

**RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL FRENTE À EVENTOS DISRUPTIVOS:
DIRETRIZES PARA PMES FORNECEDORAS DE SOLUÇÕES DE TI**

*ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN THE FACE OF DISRUPTIVE EVENTS: GUIDELINES
FOR SMB IT SOLUTION PROVIDERS*

MARCO TULIO WERNECK MARTINS

UNISINOS - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

GABRIEL SPERANDIO MILAN

UNISINOS - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

AMAROLINDA KLEIN

ALEXANDRE BORBA DA SILVEIRA

UNISINOS - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL FRENTE À EVENTOS DISRUPTIVOS: DIRETRIZES PARA PMES FORNECEDORAS DE SOLUÇÕES DE TI

Objetivo do estudo

Propor diretrizes para potencializar a resiliência organizacional de PMEs – Pequenas e Médias Empresas fornecedoras de TI – Tecnologia da Informação diante de eventos disruptivos.

Relevância/originalidade

A natureza única destas organizações e sua relevância econômica, que correspondem a um faturamento anual bruto de \$4 7 trilhões de dólares (73 1% do total de vendas da indústria de TI), permitiu estudo da resiliência organizacional frente a disrupção da COVID-19

Metodologia/abordagem

Pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo, por meio de entrevistas individuais em profundidade com abordagem semiestruturada. Para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo e, para validação das diretrizes, foi adotada a triangulação de dados.

Principais resultados

Dentre os resultados obtidos, destacam-se como as PMEs se prepararam, reagiram e se adaptaram frente às disrupção a partir de suas características operacionais únicas, o que influenciou a resiliência organizacional por meio da inovação e aspectos culturais intrínsecos à operação de TI.

Contribuições teóricas/metodológicas

Foi possível a compreensão mais aprofundada sobre a resiliência organizacional, seus elementos-chave, motivadore e alternativas para uma maior resiliência e competitividade das empresas do setor.

Contribuições sociais/para a gestão

Podemos citar a questão de sobrevivência, consolidação e o possível crescimento futuro das empresas do setor, preservando ou criando postos de trabalho, e gerando riqueza para os diversos públicos envolvidos na cadeia / setor investigado.

Palavras-chave: Resiliência Organizacional, Canais de Distribuição, Operações, Fornecedores de Soluções de TI, Eventos Disruptivos

ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN THE FACE OF DISRUPTIVE EVENTS: GUIDELINES FOR SMB IT SOLUTION PROVIDERS

Study purpose

Propose guidelines to enhance the organizational resilience of SMEs – Small and Medium-sized Enterprises providing IT – Information Technology in the face of disruptive events.

Relevance / originality

The unique nature of these organizations and their economic relevance, which correspond to an annual gross revenue of \$4.7 trillion (73.1% of total IT industry sales), allowed for the study of organizational resilience in the face of COVID-19 disruption.

Methodology / approach

This qualitative, exploratory, and descriptive study used in-depth individual interviews with a semi-structured approach. Content analysis was used for data analysis, and data triangulation was used to validate the guidelines.

Main results

Among the results obtained, we highlight how SMEs prepared, reacted, and adapted to disruption based on their unique operational characteristics, which influenced organizational resilience through innovation and cultural aspects intrinsic to IT operations.

Theoretical / methodological contributions

It was possible to gain a deeper understanding of organizational resilience, its key elements, motivators and alternatives for greater resilience and competitiveness of companies in the sector.

Social / management contributions

We can mention the issue of survival, consolidation and possible future growth of companies in the sector, preserving or creating jobs, and generating wealth for the various audiences involved in the chain/sector investigated.

Keywords: Organizational Resilience, Distribution Channels, Operations, Information Technology Solution Providers, Disruptive Events

Resiliência Organizacional Frente à Eventos Disruptivos: Diretrizes para PMEs Fornecedoras de Soluções de TI

Resumo

Diante de crises e disrupções, nem todas as organizações respondem da mesma forma. Algumas adaptam rapidamente suas estratégias e operações para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades oriundas destas crises, enquanto outras enfrentam desafios para o seu enfrentamento. Neste contexto, este estudo objetivou propor diretrizes para potencializar a resiliência organizacional de PMEs – Pequenas e Médias Empresas fornecedoras de TI – Tecnologia da Informação diante de eventos disruptivos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritiva, por meio de entrevistas individuais em profundidade com abordagem semiestruturada junto a doze profissionais do setor. Para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo e, para validação das diretrizes, foi adotada a triangulação de dados. A natureza única destas organizações permitiu um estudo aprofundado da resiliência organizacional frente a um dos maiores eventos disruptivos da história, a pandemia de COVID-19. Dentre os resultados obtidos, destacam-se como as PMEs se prepararam, reagiram e se adaptaram frente às disrupção a partir de suas características operacionais únicas, o que influenciou a resiliência organizacional por meio da inovação e aspectos culturais intrínsecos à operação de TI.

Palavras-chave: Resiliência Organizacional, Canais de Distribuição, Operações, Fornecedores de Soluções de Tecnologia da Informação, Eventos Disruptivos.

1. Introdução

Crises e eventos imprevisíveis trazem riscos que podem afetar o funcionamento de uma empresa e impedir a execução de sua estratégia. Se a resposta da empresa for inadequada ou lenta, ela pode perder espaço no mercado. Disrupções na economia ou no mercado podem reduzir receitas, margens operacionais ou competitividade (CHEMMA, 2021), exigindo resiliência por parte das organizações. Neste sentido, Reeves e Whitaker (2020) definem a resiliência organizacional como a capacidade da empresa de absorver o estresse, recuperar funcionalidades críticas e operar em circunstâncias alteradas. Em períodos de incerteza, as organizações precisam lidar com eventos inesperados desenvolvendo sua capacidade de resiliência organizacional (LEGNICK-HALL; BECK; LEGNICK-HALL, 2011).

Neste contexto, grandes corporações enfrentam desafios diferentes das PMEs – Pequenas e Médias Empresas, que são mais afetadas por disrupções, uma vez que sofrem com recursos e a capacidade de gestão limitados (KLEIN; TODESCO, 2021). No entanto, durante a pandemia de COVID-19, considerada uma das maiores disrupções da contemporaneidade, algumas PMEs destacaram-se pela resiliência, como as revendas de soluções de TI – Tecnologia da Informação, denominadas de RVA – Revendas de Valor Agregado. Estas revendas RVA em geral possuem até 99 funcionários e geram um faturamento anual bruto de 4,7 trilhões de dólares, representando 73,1% das vendas totais do setor (CANALYS, 2023). As revendas RVA enfrentaram interrupções nos ciclos de vendas, prestação de serviços, cadeias de suprimentos e fluxo de caixa, enquanto lidavam com a demanda de seus clientes por produtos e serviços tecnológicos para, entre outras atividades e soluções, suportar a força de trabalho remoto (DRAPCYNISKI, 2021). Entretanto, as mais resilientes aproveitaram melhor a demanda dos clientes, mesmo diante das dificuldades em suas cadeias de suprimentos e ecossistemas de negócios (RUPEIKA-APOGA et al., 2022).

Considerando tal contexto, a questão de pesquisa explorada neste artigo é: Quais são as possíveis diretrizes que podem ser implementadas para potencializar a resiliência organizacional de PMEs fornecedoras de soluções de TI frente a eventos disruptivos? Por conseguinte, o objetivo do estudo foi o de propor diretrizes para potencializar a resiliência organizacional de PMEs – Pequenas e Médias Empresas fornecedoras de TI – Tecnologia da Informação diante de eventos disruptivos.

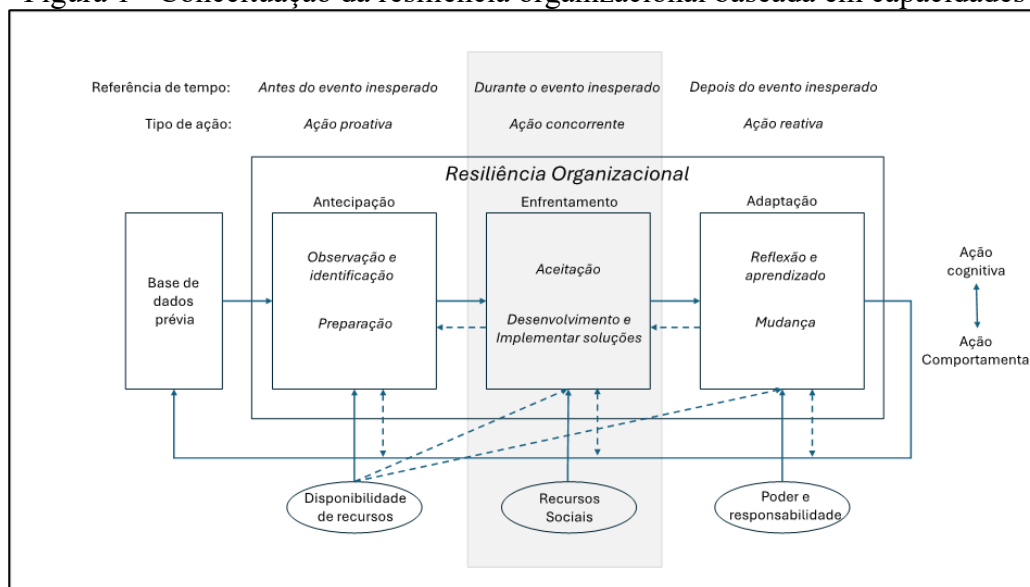
2. Fundamentação Teórica

Evento disruptivo, segundo Barroso et al. (2011), pode ser definido como um evento previsível ou imprevisível que afeta diretamente a atividade comum e a estabilidade de uma empresa, ambiente de negócios ou empreendimento, impactando sua atuação.

As organizações adotam diferentes métodos para lidar com incertezas, incrementando sua robustez diante de situações adversas, sem comprometer desempenho; compreendendo o ambiente competitivo, suas ameaças e oportunidades; respondendo rapidamente a eventos inesperados e desenvolvendo uma cultura de aprendizagem; atuando rapidamente ao identificar problemas, mobilizando recursos, priorizando e otimizando processos para alcançar os objetivos e metas no tempo necessário; ampliando sistemas ou elementos substituíveis que atendam aos requisitos funcionais em caso de interrupção de operações, implementando recursos de redundância e aprimorando a capacidade existente, por meio de um armazenamento mais amplo de recursos, contribuindo para a aprendizagem futura (Lee et al., 2013).

Inclusive, Duchek (2020) desenvolveu uma perspectiva de resiliência como um processo, combinando capacidades e rotinas organizacionais, resultando em uma estrutura que define os estágios do processo de resiliência e suas inter-relações, como mostra a Figura 1.

Figura 1 - Conceituação da resiliência organizacional baseada em capacidades



Fonte: Adaptado de Duchek (2020).

Duchek, Raetze e Scheuch (2019) discutem a resiliência como a capacidade de responder efetivamente a eventos adversos antes, durante e depois deles, distinguindo três dimensões: antecipação, enfrentamento e adaptação. A antecipação envolve detectar desenvolvimentos críticos e preparar-se para eventos inesperados. Enfrentar crises após sua

manifestação requer aceitar problemas e desenvolver soluções, e a adaptação é facilitada pela bricolagem, ou seja, a capacidade de improvisar criativamente em situações imprevistas.

Considerando a resiliência organizacional sob a perspectiva das PMEs, Ates e Bititci (2011) indicam que há uma suposição implícita de que as teorias organizacionais, os procedimentos e os conceitos desenvolvidos para grandes organizações são relevantes e, em grande parte, diretamente aplicáveis às PMEs. No entanto, as PMEs operam diferentemente das maiores, estruturalmente e no acesso a recursos e insumos. Tornar-se resiliente pode ser mais crítico para as PMEs, pois estas são mais vulneráveis, devido, entre outros fatores, à dificuldade de acesso ao crédito e às restrições impostas por seu porte e capacidade limitada de articular os recursos necessários (MARKOVIĆ; TOMAS, 2018).

Reymen et al. (2015) argumentam que, por serem flexíveis e responsivas, as PMEs lidam com a incerteza de maneira eficaz, afirmando que esta pode ser uma abordagem eficiente para o gerenciamento de crises. Para Herbane (2010), uma tendência comum nas PMEs em relação ao planejamento da gestão de crises é que os gestores destas empresas tendem a “combater incêndios” diante de crises, em vez de planejar proativamente.

Doern (2016), por sua vez, afirma que os proprietários ou gestores de PMEs desempenham um papel central na resiliência dos negócios. O autor distingue entre o foco de enfrentamento e o de antecipação, observando que tais proprietários ou gestores tendem ao enfrentamento, respondendo à crise reativamente, e não se antecipando e planejando proativamente para enfrentá-la. Conz et al. (2017) também constataram que a resiliência das PMEs está ligada à capacidade do líder de selecionar e implementar uma série de estratégias, dependendo do ambiente competitivo e das circunstâncias encontradas.

Para que as PMEs mantenham sua sustentabilidade, continuidade e sucesso, é essencial que possuam planos e capacidades de resiliência (MARTINELLI et al., 2018). As PMEs podem desenvolver a resiliência por meio de diferentes estratégias, onde a adaptação ao “Novo Normal” e a transformação digital (digitalização) têm sido sugeridas como alternativas viáveis (MICELI et al., 2021).

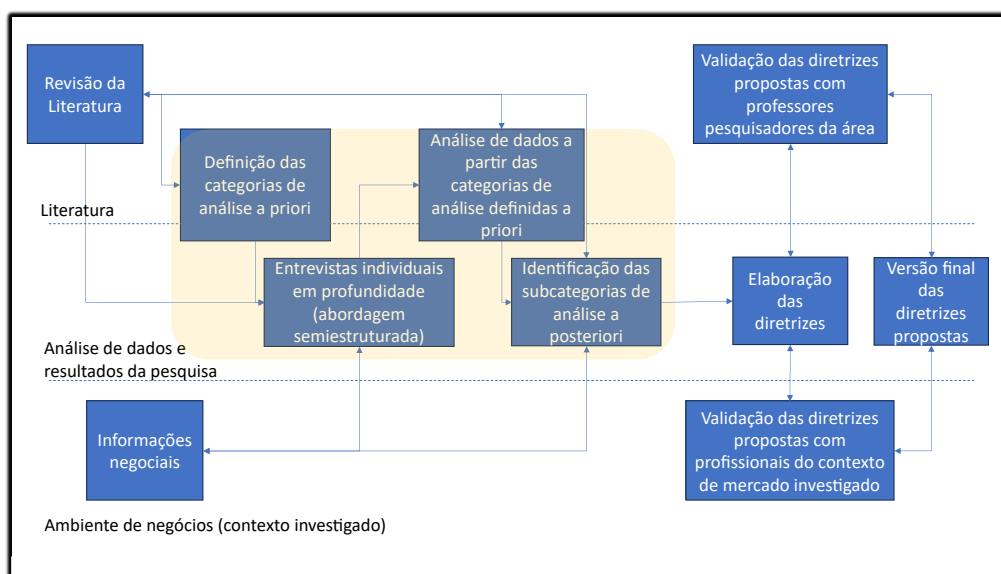
3. Método de Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo. Este tipo de pesquisa ajuda a entender o contexto e o problema, além das razões e motivações subjacentes (HAIR Jr. et al., 2023). A pesquisa seguiu as etapas apresentadas na Figura 2.

O estudo iniciou com uma revisão da literatura, e o levantamento de dados documentais, buscando informações do ambiente de negócios a partir de documentos das associações do setor, como CANALYS, que realizaram análises no período foco do estudo. A mesma coleta de dados foi realizada com foco nas PMEs, utilizando fontes como SEBRAE e IBGE. Foram analisadas informações de algumas empresas envolvidas e seus respectivos fabricantes, nos quais as revendas do tipo RVA faziam parte do programa de vendas indiretas. Inclui-se o acesso aos dados de vendas, material confidencial utilizado apenas para o mapeamento do ambiente de negócios.

Além da coleta de dados provenientes da pesquisa documental, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade, realizadas remotamente via Microsoft Teams, com uma abordagem semiestruturada mediante a utilização de um Roteiro Básico de Questões (FLICK, 2022), baseado nos indicadores do modelo de Lee et al. (2013), para mapear como as revendas enfrentaram a disrupção causada pela COVID-19.

Figura 2 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

Foram entrevistados três grupos em quatro PMEs, revendas RVA que operam em diferentes regiões do Brasil no mercado corporativo. Os critérios de seleção incluíram cargo, tempo de empresa (mínimo três anos) e conhecimento no contexto da pesquisa. Todos fazem parte da mesma cadeia de fornecimento e uso dos produtos e serviços comercializados. O perfil dos entrevistados está no Quadro 1. Ao final das entrevistas, observou-se a saturação dos dados, comum em abordagens qualitativas, garantindo evidências empíricas robustas.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Revendas	Cargos	Sexo (*)	Experiência no Setor	Formação
A	1	Sócio-diretor	M.	15 anos	Especialização em Gestão Pública
B	1	Vendedor Externo	M.	6 anos	Especialização em Perícia Digital
C	1	Gerente Administrativo	M.	4 anos	Especialização em Gestão Empresarial
D	2	Sócio-diretor	M.	10 anos	Especialização em Finanças
E	2	Gerente Administrativo	M.	6 anos	Especialização em Marketing
F	2	Vendedor Externo	M.	6 anos	Graduação em Jornalismo
G	3	Sócio-diretor	M.	19 anos	Graduação em Administração
H	3	Gerente de Serviços	M.	5 anos	Graduação em Economia
I	3	Vendedor Externo	M.	5 anos	Graduação em Análise de Sistemas
J	4	Sócio-diretor	M.	21 anos	Especialização em Marketing
K	4	Gerente Administrativo	F.	11 anos	Especialização em Finanças
L	4	Vendedora Externa	F.	5 anos	Graduação em Administração

Legenda: (*) Sexo: M: Masculino (homens) e F: Feminino (mulheres).

Para a análise de conteúdo, adotou-se os pressupostos da literatura (HAIR Jr. et al., 2023), utilizando a estrutura de categorias e subcategorias de análise apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Categorias e subcategorias de análise

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise	Antecipação	Enfrentamento	Adaptação
Elementos-chave	Subcategorias de análise identificadas indutivamente, identificadas <i>a posteriori</i>	Identificação do impacto da subcategoria na fase que antecede a disrupção	Identificação do impacto da subcategoria no momento subsequente à disrupção	Identificação do impacto da subcategoria no momento de adaptação pós-enfrentamento
Dificuldades				
Mitigadores				

Todos os critérios de codificação de dados utilizados foram detalhados em um *codebook*. Por fim, a análise dos dados embasou a identificação de diretrizes para a potencialização da resiliência organizacional frente a eventos disruptivos ou crises para PMEs de TI. Estas diretrizes foram validadas por três professores doutores, sendo um especializado em estratégia organizacional e os outros dois em marketing. Posteriormente, as diretrizes para validação dos resultados foram compartilhadas online com três revendas. Em seguida, tais diretrizes foram apresentadas a um gestor de fabricante de TI, especializado no programa de revendas e com ampla experiência no contexto analisado.

4. Análise dos Resultados

4.1 Elementos-chave da Resiliência Organizacional

De acordo com as entrevistas realizadas, valorizam-se as relações entre os membros do grupo e o líder, destacando a importância de se sentirem “parte da família” (reforçadas pelo engajamento das equipes de trabalho e pelo senso de pertencimento), permitindo uma unicidade de propósito no enfrentamento e recuperação durante períodos de disrupção. A subcategoria relacionamento entre líder, gestores e subordinados esteve presente em todas as etapas do ciclo: antecipação, enfrentamento e adaptação à crise ou disrupção, demonstrando a influência positiva da liderança na resiliência organizacional.

Além disso, outras subcategorias relacionadas a atributos de liderança foram identificadas. Uma consequência potencial da liderança efetiva é um *turnover* baixo, contribuindo para construção e manutenção do conhecimento organizacional (tácito ou formal) e fortalecendo relações de confiança entre funcionários, impactando positivamente a unicidade de propósito do corpo funcional, principalmente no atendimento e relacionamento com clientes. Isso reflete nos elementos-chave do bom relacionamento entre líderes e subordinados, no senso de pertencimento dos profissionais e na retenção de funcionários qualificados, capturados durante a pesquisa.

A pesquisa também mostrou que investimentos em inovação foram fundamentais para empresas pesquisadas, permitindo recuperar *performance* operacional durante a disrupção sem impacto negativo na posição de mercado e firmando melhores condições competitivas, demonstrando assertividade e resiliência. Dessa forma, o acesso inerente à inovação, seja pelo relacionamento com os fornecedores, ou pela visão de negócios dos principais gestores dessas revendas, permite uma maior resiliência organizacional frente às demandas emergenciais de TI, para apoiar tanto os clientes diretos quanto novos clientes que buscaram soluções relacionadas à transformação digital para enfrentar e superar os efeitos da pandemia de COVID-19 em suas dinâmicas de mercado.

Mudanças realizadas para adaptação organizacional durante a disrupção incluíram trabalho remoto, ajustes na cadeia logística e processos operacionais. Tais ações refletiram

demandas sobre líderes para ajuste estratégico e operacional do negócio, destacando a adaptabilidade e flexibilidade da operação.

O engajamento das equipes de trabalho fortalece relações de confiança e entrosamento necessário durante crises. Revendas anteciparam necessidades e expectativas dos compradores, adaptando-se agilmente ao evento disruptivo, associado aos elementos-chave conhecimento do negócio, resposta ágil, senso de urgência e flexibilidade na operação. O Quadro 3 apresenta a categoria de análise elementos-chave, subcategorias identificadas e influências nas fases propostas por Duchek (2020), antecipação, enfrentamento e adaptação.

Quadro 3 - Elementos-chave para resiliência organizacional

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise	Excertos Ilustrativos Provenientes das Entrevistas	Etapas		
			Antecipação	Enfrentamento	Adaptação
Elementos-chave	Relacionamento líder, gestores e subordinados	Ele é transparente e sempre presente, atuando diretamente nas licitações (ENTREVISTADO B).	x	x	x
	Clima organizacional	No geral, as pessoas dentro da empresa são antigas e se sentem parte de uma família. Embora enfrentemos dificuldades, estamos sempre buscando melhorar (ENTREVISTADO K).	x	x	x
	Engajamento das equipes de trabalho	Nos reunimos estrategicamente para identificar áreas de atuação durante a pandemia, entender o comportamento dos clientes e redesenhar nossas ofertas (ENTREVISTADO D).		x	x
	Retenção de funcionários qualificados (talentos-chave)	É uma equipe muito eficiente que possui benefícios diferenciados. As pessoas geralmente não deixam a empresa; frequentemente, outras pessoas pedem para trabalhar aqui (ENTREVISTADO A).	x	x	x
	Adaptação organizacional	Tomamos a decisão imediata de mandar todos para casa e informamos nossos clientes sobre as mudanças na operação, que continuou. Nos adaptamos rapidamente ao trabalho remoto, o que foi nosso diferencial (ENTREVISTADO J).	x	x	x
	Investimentos em inovação	Por exemplo, inteligência artificial, <i>cloud computing</i> , uma oferta com uma dinâmica mais de serviço, comportamento de compra, tudo está mudando (ENTREVISTADO D).	x	x	
	Efetivação de mudanças no negócio	Identificamos cedo oportunidades no mercado. Como resultado, o primeiro ano da COVID foi um dos melhores em termos de faturamento da empresa (ENTREVISTADO E).	x	x	x
	Diversificação no mix de produtos	(...) estruturamos uma oferta de cloud combinando <i>colocation</i> , equipamentos de [fornecedor principal], serviços adicionais e parceria com a [fornecedora adicional] e nosso leasing operacional com um banco. (ENTREVISTADO D).	x	x	x
	Flexibilidade na operação	Em termos de <i>supply</i> , adotamos novos procedimentos. (ENTREVISTADO D).		x	x

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Esses elementos-chave proporcionaram continuidade nos negócios, segurança da informação, melhoria contínua dos processos e planejamento e implementação de mudanças nas empresas investigadas. A aceleração de projetos de transformação digital e o fornecimento de componentes tecnológicos permitiram às revendas acesso às tecnologias mais modernas e iniciativas de inovação.

4.2 Dificuldades Encontradas pelas Empresas no Processo de Adaptação de suas Operações

Foi realizado um mapeamento das dificuldades enfrentadas pelas empresas no processo de adaptação de suas operações, a luz das fases descritas por Duchek (2020). Durante a fase antecipatória, foram observadas maiores dificuldades relacionadas à dimensão operacional das vendas na gestão da disrupção. As entrevistas revelaram uma ausência de processos claros de planejamento, visando antecipar problemas não relacionados à TI, que garantam a continuidade dos negócios. Uma consequência dessa lacuna é a falta de testes de recuperação das atividades fora do âmbito da TI, bem como a ausência de construção ou simulação de cenários para praticar os procedimentos necessários à resiliência organizacional. Tais pontos estão vinculados à dificuldade de realocação de recursos internos durante disrupções, dentro da dimensão operacional. As PMEs são vulneráveis a flutuações financeiras, mudanças legislativas, delicadas relações na cadeia de suprimentos e variações nas exigências dos clientes, o que requer adaptações ágeis ao novo cenário e às imposições do mercado.

A alavancagem de relacionamentos e parcerias externas é frequentemente considerada um aspecto vital para a resiliência organizacional, conforme mencionado por Sutcliffe e Vogus (2003). Porém, foi observado que as vendas enfrentam dificuldades com parcerias externas e relacionamentos com outras vendas, necessitando atenção para fortalecer sua resiliência organizacional. Foi constatado que elas não têm dedicado a devida atenção à alavancagem dos relacionamentos externos, apesar de seu caráter estratégico para o negócio. Segundo os entrevistados, as vendas se limitam a trabalhar apenas com fornecedores, parceiros ad hoc e clientes.

A tomada de decisão estratégica tende a ser concentrada em um ou dois indivíduos, em vez de descentralizada ou delegada às equipes de gestão. Com poucos recursos humanos disponíveis, os líderes são frequentemente obrigados a tomar decisões em diversas áreas sem possuir o conhecimento especializado necessário. As entrevistas sugerem que os donos ou Diretores tomam decisões estratégicas de maneira informal e intuitiva, sendo constatada a ausência da delegação de decisões no processo decisório, elemento-chave relacionado à dimensão cultural.

O Quadro 4 apresenta, de forma sintética, as dificuldades encontradas pelas empresas no processo de adaptação de suas operações diante de um evento disruptivo, categorizadas em termos de temporalidade.

Quadro 4 - Dificuldades encontradas pelas empresas

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise	Excertos Ilustrativos Provenientes das Entrevistas	Etapas		
			Antecipação	Enfrentamento	Adaptação
Dificuldades	Recursos para realocação durante uma disrupção	Lidar com crises inesperadas é um problema. Sempre trabalho com minha equipe 100%. Não há recursos sobrando para projetos de recuperação; será necessário deslocar alguém da operação atual (ENTREVISTADO C).	x	x	
	Delegação da tomada de decisões	Durante nossa reestruturação, mantivemos o controle em nossas mãos e decidimos tudo como sócios. Tudo foi feito sob demanda, sem projetos ou estrutura fixa (ENTREVISTADO D).		x	x

Relacionament os externos	Nós somos 100% canais do [nome do fornecedor]. Fora isso, não temos muito relacionamento no dia a dia, exceto em eventos do [nome do fornecedor]. Com concorrentes do [nome do fornecedor], não há interação. Nossa relação com associações do setor ou outras revendas mínimas (ENTREVISTADO K).	x	x	
Planos e procedimentos para enfrentamento de crises	Nossa empresa geralmente não se antecipa a crises, pois não dispõe de recursos financeiros ou de pessoal para planejar eventos futuros. Lidamos com crises como situações inesperadas, sem procedimentos ou políticas estabelecidas. Aproveitamos oportunidades, como mover aplicações para a nuvem ou trocar desktops por notebooks para gerentes, mas isso não faz parte de um plano (ENTREVISTADO C).	x		
Validação dos planos e procedimentos anteriormente às crises enfrentadas	Não tínhamos planejamento quando a pandemia de COVID-19 começou. Embora tivéssemos os meios para enfrentar a crise de forma mais tranquila, não havia preparação para desastres. Fomos pegos de surpresa e tivemos que resolver tudo em cima da hora (ENTREVISTADO I).	x		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

4.3 Mitigadores para as Dificuldades Encontradas no processo de Implementação de Alterações nas Operações das Empresas

Durante a pesquisa, constatou-se que as organizações pesquisadas anteciparam as necessidades dos compradores e conseguiram estruturar suas ofertas proativamente, respondendo antes das mudanças ocorrerem. Devido à TI ser o negócio central das revendas, elas têm acesso às últimas tendências tecnológicas do setor e podem desenvolver soluções inovadoras, tanto para uso interno quanto como oferta aos seus clientes. Dessa forma, em tempos de ruptura e necessidade, empresas de tecnologia podem alavancar soluções técnicas relacionadas à infraestrutura de datacenter, aplicações em nuvem, inteligência artificial, mobilidade digital e colaboração entre equipes, tanto para uso próprio quanto para fornecer soluções aos clientes, alavancando a subcategoria Inovação.

A pandemia de COVID-19 representou uma grande oportunidade para o mercado de TI, pois projetos de transformação digital precisaram ser acelerados ou iniciados em regime de urgência. A tecnologia apoiou empresas na adaptação e transformação de canais de distribuição, mudança de processos de vendas do varejo físico para o *e-commerce* e capacitação tecnológica para suportar novas metodologias de gestão de pessoas e processos de trabalho remoto. Estratégias, processos de trabalho e capacitação de pessoas foram modificados total ou parcialmente com apoio da TI. Esta foi oportunidade que emergiu da crise gerada pela pandemia, cujas revendas resilientes puderam aproveitar se preparadas.

O segmento das revendas, utilizou-se da tecnologia disponível e das iniciativas desenvolvidas classificadas como inovação antecipatória, permitindo explorar e enfrentar as incertezas latentes e riscos em torno de questões emergentes que moldariam futuras prioridades e compromissos empresariais. O acesso a tecnologias e sua inclusão no portfólio das empresas foi realizado antes da disrupção. Trabalhá-las para uso operacional interno ou adicioná-las ao mix de produtos e serviços oferecidos aos clientes está diretamente ligado à inovação antecipatória, ajudando as organizações a acompanhar mudanças de forma ágil, rápida e assertiva. Um exemplo de inovação antecipatória foi a inclusão da nuvem como expansão do modelo de negócio de venda de equipamentos e execução de serviços *on premise*, o que reduziu ou eliminou possíveis falhas operacionais durante a pandemia de COVID-19. As revendas adotaram rapidamente tecnologias comercializadas por elas,

forneendo esses serviços aos clientes, que foram impulsionados pela disrupção a acelerar seus projetos de transformação digital. A infraestrutura e conhecimento sobre nuvem permitiram migrações mais rápidas para o trabalho remoto.

As entrevistas destacaram a utilização da bricolagem no enfrentamento da disrupção, ajudando negócios a resistirem à crise da pandemia. Mesmo sem conhecerem o conceito, as revendas utilizam bricolagem na adaptação de modelos de negócio, garantindo sobrevivência e descobrindo novos mercados.

Além de venderem *hardware* e *software*, as revendas prestam serviços de TI, introduzindo uma cultura de prestação e gestão de incidentes, presente em metodologias e certificações como ITIL, COBIT e ITSM. Apesar de procedimentos proativos para Gestão da Continuidade de Negócios, ações preparatórias contra eventos disruptivos não são amplamente aplicadas em todas as áreas. Os entrevistados entendem que procedimentos de gestão de TI garantem continuidade e recuperação, mas os mais sêniores reconhecem que isso não assegura a preparação completa contra crises.

A liderança se destaca em períodos de antecipação, através de práticas organizacionais claras, governança, obtenção de certificações e disciplina na execução de estratégias e investimentos. Neste caso, um programa de compliance promove proteção contra fraudes, mitigando riscos e alinhando valores organizacionais. Durante a pandemia, revendas implementaram programas de compliance, fortalecendo valores corporativos, organizando conhecimento e reforçando laços entre liderança e funcionários.

No Quadro 5, seguem os mitigadores identificados para as dificuldades encontradas na implementação de alterações nas operações das empresas.

Quadro 5 - Mitigadores para as dificuldades encontradas

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise	Excertos Ilustrativos Provenientes das Entrevistas	Etapas		
			Antecipação	Enfrentamento	Adaptação
Mitigadores	Bricolagem	Durante crises, priorizamos encontrar soluções que atendam às necessidades dos clientes disponíveis. Identificamos mercados para novas ofertas que ajudem a atingir as metas e resultados da empresa (ENTREVISTADO J).	x	x	x
	Governança corporativa	Recentemente, implementamos algumas ISOs. Todas as empresas tiveram que se adaptar. Contratamos uma empresa para realizar os trabalhos e treinamentos (ENTREVISTADO B).	x	x	x
	Programa de <i>compliance</i>	Implementamos um programa de compliance. Além disso, conquistamos as certificações ISOs de compliance e anticorrupção, sendo uma delas única no setor de tecnologia no Brasil. Isso foi crucial durante a pandemia para manter os funcionários alinhados aos valores da empresa (ENTREVISTADO C).	x	x	x
	Resposta ágil e senso de urgência	Quando a crise começou, rapidamente adotamos as soluções que oferecíamos, migrando nossos sistemas. Toda a equipe sabia da necessidade de agilidade. (ENTREVISTADO G).		x	x
	Cultura de operação de TI	Hoje, temos um ambiente de TI protegido com as disciplinas ITIL e COBIT, que nos ajudam quando o impacto é técnico. Contudo, não tenho um plano estruturado, orçamento extra, procedimentos formalizados ou qualquer preparação para lidar com crises (ENTREVISTADO G).	x	x	x
	Gestão de crises baseada	Temos uma metodologia de gestão de desastres que não é exclusiva nossa, pois envolve a colaboração com o cliente. Toda nossa parte	x	x	x

em serviços de TI	é baseada na gestão da central de serviços, especificamente no ITSM – <i>Information Technology Service Management</i> (ENTREVISTADO H).			
Diversificação no mix de produtos	(...) estruturamos uma oferta de <i>cloud</i> , combinando <i>colocation</i> , equipamentos do [fornecedor principal], serviços adicionais e parceria com a [fornecedora adicional], além de leasing operacional com um banco (ENTREVISTADO D).	x	x	x
Inovação antecipatória	Devido a uma perda de dados anterior, buscamos aumentar a disponibilidade do nosso <i>datacenter</i> . Estudamos soluções para evitar novos problemas e, durante a pandemia, tínhamos uma solução pronta para nossos clientes (ENTREVISTADO K).	x	x	x
Adoção tecnológica	Adotamos as tecnologias que vendemos, o que nos ajudou muito durante a pandemia de COVID-19. Conseguimos migrar para a nuvem, suportando o trabalho remoto e movendo nossas cargas de trabalho para lá (ENTREVISTADO C).	x	x	x

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

5. Discussão e Diretrizes Propostas

Resiliência organizacional, conforme Burnard e Bhamra (2011), envolve antecipação de mudanças e reação a disrupções. A lista final de subcategorias identificadas na pesquisa empírica realizada, pode ser classificada nas fases propostas por Duchek (2020), relacionadas a antecipação, enfrentamento e adaptação a eventos disruptivos ou crises.

A identificação dos elementos-chave da resiliência organizacional utilizados durante o ciclo de disrupção enfrentado pelas revendas, as dificuldades enfrentadas por elas e os possíveis mitigadores formam uma tríade que proporcionou a sobrevivência e retomada comercial das empresas pesquisadas e seu sucesso durante o período de incerteza e turbulência vivenciado. A maneira como as revendas mitigam os efeitos e lidam com disrupções ou crises é crucial, especialmente devido às evidências que destacam a influência dessas disrupções ou crises nas incertezas e vulnerabilidades das empresas e em sua sobrevivência, principalmente no aspecto comercial.

Ao analisar os primeiros elementos-chave da resiliência que emergiram durante o processo de pesquisa, observou-se a subcategoria Relacionamento entre líder, gestores e subordinados, que está relacionada à liderança estratégica necessária para construir estruturas de apoio na concepção organizacional, como padrões e normas culturais, promovendo mudanças organizacionais para desenvolver capacidade adaptativa em todos os níveis da organização. O conceito de liderar envolve a influência do gestor sobre seus liderados, direcionando-os e motivando-os para potencializar suas aptidões (NUNES et al., 2021). A subcategoria Relacionamento entre líderes e subordinado tem presença tanto na antecipação, enfrentamento e adaptação, como constatado durante as entrevistas.

Verificou-se, também, que o senso de pertencimento é essencial para resiliência organizacional das revendas, refletindo na manutenção da base de conhecimento corporativo pela retenção dos colaboradores.

Foi capturado durante a pesquisa que aspectos relacionados à fase de antecipação não possuem um formalismo processual ou uma atenção explícita focada no enfrentamento de fenômenos disruptivos ou crises por parte das revendas. Durante a fase antecipatória, foram observadas maiores dificuldades relacionadas à dimensão operacional das revendas na gestão da disrupção. Esta observação está alinhada com Herbane (2010), que aponta a tendência das PMEs em “combater incêndios” durante crises, ao invés de adotar um planejamento prévio para enfrentá-las. A literatura também destaca que, nas PMEs, os líderes consideram a preparação contra crises como algo aspiracional e potencialmente oneroso (HERBANE,

2018). Assim, sem um planejamento adequado para disrupções, não há processos de validação ou testes de planos de enfrentamento.

Pesquisas indicam que a inovação é uma capacidade específica que contribui para uma organização resiliente (LEE et al., 2013). Nesse contexto, houve semelhança nas falas dos proprietários ou Diretores destas empresas, incluindo o questionamento contínuo do status quo do portfólio de produtos e/ou serviços oferecidos ao mercado. Isso contribuiu para anteciparem e alterarem produtos e serviços, configurando soluções de valor percebido pelos clientes e modificando processos relacionados à prestação de serviços. Permitiram que suas empresas adotassem essas soluções nas operações das revendas antes ou no enfrentamento, encurtando o ciclo de desenvolvimento e inclusão deste tipo de produto e/ou serviço ao *mix* ofertado ao mercado naquele momento.

A capacidade de preparação para responder às disrupções de mercado é central para o desenvolvimento da resiliência organizacional e recebe menos atenção das empresas, inclusive PMEs em geral. As revendas demonstraram não ter forte orientação para formalização do planejamento estratégico visando a resiliência organizacional e práticas de validação da eficiência das atividades de enfrentamento à crise. As diferenças entre as revendas na fase de antecipação são explicadas pelo valor percebido do planejamento estratégico para resiliência organizacional sob gestão de serviços de TI e sua capacidade percebida de prevenir interrupções agudas em suas operações.

Preparação, desta forma, conforme Weick et al. (1999), refere-se à capacidade das organizações de alta confiabilidade, sendo uma etapa importante da antecipação no contexto de resiliência organizacional. Isso envolve gestão de riscos, planejamento de emergência e continuidade de negócios, questões que numa organização de TI atuam como mitigadores para as dificuldades relacionadas à preparação durante a etapa de antecipação. Foi constatado que as revendas não têm parcerias efetivas além das estabelecidas com cadeias de suprimentos ou redes de fornecedores. Este aspecto é considerado essencial para alguns autores, como Berg (2021), influenciando o planejamento estratégico (PINTO et al., 2023).

Durante o enfrentamento do evento disruptivo, os entrevistados foram unânimes ao mencionar a busca por agilidade e capacidade de resposta interna e externa, implementação de novas práticas de negócio e ajustes nas práticas vigentes. Mencionaram flexibilidade, foco no trabalho em equipe, adaptabilidade e apoio do corpo diretivo para executar ajustes operacionais necessários. Foram estabelecidas emergencialmente, para o enfrentamento, estratégias baseadas em comunicação transparente, ajustes financeiros e realocação de recursos, com planos definidos durante a crise. Estes aspectos são abordados na literatura sobre PMEs, que geralmente não planejam um enfrentamento antecipado. O acesso e a mobilização de recursos internos durante uma crise são premissas importantes da resiliência organizacional, um ponto fraco das revendas investigadas segundo a literatura de PMEs (KHANZAD; GOOYABADI, 2021). As empresas participantes do estudo entendem que não possuem recursos suficientes para realocar durante crises, mas têm crença nas capacidades de intervir após o fato ocorrido, reduzindo o impacto de interrupções graves em suas operações.

De acordo com Sant'Ana et al. (2014), o processo de tomada de decisão nas PMEs ocorre de forma individual e centralizada, influenciado pelas experiências, percepções e limitações pessoais dos gestores (MAIA; LIMA, 2019). Considerando que um processo eficiente de tomada de decisão estruturado e utilizando delegação de poder contribui para a resiliência organizacional (MOURA, 2022), foi identificado este processo como sendo uma subcategoria relacionada às dificuldades encontradas.

No período de adaptação, todas as revendas demonstraram capacidade prática de aprendizado, mas apenas uma implantou efetivamente um processo formal de registro e manutenção de dados como parte do seu Programa de *Compliance*. Nas demais, o

conhecimento adquirido tornou-se tácito, tornando importante a retenção dos funcionários e do conhecimento gerado. Destacam-se também dois pontos fortes presentes no modus operandi das revendas pesquisadas: a adaptação organizacional, que inclui melhorias de processos, governança e flexibilidade operacional, e a bricolagem. Estas constatações são refletidas nos resultados da pesquisa e ecoam na literatura sobre a resiliência organizacional das PMEs, que ressalta como pontos fortes dessas empresas a capacidade de adaptação, agilidade para tomada de decisões, modificação da estrutura e oferta com os recursos disponíveis e atuação em meio às incertezas (MOURA, 2022).

Baker e Nelson (2005) afirmam que a bricolagem busca oportunidades utilizando recursos disponíveis, recombina-os e dando novos usos a materiais considerados inúteis por outras empresas. Essa abordagem permite aproveitar oportunidades e enfrentar ameaças com os recursos disponíveis, favorecendo a criação de algo do nada e impulsionando o comportamento e cultura organizacional. A criatividade é um ativo para as empresas neste contexto que permitiu que as revendas pudessem alavancar diversos ativos “descartados” e usados para “demonstração” em tecnologias de produção e ofertas aos clientes.

Foi constatado durante as entrevistas que a subcategoria Implantação de um Programa de *Compliance* é vital para as revendas que o implantaram reforçarem sua atuação com transparência, com maior credibilidade e atraindo profissionais talentosos por ser empresa ética, permitindo crescimento na carreira de forma sustentável.

A análise também revelou pontos mencionados pelos profissionais entrevistados que influenciam outros atributos positivos, como o foco no fortalecimento contínuo dos valores organizacionais e no senso de pertencimento das equipes de trabalho.

Com base nos elementos essenciais da resiliência organizacional e nas fases de antecipação, enfrentamento e adaptação a eventos disruptivos ou crises, bem como nas dificuldades encontradas pelas empresas durante o processo de adaptação de suas operações e possíveis mitigadores, são apresentadas as diretrizes propostas para incrementar a resiliência organizacional de PMEs de TI diante de eventos disruptivos ou crises (vide Quadro 6).

Quadro 6 - Diretrizes propostas

Subcategorias de Análise	Diretrizes Propostas
Relacionamento entre líder, gestores e subordinados	Promover comunicação clara, contínua, assertiva e respeitosa em todos os níveis hierárquicos para manter uma cultura organizacional saudável.
	Desenvolver talentos, oferecendo um ambiente onde gestores inspirem os funcionários e exemplifiquem os valores e princípios da empresa.
Clima organizacional	Criar canais de comunicação acessíveis para que os colaboradores expressem suas ideias, dúvidas e preocupações. Implementar um sistema contínuo de <i>feedback</i> entre liderança e colaboradores. Comunicar decisões claramente, explicando motivos e impactos.
Engajamento das equipes de trabalho	Valorizar ideias diversas e novas perspectivas, incentivando a co-criação de soluções com clientes através da proatividade dos profissionais.
Retenção de funcionários qualificados (talentos-chave)	Criar um ambiente onde funcionários sejam reconhecidos, valorizados e respeitados por gestores e colegas. Usar comunicação assertiva, governança corporativa e compliance para promover justiça e meritocracia.
	Promover oportunidades de crescimento pessoal e profissional claras para os membros das equipes.
	Reconhecer e recompensar vitórias individuais e da equipe.
Adaptação organizacional	Continuar a analisar os processos existentes e antecipar melhorias para atender novas demandas e flexibilizar, investindo continuamente no desenvolvimento dos profissionais envolvidos e em tecnologia para automatizar tarefas rotineiras e apoiar o processo de tomada de decisões.

	Fomentar a adaptabilidade por meio da criatividade e busca de soluções inovadoras, permitindo uma estrutura organizacional flexível que se ajuste às exigências do mercado, clientes e parceiros no canal de distribuição.
Investimentos em inovação	Elaborar uma estratégia de inovação clara e concisa, definindo os objetivos, as prioridades e os recursos necessários.
	Promover a criação de um sistema de inovação dentro da organização, incentivando a geração de ideias, o desenvolvimento de projetos e a experimentação.
	Alocar recursos para pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, buscando soluções inovadoras para os desafios do mercado.
Efetivação de mudanças no negócio	Comunicar a visão da mudança aos funcionários, compartilhando os benefícios e utilizando os canais de comunicação disponíveis. Garantir a participação ativa dos colaboradores com ideias, execução de projetos e alinhamento da cultura corporativa.
Diversificação de <i>mix</i> de produtos	Acessar novos mercados e utilizar modelos de negócio para explorar nichos específicos, expandindo a base de clientes e alavancando o potencial do mix de produtos e serviços da empresa. Isso visa aumentar o volume de negócios, receitas, faturamento, lucro e rentabilidade por meio de práticas de <i>up-selling</i> e <i>cross-selling</i> .
Flexibilidade na operação	Implementar metodologias ágeis para o desenvolvimento de produtos e serviços, permitindo ajustes rápidos e interativos; realizar a transformação digital para melhorar os processos internos, aumentando a eficiência e a flexibilidade, facilitando o trabalho remoto e a colaboração <i>on-line</i> ; automatizar tarefas repetitivas, liberando os colaboradores para atividades de maior valor agregado.
Recursos para realocação durante uma interrupção	Planejar e realocar recursos estrategicamente, investindo em tecnologia e capacitação dos funcionários, especialmente nas áreas de marketing, vendas e operações, para garantir retorno sobre os investimentos e sustentabilidade a longo prazo.
Delegação da tomada de decisões	Definir claramente os objetivos da empresa para que as tarefas possam ser delegadas e priorizadas, aumentando o engajamento dos funcionários e a confiança entre eles. Isso impactará positivamente as operações e o atendimento ao cliente.
Estabelecimento e manutenção de relacionamentos externos	Identificar empresas, profissionais e especialistas para troca de conhecimentos e melhores práticas. A revenda pode consultá-los para implementar soluções inovadoras em situações antecipadas ou adversas.
	Realizar <i>benchmarking</i> para melhorar a gestão empresarial, otimizando processos e atividades para aumentar a produtividade, eficiência operacional e qualidade no atendimento, ou identificar novas oportunidades de negócio.
Falta de planos e procedimentos específicos e detalhados para enfrentamento	Realizar uma análise detalhada para identificar os eventos disruptivos que podem afetar a organização, como desastres naturais, crises financeiras, ciberataques e pandemias. Avaliar o impacto potencial de cada risco em diferentes áreas da empresa, considerando aspectos financeiros, operacionais, reputacionais e legais. Estimar a probabilidade de ocorrência de cada risco, utilizando dados históricos e análises de tendências.
	Definir uma equipe de crise com responsabilidades claras e linhas de comunicação eficazes. Elaborar procedimentos padrão para cada tipo de evento disruptivo, incluindo ações para preparação, resposta e recuperação. Desenvolver um plano de comunicação interna e externa para manter todos os stakeholders informados e engajados. Identificar os recursos necessários, como pessoal, equipamentos e fornecedores, para responder à crise.
Validação dos planos e procedimentos anteriormente às crises enfrentadas	Garantir que as equipes envolvidas tenham pleno conhecimentos dos planos para conduzir testes periódicos, possuindo conhecimento para executar os testes, incluindo variáveis imprevisíveis nas simulações, realizando uma avaliação <i>post mortem</i> da execução de testes e tendo métricas de acompanhamento para comparar as diferentes execuções de testes.
Bricolagem	Desenvolver a capacidade de improvisar certos processos e atividades, tendo em vista situações adversas ou inusitadas, nas equipes de trabalho, para que possam buscar soluções criativas e inovadoras frente desafios inesperados junto aos parceiros do canal e aos clientes, para a concretização de melhores resultados para as partes envolvidas.
	Aumentar a consciência acerca dos recursos (humanos, financeiros, físicos e tecnológicos) disponíveis de forma a acessá-los e (re)articulá-los quando necessário.
	Encorajar as equipes a se desenvolverem de forma a pensar em buscar soluções mais eficientes, eficazes e efetivas, permanentemente, para a empresa, seus funcionários,

	parceiros no canal de distribuição e clientes.
Qualificação ou readequação da governança corporativa	Criação e fortalecimento de comitês de governança, como comitê de riscos, auditoria e sustentabilidade, fortalecendo valores e princípios, ética corporativa e o crescimento sustentável do negócio.
Implantação de um Programa de <i>Compliance</i>	Estabelecer políticas internas claras, éticas e legais de forma a reduzir a probabilidade de crises com potencial de afetar a reputação, a operação e viabilidade de organização, promovendo treinamentos periódicos e claro em torno de uma cultura ética para garantir comportamentos adequados que fortaleçam a imagem da empresa e uma aderência de valores à cultura organizacional.
Resposta ágil e senso de urgência	Estruturar um programa de capacitação e aperfeiçoamento dos funcionários, principalmente envolvidos na operação da empresa e no atendimento aos clientes.
	Investir em ações ou em um programa sistemático de capacitação e aperfeiçoamento de novas tecnologias, fomentar um ambiente que estimule a criatividade organizacional e a inventividade.
	Estabelecer metas no formato SMART (em inglês, refere-se a metas Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, Realistas e com Prazo Executável), estimulando uma maior proatividade na execução de projetos ou atividades, eliminando burocracias ou controles excessivos e a perda de foco no que realmente agrega valor ao negócio.
Cultura de operação de TI	Priorizar arquiteturas organizacionais flexíveis e escaláveis na área de TI e transferir este racional para as demais áreas da empresa.
	Implementar métodos ágeis para desenvolver e gerenciar projetos e manter a operação da empresa baseada na tomada de decisões orientada a dados, evidências e métricas.
Gestão de desastres baseado em serviços de TI	Adotar uma abordagem de gestão de riscos, com análises contingenciais e protocolos estruturados e voltados para a continuidade dos negócios em todos os departamentos (setores ou áreas) da empresa.
Inovação antecipatória	Desenvolver uma cultura de aprendizado e desenvolvimento contínuo dos processos, da oferta e do modelo de negócios, estimulando iniciativas de inovação antecipatória.
Adoção tecnológica	Realizar periodicamente exercícios para análises de tendências com o intuito de identificar as futuras demandas do mercado, desenvolvendo cenários futuros para simular diferentes possibilidades e preparar a organização para o futuro, investindo em projetos de pesquisa avançada para explorar novas tecnologias e conceitos.

6. Considerações Finais

A análise da resiliência organizacional das PMEs é fundamental para compreender as interações entre a atividade empresarial e a maneira como os gestores enfrentam eventos disruptivos. A pesquisa realizada junto às PMEs de TI trouxe à luz perspectivas analíticas e aspectos singulares das práticas dessas empresas antes, durante e após a pandemia de COVID-19. Esta crise afetou hábitos, o *modus vivendi* das pessoas e suas relações sociais, além das operações empresariais e a forma como essas organizações passaram a atender seus mercados. Também foram destacados os desafios de recursos e as oportunidades oriundas da necessidade de acelerar projetos de Transformação Digital dos clientes, muitas vezes priorizados sem estruturação adequada e iniciados em regime de emergência para garantir a continuidade dos negócios.

Analisando os dados das entrevistas, é importante ressaltar que as PMEs de TI demonstraram características que permitem classificá-las como organizações resilientes, isto é, elementos-chave utilizados para enfrentar processos disruptivos ou crises vivenciadas estavam presentes. No entanto, segundo a literatura, esses elementos-chave por si só não seriam suficientes para sustentar as capacidades que contribuem para a resiliência organizacional ser efetiva. Aspectos relevantes como planejamento para crises, relacionamento externo e testes de validação não estavam presentes explicitamente na literatura sobre resiliência organizacional em PMEs. A ausência desses elementos destaca a

importância desta pesquisa. No entanto, outros fatores compensaram os itens ausentes, como bricolagem, governança corporativa com programas de compliance, entre outros.

Dentre as contribuições teóricas desta pesquisa está que tanto a natureza da empresa quanto os aspectos relacionados à execução do seu negócio influenciam seu potencial de resiliência organizacional e o ferramental que a organização possui para enfrentar eventos disruptivos. Os aspectos relacionados à execução de serviços de TI e o *modus operandi* que emerge desta cultura permitiram capturar com clareza quais mitigadores permitiram atenuar as dificuldades inerentes às PMEs. Por isso, recomenda-se como estudos futuros a execução do mesmo tipo de pesquisa em PMEs em outros subsetores de TI e em outras indústrias.

As limitações deste estudo incluem a dificuldade de capturar a complexidade dos construtos e a natureza qualitativa-descritiva da coleta de dados, que pode não ter representado plenamente a dinâmica entre os elementos-chaves. O estudo também não mediu os resultados efetivos de aplicação das diretrizes geradas, sugerindo-se isso para pesquisas futuras. Recomenda-se também uma etapa quantitativa para medir a resiliência organizacional de PMEs de TI. Novas pesquisas podem aprofundar a interação entre atividade empresarial e enfrentamento de crises. Além disso, sugere-se explorar resiliência organizacional com foco em capacidades dinâmicas e ambidestria organizacional.

Referências

- ATES, A.; BITITCI, U. Change process: a key enabler for building resilient SMEs. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 18, p. 5601-5618, 2011.
- BAKER, T.; NELSON, R. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, p. 329-366, 2005.
- BARROSO, A. P.; MACHADO, V. H.; MACHADO, V. C. Supply chain resilience using the mapping approach. **Supply Chain Management in Tech**, Pengzhong Li: IntechOpen, 2011.
- BERG, J.V.D. **The drivers of (inter)organizational resilience: rethinking power dynamics**. Tese de Doutorado em Engenharia Industrial. Eindhoven: Eindhoven University of Technology, 2021.
- BURNARD, K.; BHAMRA, R. Organizational resilience: development of a conceptual framework for organizational responses. **International Journal of Production Research**, v. 49, p. 5581-5599, 2011.
- CANALYS – **Channels partners will drive more than 70% of IT spending in 2023**. Disponível em: <https://www.canalys.com/newsroom/worldwide-total-addressable-IT-market-2023>. Acesso em: 23 ago. 2023.
- CHEMMA, N. Disruptive innovation in a dynamic environment: a winning strategy? An illustration through the analysis of the yoghurt industry in Algeria. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 10, p. 34, 2021.
- CONZ, E.; DENICOLAI, S.; ZUCHELLA, A. The resilience strategies of SMEs in mature clusters. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, v. 11, n. 1, p. 186-210, 2017.
- DECUIR-GUNBY, J. T.; MARSHALL, P. L.; MCCULLOCH, A. W. Developing and using a codebook for the analysis of interview data: an example from a professional development research project. **Field Methods**, v. 23, n. 2, p. 136-155, 2011.
- DOERN, R. Entrepreneurship, and crisis management: The experiences of small business during the London 2011 riots. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 3, p. 276-302, 2016.
- DRAPCYNISKI, A. **Análise do modelo de negócio de revendedores de computadores para o mercado B2B: um estudo comparativo entre empresas transacionais e consultivas**. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2021.
- DUCHEK, S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. **Business Research**, v. 13, p. 215-246, 2020.

- DUCHEK, S.; RAETZE, S.; SCHEUCH, I. The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. **Business Research**, v.13, p.87-423, 2019.
- FLICK, U. **Doing interview research**. 1st edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.
- HAIR Jr., J. F.; PAGE, M.; BRUNSVELD, N.; MERKLE, A.; CLETON, N. **Essentials of business research methods**. 5th edition. New York: Routledge, 2023.
- HERBANE, B. Small business research: time for a crisis-based view. **International Small Business Journal**, v. 28, n. 1, p. 61-67, 2010.
- HERBANE, B. Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. **Entrepreneurship & Regional Development**, n. 31, p. 1-20, 2018.
- KHANZAD, Z. G.; GOOYABADI, A. A. Development of strategic resilience framework for small businesses post-COVID-19. **Businesses**, v. 1, p. 127-141, 2021.
- KLEIN, V.; TODESCO, J. COVID-19 crisis and SMEs responses: the role of digital transformation. **Knowledge and Process Management**, v. 28, n. 2, p. 117-333, 2021.
- LEE, A.; VARGO, J.; SEVILLE, E. Developing a tool to measure and compare organizations resilience. **Natural Hazards Review**, v. 14, n. 1, p. 29-41, 2013.
- LEGNICK-HALL, C.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 21, p. 243-255, 2011.
- MAIA, T. S. T.; LIMA, E. Conflito cognitivo na decisão estratégica de equipes de direção em pequenas empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 3, p. 1-31, 2019.
- MARKOVIC, M.R.; TOMAS, R. Resilience of small and medium-sized enterprises in terms of globalization: evidence of Serbia. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 22, n. 3, 2018.
- MARTINELLI, E.; TAGLIAZUCCHI, G.; MARCHI, G. The resilient retail entrepreneur: Dynamic capabilities for facing natural disasters. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 24, n. 7, p. 1222-1243, 2018.
- MICELI, A.; HAGEN, B.; RICCARDI, M.P.; SOTTI, F.; SETTEMBRE-BLUNDO, D. Thriving, not just surviving in changing times: how sustainability, agility and digitalization intertwine with organizational resilience. **Sustainability**, n. 13, p. 2052, 2021.
- MOURA, D. **Gestão estratégica de resiliência organizacional: trazendo o conceito para a prática**. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2022.
- NUNES, A.; MARTINS, G.; MENDONÇA, J. A retenção de talentos e o novo normal de Recursos Humanos. **Revista de Psicologia**, v. 15, n. 58, p. 391-409, 2021.
- PINTO, J.; DORNELAS, J.; PAULA, S.; FRANCO, S. Resilience in organizations: a case study in a technology cluster. **Concilium**, v. 23. n. 16, p. 112-132, 2023.
- REEVES, M.; WHITAKER, K. A guide to build a more strategic resilience. **Harvard Business Review**, july edition, 2020.
- REYMER, I. M. M. J.; ANDRIES, P.; BERENDS, H.; MAUER, R.; STEPHAN, U.; VAN BURG, J. C. Understanding dynamics of strategic decision-making in venture creation: a process study of effectuation and causation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, p. 351-379, 2015.
- RUPEIKA APOGA, R.; PETROVSKA, K.; BULE, L. Digital transformation of small and medium enterprises. **Journal of Risk and Financial Management**, v.15, n.2, p.1-21, 2022.
- SUTCLIFFE, K. M.; VOGUS, T. J. Organizing for resilience. In: CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. (eds.). **Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline**, p. 94-110. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.
- WEICK, A.; RAPP, W.; SULLIVAN, P.; KISTHARD, W. A strengths perspective for social work practice. **Social Work**, v. 34, n. 4, p. 350-354, 1999.