a Resiliência poderá se estender nos estudos sobre a Resiliência Organizacional. A questão inicial é se uma criança resiliente se tornaria uma pessoa resiliente. Assim, a questão para um novo estudo seria se essa criança se tornaria um profissional resiliente.

O Fenômeno ainda está cercado de mistério o que o torna um campo fértil para os pesquisadores do futuro.

REFERÊNCIAS

- BARASA, Edwine; MBAU, Rahab; GILSON, Lucy. What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. **International journal of health policy and management**, v. 7, n. 6, p. 491, 2018.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARLACH, Lisete; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; MALVEZZI, Sigmar. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology**, v. 42, n. 1, p. 101-112, 2008.
- BHAMRA, Ran; DANI, Samir; BURNARD, Kevin. Resilience: the concept, a literature review and future directions. **International journal of production research**, v. 49, n. 18, p. 5375-5393, 2011.
- BOVO, Cassiano Ricardo Martines. **Os Correios no Brasil e a organização racional do trabalho**. Annablume, 1997.
- BRANDÃO, Juliana Mendanha; MAHFOUD, Miguel; GIANORDOLI-NASCIMENTO, Ingrid Faria. A construção do conceito de resiliência em psicologia: discutindo as origens. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 21, p. 263-271, 2011.
- BURNARD, Kevin; BHAMRA, Ran; TSINOPOULOS, Christos. Building organizational resilience: Four configurations. **IEEE transactions on engineering management**, v. 65, n. 3, p. 351-362, 2018.
- BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life**. Routledge, 2017.
- CARDOSO, Claudete. **Resiliência Organizacional de Construtoras e Incorporadoras de Capão da Canoa Frente a Crises Econômicas**. UNIRITTER, 2015.
- COUTU, Diane L. How resilience works. **Harvard business review**, v. 80, n. 5, p. 46-56, 2002.
- DE BARROS NETO, João Pinheiro. **Administração pública no Brasil: uma breve história dos Correios**. Annablume Editora, 2004.
- FANTOVA, Francesc MARRO. PROMOCIÓN DE LA SALUD PSICOSOCIAL EN DOCENTES DESDE EL PARADIGMA DE LA RESILIENCIA Y LA VOLUNTAD DE SENTIDO.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOLEMAN, Daniel; SENGE, Peter. **O foco triplo: uma nova abordagem para a educação**. Objetiva, 2016.

HAMEL, G.; VALIKANGAS, L. The quest for resilience. *Icade. Revista De La Facultad De Derecho*, v. 62, p. 355-358, 2004.

INFANTE, Francisca. A resiliência como processo: uma revisão da literatura recente. **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**, p. 23-38, 2005.

KAHN, William A. et al. The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations. **Academy of Management Review**, v. 43, n. 3, p. 509-529, 2018.

KERLINGER, Fred N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. In: **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. 2009. p. xv, 378-xv, 378.

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

MA, Zhenzhong; XIAO, Lei; YIN, Jielin. Toward a dynamic model of organizational resilience. **Nankai Business Review International**, 2018.

LUTHAR, Suniya S.; CICHETTI, Dante; BECKER, Bronwyn. The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. **Child development**, v. 71, n. 3, p. 543-562, 2000.

MALLAK, Larry. Putting organizational resilience to work. **INDUSTRIAL MANAGEMENT-CHICAGO THEN ATLANTA-**, p. 8-13, 1998.

MANCIAUX, Michel. **Conclusion et Perspectives** In: Cyrulnik, Boris & Balegno, Lorenzo & Boët, Silvie & Born, Michel & Colmenares, M^a Eugenia & Delforge, Brigitte et alii– *La Résilience: le réalisme de l'espérance*. Paris, Fondation pour l'Enfance/Erès, pp.305-315, 2001.

MENDES, Alisson Victor Cardoso. **LOGÍSTICA INTEGRADA: um estudo de casos no Centro de Tratamento de Encomendas dos Correios do Maranhão**. 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. In: **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 1994. p. 80-80.

MINTZBERG, H. **The organization as political arena**. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 22, n. 2, p. 133-154, Mar. 1985.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA, Guilherme Lima. Hipergeneralizações: organizações são quase qualquer coisa em best-sellers de introdução à administração. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 12, n. 1, p. 62-85, 2014.

PAULO, Vicente. ALEXANDRINO, Marcelo. **Manual de Direito do Trabalho**. 13 ed. São Paulo: Método, 2009.

PINA e CUNHA, Miguel et al. **Resilience in Organizations**. 2013.

PINTO, Alexandre Jiddu Ferreira et al. **A extensão dos Correios através das agências franqueadas como alternativa estratégica de gestão**. 2016.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de administração pública**, v. 18, n. 2, p. 3 a 12-3 a 12, 1984.

Resiliência. Elo e sentido. **Revista do Instituto Humanitas da Unisinos**, São Leopoldo, 27 de outubro de 2007. Disponível em: [<https://www.ihuonline.unisinos.br/media/pdf/IHUOnlineEdicao241.pdf>]. Acesso em: 13 de julho de 2021.

ROEDEL, Alexandra Rocha et al. **A natureza jurídica da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT): uma empresa pública federal eficiente?**. 2019.

RUTTER, Michael. Resilience: some conceptual considerations. **Journal of adolescent health**, 1993.

SALGADO, Carla Olinda Mendes. **Componentes da resiliência organizacional**. 2013. Tese de Doutorado.

TEIXEIRA, Tadeu Gomes. O sistema postal brasileiro em transformação: propostas e mudanças na regulação do mercado e na reestruturação do modelo organizacional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (1994-2011). **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 1355-1380, 2014.

VIEIRA, Adriana de Azevedo; OLIVEIRA, Carlyle Tadeu Falcão de. Resiliência no trabalho: uma análise comparativa entre as teorias funcionalista e crítica. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. spe, p. 409-427, 2017.

VOGUS, Timothy J.; SUTCLIFFE, Kathleen M. Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In: **2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics**. IEEE, 2007. p. 3418-3422.

WISINSKI, Jerry. **Como resolver conflitos no trabalho**. Campus, 1994.

XIAO, Lei; CAO, Huan. Organizational resilience: The theoretical model and research implication. In: **ITM Web of Conferences**. EDP Sciences, 2017. p. 04021.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

YUNES, Maria Angela Mattar. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em estudo**, v. 8, p. 75-84, 2003.

APÊNDICE 1 – OPORTUNIDADES CRIADAS

Treinamentos Foco Triplo de ACs e Iniciativas de AGFs e parceiros junto ao clientes.



Indivíduos, equipes e organização.

APÊNDICE 2 – RESULTADOS

Eleições 2018

1º e 2º lugares no Paraná por vendas de produtos e serviços nas eleições 2018. Destaque Estadual.

CAT	QTDE	RECEITA
	4.141	3.432,34
	462.324	112.886,37
	335.750	73.821,14
	158.489	51.712,59
	23.480	5.639,14
	51.670	31.228,53
	12.360	9.352,79
	29	827,85
	104.000	25.664,82
SERGIO IKEDÔ SACAMOTO	488.677	218.380,40
	504.429	115.665,82
	11.514	13.151,06
	4.229	3.041,40
	372.654	161.308,16
	183.661	69.458,99
	23.001	5.118,23
	307.500	61.093,14
	128.000	28.423,68
RIBEIRO	301.117	71.931,62
	9	190,23
BIRAL	77.001	18.516,61
	1.509	933,68
	52.000	11.547,12
ES	18.958	5.995,62
NGER	109.245	25.128,64
KE	17.039	4.301,04
	11.001	2.664,72
Grand Total	3.763.787	1.131.415,73



APÊNDICE 3 - UNIDADES

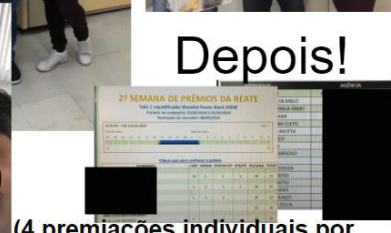
AGF Garibaldi



Destaque nas vendas de chip de Celular em Curitiba.

Somente antes (Mudança de coordenação)...

AC Santa Cândida



Depois!

Antes...

(4 premiações individuais por vendas de produtos e serviços em Curitiba)...

★★★★ AC Holanda



Antes...Depois!

(3 Premiações por equipes em vendas de serviços em Curitiba)...

AGÊNCIAS	CLASSIFICAÇÃO
...	28,60%

AGÊNCIA	CLASSIFICAÇÃO
...	76,58% 58,60% 135,18%
...	81,02% 42,94% 123,95%

★★★★ AC Mateus Leme

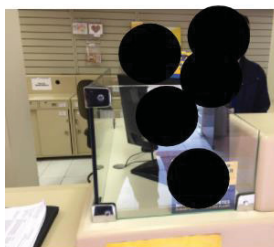


Antes...Depois!

Destaque nas eleições e CPFs nas escolas no Paraná...

AGÊNCIA	CLASSIFICAÇÃO
...	76,58% 58,60% 135,18%
...	81,02% 42,94% 123,95%

AGF Juvevê



Antes...



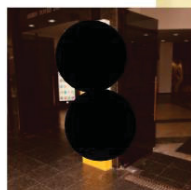
Benchmarking na
AC Santa Cândida.



Depois!

Prêmio individual pelas vendas de Chips de Celular e Carnês do Baú em Curitiba...

AGF Rua das Flores



Antes...



Reconhecimento Nacional pelo Programa de Excelência da Gestão - 2º lugar (Brasília/DF)...

Depois!

★★★★ AGF Mateus Leme



Antes...



Programa
de Excelência da Gestão da
Rede de Parceiros dos

Depois!

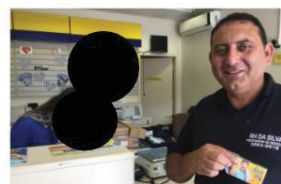


Reconhecimento Nacional pelo Programa de
Excelência da Gestão - 2º lugar (Brasília)...

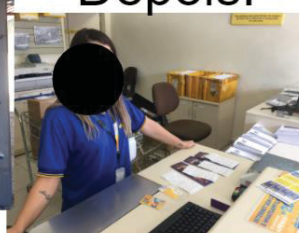
★★★★ AGF Paraná



Antes...



Depois!



Prêmio do SinFranco (Sindicato das Franquias) pela meta atingida na venda de
Chip de Celular...

APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO E RESPOSTAS

E\Q	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	9	8	8	8	8	9	8	8	8	9	8	8	8	8	5	8	8	-	8	7
2	9	8	8	8	8	9	8	8	8	9	8	9	8	8	5	8	8	-	7	7
3	8	8	8	8	8	5	8	8	8	8	8	-	7	-	-	6	6	8	6	9
4	8	8	8	8	8	5	8	8	8	8	6	-	7	-	-	6	6	5	6	9
5	9	8	8	8	-	7	8	8	8	9	9	-	9	-	10	8	5	8	8	8
6	7	8	8	9,5	8	3	8	8	10	9	10	10	8	9	10	8	-	10	10	8
7	9	8	8	8,5	8	4	8	8	10	9	10	9	7	9	8	7	-	5	8	8,8
8	9	8	8	8	9	7	8	8	9	10	8	10	7	8	8	8	-	2	9	7
9	9	8	8	8	9	6	8	8	10	9,5	8	10	8	8	8	7	-	7,5	8,5	10
10	9	8	8	10	9	9	8	8	10	9	7	9	7	7	10	8	-	10	8	10
MT	8,6	8	8	8,4	7,5	6,4	8	8	8,9	9	8,2	6,5	7,6	5,7	6,4	7,4	3,3	5,6	7,9	8,4

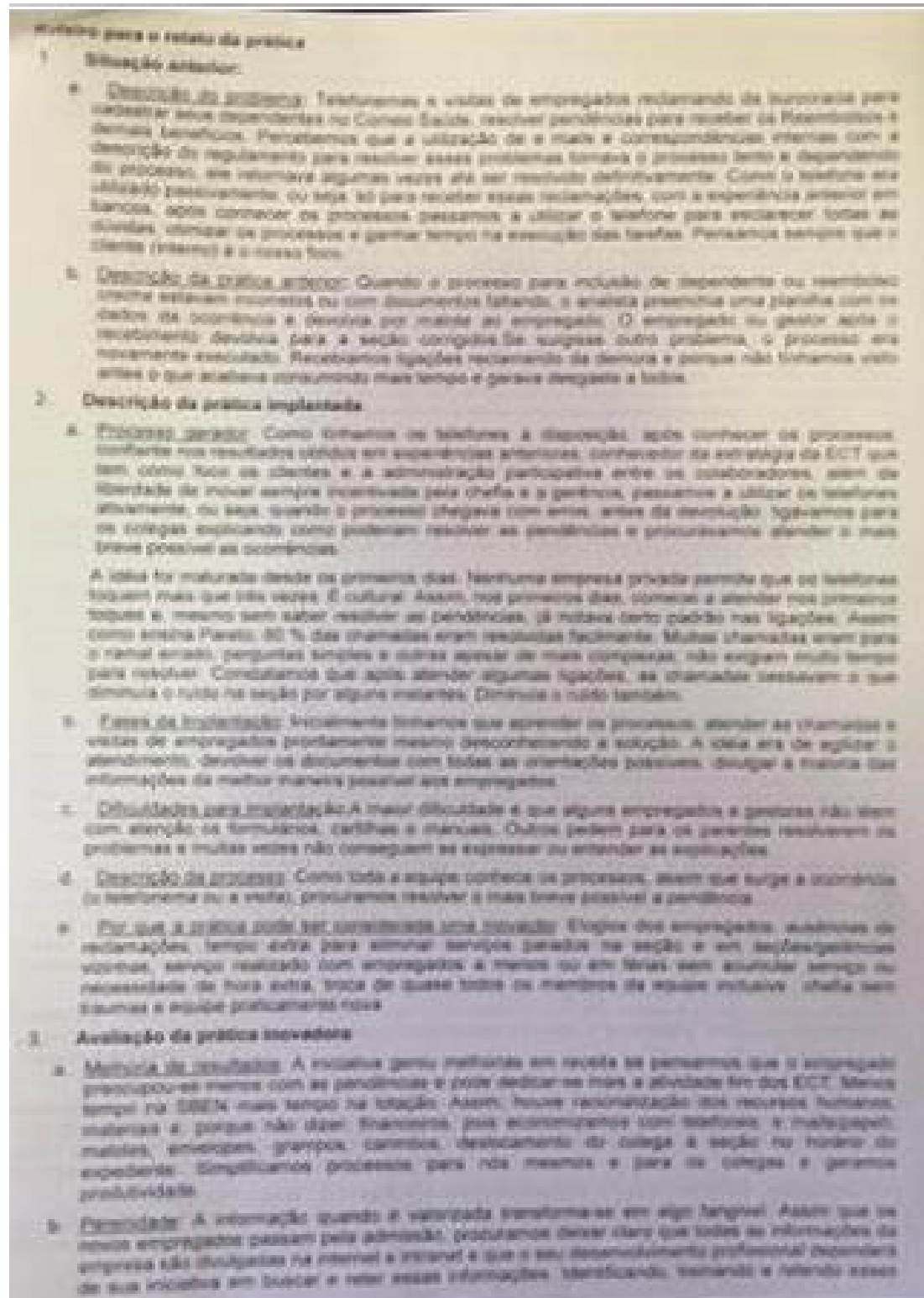
E\Q	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	6	10	6	8	7	6	9	7	7	9	8	8	5	8	7	9	9	8	7	8
2	6	10	6	8	7	8	9	5	7	8	8	8	5	8	7	9	9	8	7	8
3	-	9	6	8	6	7	7	7	-	8	7	10	-	4	8	5	5	10	6	7
4	-	9	6	8	5	7	-	7	-	8	7	5	-	4	5	5	5	-	4	7
5	10	10	8	7	6	10	-	10	10	9	8	10	5	7	9	7	10	10	6	7
6	10	9	10	10	8	9,5	10	10	8	9	9	-	7	8	7	10	-	-	8	-
7	9	9	8	-	7	8,5	-	10	7	8	8	-	5	8	8	8	-	-	6	-
8	9	10	8	-	7	8	10	10	5	8	8	-	3	9	9	5	-	-	6	-
9	8	8	8,5	10	6	8	7,5	9	8,5	7,5	8	-	7,5	9	8,5	10	-	10	6,5	-
10	10	10	10	-	9	9	8	10	10	9	9	-	8	9	7	9	-	10	8	-
T	6,8	9,4	7,7	5,9	6,8	8,1	6,1	8,5	6,3	8,4	8	4,1	4,6	7,4	7,6	7,7	3,8	5,6	6,5	3,7

APENDICE 5 – INOVA NA PRÁTICA

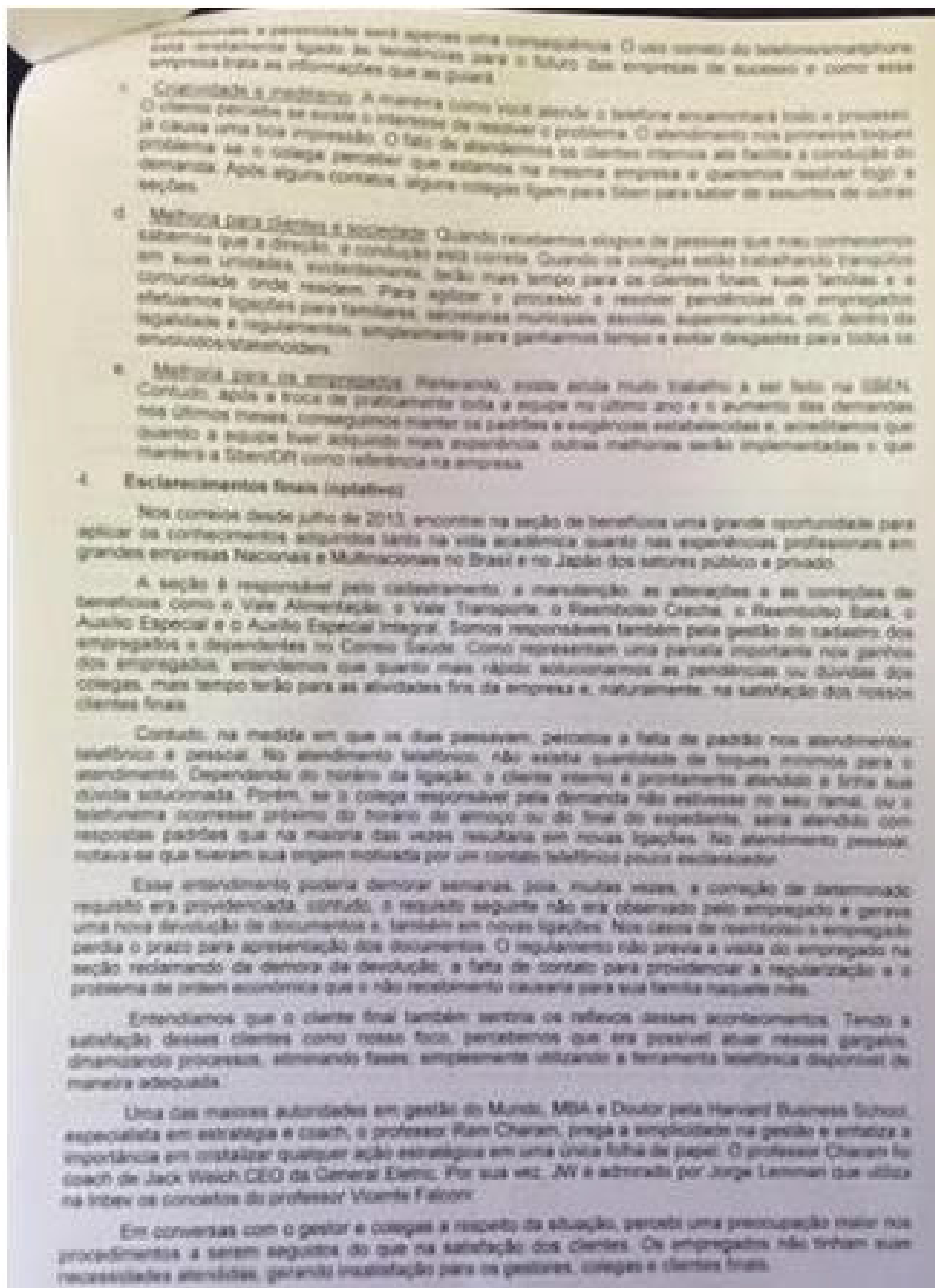
INOVA 2012

CONCURSO INOVA NA PRÁTICA		FICHA DE INSCRIÇÃO	
Dados gerais da prática inovadora			
Título da prática inovadora	Atendimento de classe mundial	Data de inscrição (mm/aaaa)	07/2012
Órgão ou Unidade responsável pela prática	PRICORE/GEREC/SUS/SBSEN	VP:	DR: PARANA
Dados do responsável pela inscrição da prática inovadora			
Nome	SERGIO IKEDO SACAMOTO	Função	GERENTE
CPF	00673902	Telefone	41 3310-3441
Dados dos profissionais da equipe responsável pela prática inovadora			
Nome	SERGIO IKEDO SACAMOTO	Função	SECH
CPF	00673902	Telefone	41 3310-3441
Prática inovadora desenvolvida na implantação da prática	Criação da prática utilizando conceitos vitóricos em outras organizações. Desenvolvimento da melhoria contínua nos processos e implantação gradual de melhorias.		
Nome	[REDACTED]	Função	[REDACTED]
Prática inovadora desenvolvida na implantação da prática	Continuidade da filosofia de administração participativa, liberdade do grupo na gestão dos processos e implantação e desenvolvimento da prática.		
Nome	[REDACTED]	Função	[REDACTED]
Prática inovadora desenvolvida na implantação da prática	Produtividade no aprendizado de todas as tarefas, continuidade da filosofia de adm participativa, melhoria de processos para desenvolvimento da prática.		
Nome	[REDACTED]	Função	[REDACTED]
Prática inovadora desenvolvida na implantação da prática	Feed back das melhorias feitas na seção, estabelecimento de padrões e utilização da prática com sucesso em outra gerência.		
Resumo da Prática - Máximo: 1.000 caracteres, sem contar espaços. Descreva o problema existente, a solução implementada e os resultados obtidos.			
Atendimento de Classe Mundial O problema identificado foi a necessidade da melhoria na qualidade do atendimento. No atendimento telefônico e pessoal não havia um padrão definido e seguia um roteiro baseado em normas e regras internas que apesar de legais não satisfaziam as reais necessidades dos colaboradores. A solução encontrada foi a utilização de maneira ativa dos telefones. Anteriormente, a ferramenta era utilizada principalmente para atender as reclamações. Havia certa demora para o atendimento e as informações passadas resumiam-se a aguardar a devolução dos documentos ou e-mails que tinham as orientações para a solução dos problemas. Passamos a entender a real necessidade do empregado, buscar a orientação e a solução o mais breve possível, com foco no cliente e não no processo. Em poucas semanas os resultados foram nítidos. Os empregados não tinham mais necessidade de retornar à seção. Diminuíram as visitas dos empregados que se ausentavam das unidades durante o horário de serviço. A equipe obteve ganhos em produtividade e os empregados satisfeitos tinham mais tempo para a unidade e, consequentemente, a atividade fim dos Correios e os clientes finais.			

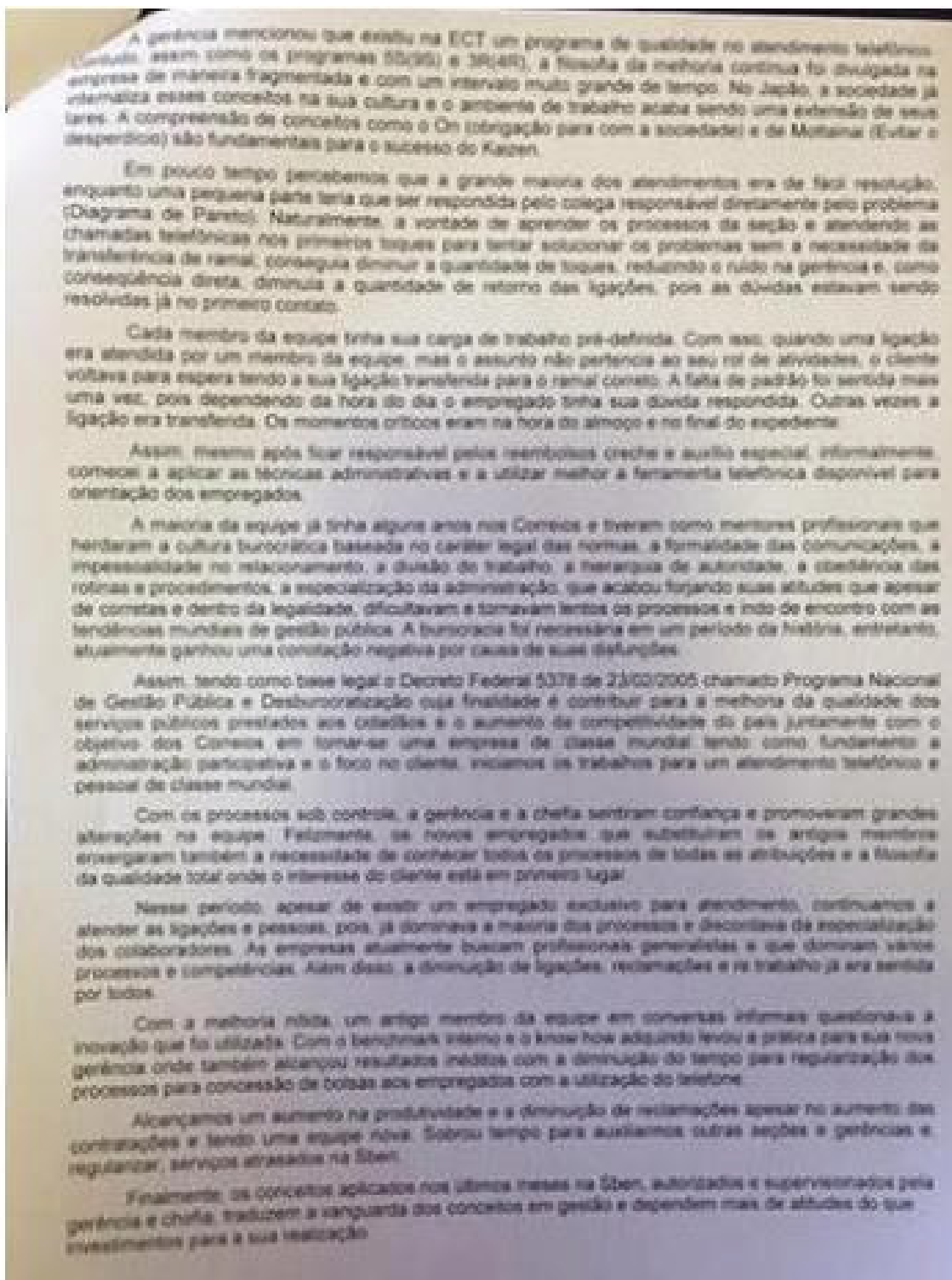
APÊNDICE 5 - INOVA NA PRÁTICA 2012



APÊNDICE 5 - INOVA NA PRÁTICA 2012



APÊNDICE 5 – INOVA NA PRÁTICA 2012



APÊNDICE 5 – INOVA NA PRÁTICA 2018

CONCURSO INOVA NA PRÁTICA			FICHA DE INSCRIÇÃO	
Dados gerais da prática inovadora				
Título da prática inovadora	Design Thinking nas eleições 2018	Data da implantação (mm/aa/yy)	08/2018	
Órgão ou Unidade responsável pela iniciativa	REATE01			
Responsável pela inscrição da prática inovadora				
Nome	Sérgio Ikedo Sacamoto	Função	CAV	Matr. 85673692
Lotação	SE/PR/GERAT/REATE01	Telefone(s)	(41)33102430	
Profissionais da equipe responsável pela prática inovadora				
Nome:	Sérgio Ikedo Sacamoto	Lotação:	REATE01	Matr. 85673692
Papel na criação, desenvolvimento ou implantação da prática	Observei a oportunidade de utilizar o Design Think nas eleições de 2018 em virtude da limitação de recursos humanos e materiais. Participação no desenvolvimento e implantação.			
Nome:	[REDACTED]	Lotação:	REATE01	Matr. [REDACTED]
Papel na criação, desenvolvimento ou implantação da prática	Apoio nos processos, implantação e suporte.			
Nome:	[REDACTED]	Lotação:	REATE01	Matr. [REDACTED]
Papel na criação, desenvolvimento ou implantação da prática	Apoio no desenvolvimento, implantação e suporte.			
Resumo da Prática – Máximo: 1.000 caracteres, sem incluir espaços.				
Principal problema ou desafio: Após as mudanças na legislação eleitoral, os candidatos ficaram com menos recursos financeiros. Desse modo, as metas ficaram mais difíceis e desafiadoras para alcançadas. Além disso, por motivo de férias e de afastamentos diversos, os recursos humanos nos limitaram da mesma forma. Finalmente, a falta de recursos de toda espécie, como por exemplo para promover ações junto aos candidatos, confecção de material, entre outros motivos, fizeram que eu me motivasse e estimulasse a tentar alguma ação inovadora para, pelo menos, ficássemos mais próximos dos nossos objetivos. Descrição da prática: Utilizamos a abordagem Design Thinking desde o princípio como inspiração. Buscamos a empatia de todos os Stakeholders. E definimos o que poderia causar gargalos nos processos. Conversamos com todos os gestores das unidades próprias e franqueadas para que oferecessem os nossos serviços e produtos. Sempre lembrando para que recebimento fosse à vista e que seguissem as orientações. Tanto as AGFs quanto as ACs tinham receio da possibilidade de inadimplência. As experiências anteriores que foram negativas, criando uma espécie de bloqueio em alguns gestores. Um problema que surgia, aperfeiçoávamos o processo para que não ocorresse em uma nova operação... Testávamos e implementávamos as melhorias... Visitamos a Assembleia Legislativa do Paraná, Comitês, Escritórios de Campanhas e Eventos para nos aproximarmos dos candidatos e profissionais envolvidos para transmitir segurança e oferecer o nosso portfólio. Deixávamos claro do compromisso em entregar dentro do prazo. Em grande parte, os prazos deveriam ser respeitados. No caso das MDB (Malas Diretas Básicas com endereço) os endereços informados deveriam estar atualizados. Quando				

APÊNDICE 5 – INOVA NA PRÁTICA 2018

reclamação era sobre a demora de liberar a postagem após o pagamento, ou mesmo sobre as formas de pagamento. Deixávamos claro que anteriormente, os Correios tiveram problemas de pagamento e, por isso, o rigor.

Conversamos com todas as gerências envolvidas para assegurar ainda mais a realização tempestiva dos serviços e produtos que foram adquiridos dentro dos prazos. Algumas vezes, a possibilidade de ganharmos tempo nos processos. Como exemplo, o envio das MDD e/ou MDB nas mesmas caixas para conferência e tratamento. GERAT, CEOFI, GEDI, GCCAP, AGFs e ACs.

Utilizamos os conceitos do Design Thinking, com a contribuição de todos os envolvidos, desde o cliente até a entrega, conseguimos alcançar um resultado bom para a empresa, sem gastos com hora extra ou contratação de pessoal, cumprindo prazos de acordo com o desejado pelo cliente.

Lembramos que a equipe de coordenadores da Reate 01 estava com apenas 20% do efetivo no período crítico.

Alcançamos em no mês de setembro R\$487.478,01. Mais de 45% do resultado da SE/PR.

Resultados obtidos:

CAT	Valores QTDE	RECEITA
	4.136	3.225,59
	356.992	88.141,31
	279.594	61.374,47
	128.482	44.863,49
	51.658	30.873,56
	12.357	9.021,59
	26	752,40
	102.000	25.220,70
SERGIO IKEDO SACAMOTO	488.454	212.912,90
	489.741	111.593,76
	11.488	13.016,76
	1.227	2.130,16
	372.653	161.278,10
	183.659	69.396,69
	3.001	677,03
	307.500	61.093,14
	128.000	28.423,68
CEIRO	301.116	71.850,72
	8	160,03
AL	77.000	18.432,56
	1.507	865,10
	52.000	11.547,12
	18.958	5.995,62
R	109.245	25.128,64
	17.039	4.301,04
	11.001	2.664,72
Total Geral	3.508.842	1.064.940,88

→ Carteira 1

→ Carteira 2

REATES	Valores QTDE, PRESTADA	RECEITA
1	1.107.912	487.478,01
2	430.951	106.361,08
3	910.422	201.041,13
4	242.710	74.878,07
5	708.744	162.361,30
6	107.901	32.420,26
Total Geral	3.508.842	1.064.940,88

CAT	Valores QTDE	RECEITA
	4.136	3.225,59
	356.992	88.141,31
	279.594	61.374,47
	128.482	44.863,49
	51.658	30.873,56
	12.357	9.021,59
	26	752,40
	102.000	25.220,70
SERGIO IKEDO SACAMOTO	488.454	212.912,90
	489.741	111.593,76
	11.488	13.016,76
	1.227	2.130,16
	372.653	161.278,10
	183.659	69.396,69
	3.001	677,03
	307.500	61.093,14
	128.000	28.423,68
CEIRO	301.116	71.850,72
	8	160,03
AL	77.000	18.432,56
	1.507	865,10
	52.000	11.547,12
	18.958	5.995,62
R	109.245	25.128,64
	17.039	4.301,04
	11.001	2.664,72
Total Geral	3.508.842	1.064.940,88

APÊNDICE 5 – INOVA NA PRÁTICA 2019

INOVA 2019

De: Sergio Ikeda Sacramento
Enviada em: quinta-feira, 7 de novembro de 2019 11:18
Para: [REDACTED]
Assunto: Sugestões...

RELATO DA PRÁTICA (de forma clara e objetiva, descreva a prática implantada, suas vantagens e resultados)
Problema ou desafio que a prática resolve (máximo de 300 caracteres sem espaços). Para população: facilita a inscrição da criança no CPF sem que os pais tenham que ir até a ECT, BS ou CPF. Para os Correios: incremento de receita e ocupação dos atendentes no período da manhã, onde nesse período o movimento é fraco em todas as agências.

População: Levar os produtos e serviços dos Correios com a comodidade à população sem a necessidade de deslocamento e fortalecendo o relacionamento com a comunidade, pais, mães e crianças.

Correios: Aumento de receitas, utilização de mão de obra ociosa quando estão sem muitos atendimentos (Manhã ou Tarde), divulgação de nossos produtos e serviços no município de Curitiba.

Descrição da prática - solução encontrada (máximo de 3.000 caracteres sem espaços)
Em 2014, fazendo CPF nas Escolas Estaduais de Curitiba, onde a permissão era dada pelo próprio diretor, descobri que para estender às Escolas Municipais seria somente com autorização expressa da Secretaria Municipal de Educação. Durante 5 anos, todo começo de ano, tentava agendar reunião para expor o projeto, nunca fui recebido. Neste ano, finalmente, a Secretária nos recebeu. Conseguimos convencê-la da importância e facilidade de se fazer o CPF das crianças na própria instituição de ensino, sem pagar nada a mais por isso.

Pela longa experiência em levar essa solução de CPFs às escolas estaduais (Desde 2014), observei a oportunidade de trazer novas receitas à unidade conforme supracitado. Contudo, diferente das escolas do Estado onde os diretores possuem a autonomia para autorizar a entrada nas Escolas, no Município, precisávamos de autorização expressa da Secretaria Municipal.

Após um longo período de negociações, finalmente após 5 anos, consegui agendar uma reunião com a Sra...

Compreendendo a conveniência para as famílias e, ainda, a possibilidade de outras ações em parceria com os Correios, consegui a autorização de acesso pessoal às escolas da rede municipal.

Além do CPF, ações como receber os alunos nas agências e visitas aos centros operacionais, divulgação da Prevenção e Papel Nível dos Correios poderiam e fizeram parte de ações de divulgação complementar dessa parceria.

Resultados obtidos:
Em todo o ano de 2018 foram realizadas 125 inscrições de CPF, R\$2.275,00 Em 2019, até 07/11, foram realizadas 3406 inscrições, R\$23.842,00 Nossa estimativa é que até dezembro realizemos o total de 5000 inscrições.

Resultados obtidos:

Em todo o ano de 2018 foram realizadas 325 inscrições de CPF, R\$2.275,00

Em 2019, até 07/11, foram realizadas 3406 inscrições, R\$23.842,00

Nossa estimativa é que até dezembro realizemos o total de 5000 inscrições.

Além do resultado financeiro e a utilização de mão de obra ociosa, o fortalecimento da marca e divulgação dos serviços e produtos junto às futuras gerações de brasileiros foram os objetivos atingidos.

DETALHES DA PRÁTICA IMPLANTADA
Por que a prática pode ser considerada uma inovação? (máximo de 300 caracteres sem espaços). Nossa instituição por 5 anos resulta numa receita de dinheiro novo entrando para a ECT, um serviço iniciado e concluído na própria agência sem demandar outras áreas e o mais importante, os CPF só eram digitados nos horários de ociosidade dos atendentes, trabalho realizado somente com efetivo da agência sem impactar no atendimento ao público e sem precisar de apoio operacional.
Esclarecimentos finais (preenchimento opcional)

Acreditar até o último momento que o projeto dura certo depois de 5 anos de instância junto aos responsáveis do Município.

Sergio Ikeda Sacramento
UNIDADE DE CORREIOS DE CURITIBA



APÊNDICE 5 – INOVA NA PRÁTICA 2019

INOVA 2019 – Validação

Fwd: ENC: Resultado AC Antônio Olinto

28 de fev. de 2020 15:49

Mensagem encaminhada

Assunto: ENC: Resultado AC Antônio Olinto

Data: Thu, 27 Feb 2020 11:40:15 -0300

De:

Para: "AC Centro Civico - Caixa Postal" <63638315@correios.com.br>, 63638315@correios.com.br

Bom dia, Manoel Antonio, bom dia!

Muito obrigada pelo apoio de:

Recebemos um elogio no Fale Conosco pelo atendimento: <http://oticket100.com.br/procurar-de-bem-estar-no-trabalho/empregados-elogiados-em-jan-2020/view>

O desempenho comercial dele foi excelente:

Destaque pela venda de CPF. A média mensal em 2019 foi de 15 CPF's e este mês ele realizou 65.

Comercializou 09 Chips e também vendeu pelo menos 02 produtos do calendário do Varejo.

Em conversão apresentou um excelente ticket médio VD de R\$ 8,69 e 60% em embalagem!

O desempenho comercial à vista de fevereiro ficou em 145,18%! Parabéns!!!

Muito obrigada, mesmo!

Até dia 22/02:

UNIDADE	MES	IND_AR_META_45%	IND_VD_META_45%	IND_SEDEX_META_85%	IND_EMBALAGEM	QTDE_AR	QTDE_VD	SELO_PERS	TELESENA	POSTALCAP	CPF	SERASA	CORREIOS_CELULAR
AC ANTONIO OLINTO	JAN	86,96%	100,00%	73,91%	17,39%	20	23	0	82	0	7	0	1
AC ANTONIO OLINTO	FEV	96,00%	80,00%	64,00%	60,00%	24	20	0	68	3	65	3	3
Total Geral		91,67%	89,58%	68,75%	39,58%	44	43	0	150	3	72	3	18

O desempenho comercial dele foi excelente:

Destaque pela venda de CPF. A média mensal em 2019 foi de 15 CPF's e este mês ele realizou 65.

Comercializou 09 Chips e também vendeu pelo menos 02 produtos do calendário do Varejo.

Em conversão apresentou um excelente ticket médio VD de R\$ 8,69 e 60% em embalagem!

O desempenho comercial à vista de fevereiro ficou em 145,18%! Parabéns!!!

Muito obrigada, mesmo!

Até dia 22/02:

UNIDADE	MES	IND_AR_META_45%	IND_VD_META_45%	IND_SEDEX_META_85%	IND_EMBALAGEM	QTDE_AR	QTDE_VD	SELO_PERS	TELESENA	POSTALCAP	CPF	SERASA
AC ANTONIO OLINTO	JAN	86,96%	100,00%	73,91%	17,39%	20	23	0	82	0	7	0
AC ANTONIO OLINTO	FEV	96,00%	80,00%	64,00%	60,00%	24	20	0	68	3	65	3
Total Geral		91,67%	89,58%	68,75%	39,58%	44	43	0	150	3	72	3