

CCG392 - REFLEXOS DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO E NO DESEMPENHO EMPRESARIAL

Autoria

Ilse Maria Beuren

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Viviane Theiss

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Vanderlei dos Santos

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Resumo

Empresas que passam por reorganização societária são incitadas a resiliência para novamente obter satisfação no trabalho de todos os envolvidos no negócio e acender o seu desempenho para níveis aceitáveis ou até proporcionar melhores resultados comparados com os anteriores. Assim, este estudo objetiva verificar os efeitos da resiliência organizacional na satisfação no trabalho e no desempenho empresarial em companhias que realizaram reorganizações societárias. Uma pesquisa de levantamento foi realizada com diretores executivos, diretores financeiros e controllers, de companhias que passaram por reorganização societária, acessados pela rede social LinkedIn, e a amostra correspondeu aos 102 respondentes. Para o teste das hipóteses aplicou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM). Os resultados da pesquisa mostram que resiliência organizacional apresenta associação com desempenho nas dimensões de processos e aprendizado, clientes e econômico-financeiro, indicando que as empresas enfatizam essas dimensões diante de adversidades e capacidades de absorver mudanças. Também foi observada associação entre resiliência organizacional e satisfação no trabalho (satisfação pessoal e com benefícios), indicando que estas empresas são hábeis para enfrentar turbulências, além de oferecer oportunidades de crescimento e de integração social aos seus gestores. As relações entre satisfação no trabalho e desempenho empresarial foram parciais, evidenciando que a satisfação no trabalho pode afetar o desempenho por meio de outras variáveis. Destaca-se como contribuição do estudo a abordagem da resiliência organizacional como variável focal no contexto de reorganizações societárias e seus efeitos na satisfação no trabalho e no desempenho empresarial.

REFLEXOS DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO E NO DESEMPENHO EMPRESARIAL

RESUMO

Empresas que passam por reorganização societária são incitadas a resiliência para novamente obter satisfação no trabalho de todos os envolvidos no negócio e acender o seu desempenho para níveis aceitáveis ou até proporcionar melhores resultados comparados com os anteriores. Assim, este estudo objetiva verificar os efeitos da resiliência organizacional na satisfação no trabalho e no desempenho empresarial em companhias que realizaram reorganizações societárias. Uma pesquisa de levantamento foi realizada com diretores executivos, diretores financeiros e *controllers*, de companhias que passaram por reorganização societária, acessados pela rede social *LinkedIn*, e a amostra correspondeu aos 102 respondentes. Para o teste das hipóteses aplicou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM). Os resultados da pesquisa mostram que resiliência organizacional apresenta associação com desempenho nas dimensões de processos e aprendizado, clientes e econômico-financeiro, indicando que as empresas enfatizam essas dimensões diante de adversidades e capacidades de absorver mudanças. Também foi observada associação entre resiliência organizacional e satisfação no trabalho (satisfação pessoal e com benefícios), indicando que estas empresas são hábeis para enfrentar turbulências, além de oferecer oportunidades de crescimento e de integração social aos seus gestores. As relações entre satisfação no trabalho e desempenho empresarial foram parciais, evidenciando que a satisfação no trabalho pode afetar o desempenho por meio de outras variáveis. Destaca-se como contribuição do estudo a abordagem da resiliência organizacional como variável focal no contexto de reorganizações societárias e seus efeitos na satisfação no trabalho e no desempenho empresarial.

Palavras-chave: Resiliência organizacional; Satisfação no trabalho; Desempenho empresarial; Reorganização societária.

1 INTRODUÇÃO

Mudanças por reorganizações societárias tendem a acelerar o crescimento da empresa, aumentar o valor aos acionistas, conquistar novas fronteiras, expandir seu *market-share*, absorver concorrentes, entre outros benefícios (Jordão & Souza, 2012). Por outro lado, provocam desgaste intelectual, físico e econômico por parte dos envolvidos, por implicarem em negociações contínuas, auditorias internas e externas, *due diligence*, contratação/demissão de funcionários, mudanças nas configurações dos controles formais e informais da organização, entre outros aspectos (Koerniadi, Krishnamurti & Tourni-Rad, 2015). Essas implicações são inerentes tanto a empresa adquirida, como a adquirente, que deverão se adaptar às mudanças decorrentes da reorganização societária.

Como em toda a mudança, a reorganização societária exige de todos os envolvidos um período de adaptação para superar os desconfortos decorrentes da mudança e legitimar os novos laços de operação, controle e comando (Koerniadi, Krishnamurti & Tourni-Rad, 2015). Investimentos em habilidades cognitivas, características comportamentais e condições contextuais, que geram resiliência organizacional, podem ajudar em situações controversas que ocorrem em reorganizações societárias (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011).

A resiliência é descrita por Annarelli e Nonino (2016) como a capacidade da organização enfrentar turbulências e eventos inesperados de modo antecipado, devido à consciência estratégica e gestão operacional associada aos choques internos e externos. Para Lengnick-Hall e Beck (2005), resiliência é a capacidade de interpretar situações desconhecidas, criar novas formas de enfrentar os eventos desafiadores, mobilizar pessoas, recursos e processos para que as escolhas possam transformar-se em realidade. Seville *et al.*

(2008) e Akgün e Keskin (2014) caracterizam-na como a capacidade de sobreviver e até mesmo, em alguns casos, prosperar em tempos de crise, em ambientes complicados, incertos e ameaçadores. Linnenluecke (2015) entendem a resiliência como característica desejável para a organização e para os seus membros, a fim de lidar com vários tipos de adversidades.

Para Gittell *et al.* (2006), a empresa resiliente é aquela em que gestores mantêm e melhoram o relacionamento com os empregados por meio de reservas relacionais, proporcionam níveis elevados de amizade, bem-estar físico e psicológico para assegurar o compromisso e produtividade durante a mudança. Conforme esses autores, a resiliência fornece proteção contra perdas, níveis de endividamento ao longo do tempo, prevenção contra demissões por meio de reservas financeiras. Além disso, a empresa pode apresentar modelos de negócios que atendem às necessidades do ambiente competitivo, para permitir que minimize perdas e, portanto, a se recuperar mais rapidamente (Gittell *et al.*, 2006).

A resiliência organizacional, pela sua força de adaptação frente às complexidades existentes no mercado, pode contribuir para que as empresas voltem à sua normalidade (Gittell *et al.* 2006; Akgün & Keskin, 2014), ou até mesmo, melhorem o seu desempenho (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011; Annarelli & Nonino, 2016). Apesar de todos os benefícios que a resiliência proporciona à organização, pessoas e sociedade, Lee, Vargo e Seville (2013) advertem que as organizações podem ter dificuldades na alocação de recursos a favor da resiliência, dado o desafio de demonstrar o progresso, sucesso e conexão com resultados financeiros, devido à concentração de seus fatores em aspectos sociais e culturais. Entretanto, a satisfação no trabalho dos envolvidos também pode refletir-se no desempenho empresarial (Gul, Usman, Liu, Rehman & Jebran, 2018).

No entanto, a literatura apresenta lacunas sobre a operacionalização da resiliência organizacional. Para Annarelli e Nonino (2016), a dúvida está em como alcançar a resiliência operacional e como criar e manter processos resilientes. Nesta perspectiva e com base nas evidências teórico-empíricas apresentadas, pergunta-se: Quais os efeitos da resiliência organizacional (habilidades cognitivas, características comportamentais e condições contextuais) na satisfação no trabalho (benefícios financeiros e pessoal) e no desempenho empresarial (econômico-financeiro, clientes e processos/aprendizagem) em companhias que realizaram reorganizações societárias? Assim, objetiva-se verificar os efeitos da resiliência organizacional na satisfação no trabalho e no desempenho empresarial em companhias que realizaram reorganizações societárias.

Estudos anteriores analisaram a resiliência organizacional e desempenho em diferentes contextos, tais como, de inovação de produtos (Akgün & Keskin, 2014), cadeia de suprimentos (Li, Wu, Holsapple & Goldsby, 2017) e saúde organizacional (Xenidis & Theocharous, 2014). Todavia, poucos estudos associaram a resiliência organizacional com a satisfação no trabalho dos envolvidos na empresa (Walton, 1973; Lampel, Bhalla & Jha, 2014), e os reflexos da resiliência organizacional no desempenho organizacional (Bisbe & Otley, 2004; López-Nicolás & Merono-Cerdán, 2011). Neste aspecto, o presente estudo contribui ao incluir uma variável psicológica (satisfação no trabalho) na relação entre resiliência organizacional e desempenho empresarial, portanto, para além da organização.

Linnenluecke (2015) destaca que a relevância de se estudar o tema resiliência decorre do fato da literatura apresentar diferentes correntes de investigação, que ao longo do tempo se tornaram dependentes do contexto que as organizações se deparam no momento, das diferentes formas de operacionalização da resiliência, do desenvolvimento de diferentes definições, teorias e concepções de resiliência, que ainda não foram exploradas e generalizadas para desenvolvimento do tema. Neste sentido, o presente estudo busca contribuir com os estudos anteriores ao investigar os efeitos da resiliência organizacional em companhias que realizaram reorganizações societárias, eventos que se supõe exigirem das empresas capacidades resilientes (Lengnick-Hall & Beck, 2005).

2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO E HIPÓTESES

2.1 Reorganizações Societárias e Resiliência Organizacional

Reorganizações societárias podem ser realizadas de diversas formas, desde aquisições, fusões e até cisões de companhias. Para Jordão e Souza (2012), nas operações de aquisições, a empresa assume o controle de grande parte das decisões e insumos de outra, que vão desde as transações da incorporação amigável até os conflitos para a tomada do controle corporativo entre rivais. No caso de aquisição global do patrimônio da empresa adquirida, a compradora assume o controle total e a empresa adquirida deixa de existir.

No contexto de fusões e cisões, de acordo com o art. 228 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, “a fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”. E a cisão, considerada pela mesma Lei, art. 229, é uma “[...] operação pela qual a companhia transfere parcelas do seu patrimônio para uma ou mais sociedades, constituídas para esse fim ou já existentes, extinguindo-se a companhia cindida, se houver versão de todo o seu patrimônio, ou dividindo-se o seu capital, se parcial a versão”.

Fusões e aquisições transfronteiras são mais complexas do que as domésticas, por incluírem diferenças de ambientes políticos, econômicos e culturais, qualidade da contabilidade e das informações divulgadas, mecanismos de governança corporativa, relações comerciais bilaterais entre países. Uma questão crucial é se os acordos transfronteiriços resultam em aumento do risco de *default* (negligência), após a concentração (Koerniadi, Krishnamurti & Tourni-Rad, 2015). De acordo com Jordão e Souza (2012), o encontro de duas culturas diferentes, advindas da adquirente e da adquirida, tende a interferir em mudanças na gestão da adquirida, pela introdução de novos métodos, sistemas de acompanhamento e controle, com o propósito de facilitar a execução de planos e conseguir alcançar os resultados almejados.

Independente do modo como é realizada a reorganização societária, após a confirmação de sua ocorrência, é normal haver desgastes por parte dos envolvidos, renegociações, conferências, acordos, implantação de novos controles, treinamentos, contratações/demissões, entre outros aspectos que envolvem mudanças (Jordão & Souza, 2012). E, para que a empresa possa superar e voltar às suas operações normais, necessita desenvolver capacidades de resiliência organizacional. Os atributos de resiliência organizacional já foram objeto de trabalhos seminais, como de Staw, Sandelands e Dutton (1981), que investigou as respostas organizacionais para ameaças externas; e de Meyer (1982), que focalizou-se nas mudanças de estratégias em hospitais.

Linnenluecke (2015) identificou correntes distintas de pesquisas sobre resiliência organizacional, dentre elas, as que procuram respostas organizacionais para ameaças externas, pesquisas que focam na confiabilidade organizacional, em pontos fortes dos empregados, adaptabilidade dos modelos de negócios e *desing* de redução de vulnerabilidades na cadeia de abastecimento e perturbações. Annarelli e Nonino (2016) esclarecem que, com o passar do tempo, o conceito de resiliência aplicada a organizações assumiu significado na literatura de gestão, sendo que o conceito de resistência para choques e desastres ampliou-se para noções de capacidade, tempo e custos de recuperação.

Em uma perspectiva multidisciplinar, Carmona, Guimarães e Rodrigues (2012) abordaram a resiliência sob o ponto de vista da flexibilidade, da capacidade de auto-renovação, da adaptação a mudanças, dentre outras características relacionadas à aptidão necessária para a superação positiva de situações adversas e de risco. Annarelli e Nonino (2016) conceituam resiliência organizacional como a capacidade da organização de enfrentar turbulências e eventos inesperados de modo antecipado, devido à consciência estratégica e a gestão operacional associada aos choques internos e externos.

A capacidade de resiliência é obtida por meio de fatores cognitivos, comportamentais

e contextuais, que aumentam a capacidade das empresas atender sua atual situação e desenvolver respostas que conjecturem essa compreensão (Lengnick-Hall & Beck, 2005, Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011). A capacidade global de resiliência é maior quando a empresa estende estes três componentes até os altos níveis hierárquicos (Akgün & Keskin, 2014). Na medida em que a empresa desenvolve a capacidade de resiliência, ocorrem interpretações criativas para situações incertas (habilidades cognitivas), a empresa é capaz de desenvolver hábitos e rotinas funcionais (características comportamentais), e que consagram as relações e os recursos, ou seja, capital social denso e redes de recursos (resiliência contextual) (Lengnick-Hall & Beck, 2005).

Entretanto, no estudo de Lengnick-Hall & Beck (2005) e Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall (2011), o foco foi a capacidade de resiliência organizacional na perspectiva da gestão de recursos humanos, ao proporem um modelo teórico de capacidade de resiliência organizacional abstrato e não operacionalizado (Akgün & Keskin, 2014). A análise empírica da capacidade de resiliência pode levar a uma melhor compreensão de sua importância para as empresas, que poderão gerar satisfação no trabalho dos envolvidos na empresa e, conseqüentemente, para um melhor desempenho empresarial.

2.2 Resiliência Organizacional e Satisfação no Trabalho

Organizações resilientes prosperam mesmo em condições incertas, instáveis, adversas e surpreendentes. Para Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), a empresa pode gerar essa capacidade de resiliência por meio de gestões estratégicas com o setor de recursos humanos, para que os empregados possam responder de modo resiliente a situações quando ocorrem choques severos. A capacidade de resiliência organizacional envolve a preparação do capital social e intelectual, de modo a assegurar o sucesso por longo prazo nas organizações (Lampel, Bhalla & Jha, 2014).

A capacidade de resiliência expande o conhecimento, as habilidades e as capacidades técnicas dos indivíduos e suas repercussões comportamentais (Akgün & Keskin, 2014). Assim, a construção de vínculos interpessoais entre os empregados e a organização é crucial para lidar em momentos de crises (Lampel, Bhalla & Jha, 2014). Isso perpassa a satisfação no trabalho, que ocorre quando os indivíduos organizacionais estão comprometidos com seus empregos e pelo ajuste mútuo entre as suas próprias características e os requisitos que a organização estabelece (Gul *et al.*, 2018). Para Lampel, Bhalla e Jha (2014), quando o empregado está envolvido na empresa ocorre resiliência, por abranger processos adaptativos que promovem a atualização de competências e a restauração da eficiência.

Walton (1973) descreve que a insatisfação com o trabalho afeta quase todos os trabalhadores, independentemente da posição ou *status*. O autor descreve as principais características que promovem a satisfação no trabalho: recebimento de recompensa adequada e justa, segurança e condições de trabalho, oportunidade para usar as próprias capacidades do indivíduo, possibilidade de crescimento e continuidade para o futuro, bom relacionamento interpessoal no trabalho, equidade, relevância social e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Esses elementos geram satisfação no trabalho, por serem categorias conceituais da qualidade da vida profissional (Walton, 1973).

A satisfação no trabalho dos indivíduos e a resiliência organizacional tendem a favorecer as circunstâncias para preparar a equipe de modo a melhor absorver o que está fora das expectativas, e de modo engenhoso, planejar e implementar o futuro desejado (Conner, 1995). A resiliência da equipe pode ser definida como a capacidade de lidar com eventos problemáticos, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações, sem entrar em ruptura, consentir ajuste positivo para executar com sucesso tarefas específicas, aumentar a confiabilidade, longevidade e desempenho geral (Amaral, Fernandes & Varajão, 2015).

Pessoas resilientes recuperam seu equilíbrio mais rapidamente, com nível alto de

qualidade e produtividade no trabalho, aspecto que distingue aqueles que têm sucesso dos que fracassam (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011). Pessoas, equipes e organizações resilientes evitam desperdiçar energia e possíveis oportunidades de aprendizagem (Conner, 1995). Neste sentido, especula-se que empresas que passaram pelo processo de reorganização societária se posicionam para proporcionar satisfação no trabalho aos agentes das empresas, ao passo que empresas resilientes também geram satisfação no trabalho. Assim, apresenta-se a primeira hipótese de pesquisa:

H1: A resiliência organizacional tem efeito direto e positivo na satisfação no trabalho.

2.3 Resiliência Organizacional e Desempenho Empresarial

A resiliência é alvo em contínuo movimento que contribui para o desempenho em situações organizacionais habituais e de crise, por abordar como os indivíduos, grupos e/ou organizações gerenciam a incerteza, de modo que se adaptem (Lee; Vargo & Seville, 2013). Com capacidade resiliente, a empresa pode retornar ao seu nível anterior de desempenho ao assumir uma postura passiva, baseada no fato que a resiliência organizacional está intimamente associada com a desenvoltura de retornar ao seu estado estável após interrupção estressante e adversa (Gittell *et al.*, 2006; Akgün & Keskin, 2014).

Com capacidade resiliente a empresa também pode gerar melhor desempenho em comparação ao seu passado, antes do evento perturbador, se abordar uma postura ativa. Para Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), a postura ativa está vinculada com a capacidade da empresa de absorver complexidades e emergir da situação desafiadora de maneira forte e com maior repertório do que estava disponível antes do evento perturbador. O desafio gerencial é transformar a resiliência organizacional em um conjunto de ações preventivas excessivas, que envolve a gestão de recursos e estratégia proativa, que financia práticas para promover a eficácia diária de operações e processos (Annarelli & Nonino, 2016).

De acordo com Xenidis e Theocharous (2014), a literatura de gestão indica que a capacidade de resiliência influencia no desempenho da empresa, pelo fato do desempenho possibilitar a avaliação da organização e refletir variados componentes organizacionais (por exemplo, aspectos econômicos e financeiros, relações com os clientes, processos, aprendizado e crescimento), dado que o desempenho é medido com base no que é feito (*a posteriori*), enquanto que a capacidade de resiliência mostra o que pode ser feito (medida *a priori*).

Akgün e Keskin (2014) testaram empiricamente o papel de variáveis relacionadas à resiliência organizacional (habilidades cognitivas, características comportamentais e condições contextuais) no desempenho, mediado pela inovação de produtos, caracterizada por inovação frequente de serviços e exploração de novas tecnologias de produção. Por meio da modelagem de equações estruturais testaram as hipóteses, tendo como amostra 112 empresas localizadas em Istanbul. Os autores constaram que a inovação de produtos medeia a relação entre capacidade de resiliência organizacional e desempenho da empresa.

Li, Wu, Holsapple e Goldsby (2017) investigaram o impacto de três dimensões críticas da resiliência na cadeia de suprimentos (a preparação, a vigilância e a agilidade da cadeia de suprimentos), todas visando aumentar os resultados financeiros. Analisaram 77 empresas industriais localizadas em Midwestern, nos Estados Unidos. A aplicação da modelagem de equações estruturais mostrou que as dimensões da resiliência da cadeia de suprimentos (preparação, alerta e agilidade) impactam significativamente no desempenho financeiro das empresas pesquisadas. A preparação e a capacidade da cadeia de suprimentos se destacou, sugerindo que as empresas devem prestar mais atenção às abordagens proativas.

A capacidade de resiliência organizacional pode gerar benefícios econômico-financeiros a partir de reorganizações societárias, desde que construída de modo a evitar que os valores dos seus negócios não sejam danificados. Empresas não preparadas para as mudanças ou sem capacidade de resiliência podem apresentar perdas e deixar de gerar

vantagens competitivas. Desta forma, espera-se que a capacidade de resiliência, obtida a partir de fatores cognitivos, comportamentais e contextuais (Lengnick-Hall & Beck, 2005) apresente reflexos positivos no desempenho empresarial após a ocorrência de reorganizações societárias. Dessa forma, formulou-se a segunda hipótese de pesquisa:

H2: A resiliência organizacional tem efeito direto e positivo no desempenho.

2.3 Satisfação no Trabalho e Desempenho Empresarial

Em um ambiente de negócios competitivos, as empresas precisam de equipes que realizem trabalhos e projetos com qualidade, dentro do tempo e valores do orçamento, o que implica que essas equipes criem condições para a superação de dificuldades e promoção de melhorias no desempenho organizacional (Amaral, Fernandes & Varajão, 2015). Para Gul *et al.* (2018), quando ocorre um adequado ajuste entre funcionários e o ambiente organizacional, as consequências são positivas para ambos. A satisfação no trabalho permite uma melhora na execução das atividades e consequências benéficas para o desempenho empresarial.

De acordo com Marques, Borges e Reis (2016, p. 41), um dos fatores para compreender as causas da “satisfação ou da insatisfação do trabalhador logo após o processo de mudança organizacional é identificar as reações do indivíduo a essa mudança na perspectiva de um *continuum*, que varia entre resistência ativa em uma extremidade até cooperação total em outro extremo”. Estudos anteriores (Gul *et al.*, 2018) mostram que há relação entre satisfação no trabalho e desempenho empresarial.

Gul *et al.* (2018) examinaram a relação entre pessoa-ambiente (PE) e desempenho no trabalho (tarefa) por meio da mediação e moderação da satisfação no trabalho, tendo como amostra da pesquisa professores de universidades do Afeganistão e do Paquistão. A modelagem de equações estruturais mostrou que a satisfação do indivíduo é mais influenciada pelas normas culturais do que suas próprias necessidades e demandas. Os resultados mostraram relação direta de PE com desempenho do trabalho nos dois países. A satisfação no trabalho mediou parcialmente as relações entre o ajuste de PE e o desempenho do trabalho no Afeganistão, enquanto que, no Paquistão, a satisfação no trabalho indicou mediação plena entre ajuste de PE e desempenho no trabalho.

Uma analogia da resiliência com indivíduos ou organizações vencedoras e perdedoras é apresentada por Conner (1995). Refere-se aos vencedores como aqueles que gerenciam mudanças a uma velocidade tal que lhes permite implementar os aspectos técnicos e humanos da transição, dentro do prazo e do orçamento previsto. Já os perdedores são aqueles que apresentam projetos de mudança fora do prazo, acima do orçamento ou que decidem por mudanças menos substanciais do que as necessárias para continuarem competitivos. As equipes satisfeitas criam condições que permitem a superação de dificuldades (Amaral, Fernandes & Varajão, 2015). Equipes formadas por pessoas eficazes e eficientes contribuem para a melhoria do desempenho corporativo (Lampel, Bhalla & Jha, 2014).

Minello (2010) investigou aspectos comportamentais de empreendedores que passaram por um processo de descontinuidade de negócio. Nas descrições de trechos das entrevistas realizadas apresentou que antes, tais profissionais agiam sem pensar e sem planejar, eram onipotentes e acreditavam que poderiam transpor qualquer obstáculo, por se acharem melhores do que os outros. Após o acontecimento de descontinuidade do empreendimento, o comportamento dos empreendedores caracterizou-se por estilos mais adaptativos, como a auto-observação, humor e afiliação (Minello, 2010). Nesta perspectiva, formulou-se a terceira hipótese da pesquisa:

H3: A satisfação no trabalho tem efeito direto e positivo no desempenho organizacional.

Na Figura 1 apresenta-se o modelo teórico da pesquisa com as respectivas hipóteses.

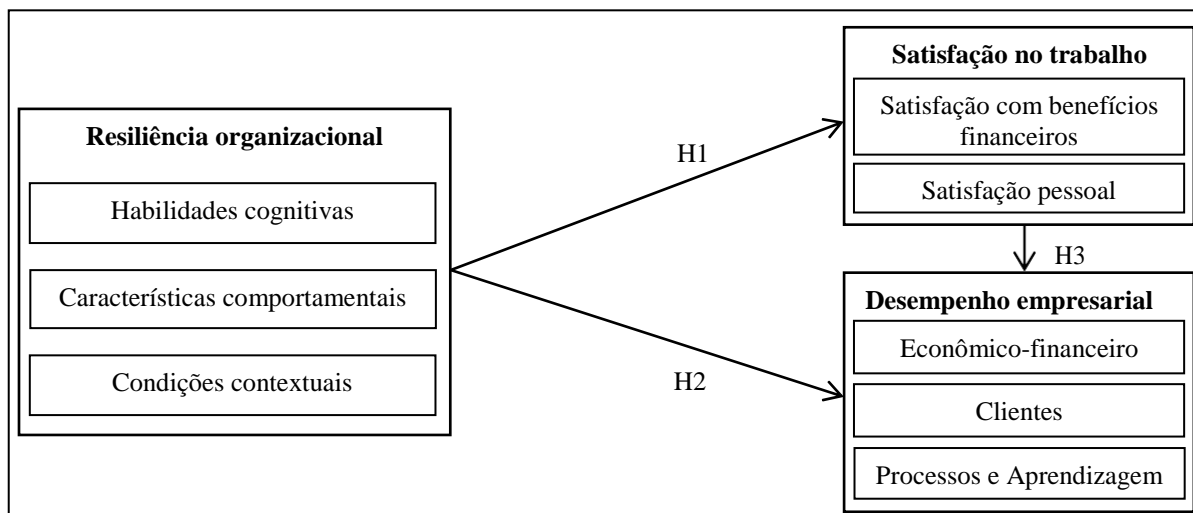


Figura 1. Modelo teórico e hipóteses da pesquisa
Fonte: Elaboração própria.

Em consonância com a Figura 1, as hipóteses apresentadas indicam que a resiliência organizacional, formada pelas habilidades cognitivas, características comportamentais e condições contextuais (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011), pode proporcionar reflexos na satisfação no trabalho, mensurada pela satisfação com benefícios financeiros e pessoal (Walton, 1973), e no desempenho empresarial, segregado em benefícios econômico-financeiros, clientes, processos e aprendizagem, em momentos complexos, como é o caso de reorganizações societárias (Bisbe & Otley, 2004; López-Nicolás & Merono-Cerdán, 2011). O mesmo ponto de vista tem-se na indicação de que os elementos de satisfação no trabalho proporcionam reflexos nos atributos de desempenho empresarial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 População e Amostra

Este estudo descritivo foi realizado a partir de um levantamento em empresas que passaram por processo de reorganização societária (aquisição, fusão e cisão). A população da pesquisa compõe-se das empresas sociedades anônimas, listadas na Bolsa de Valores B3, que divulgam suas demonstrações financeiras no endereço eletrônico da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Tais empresas foram selecionadas por disponibilizarem o Relatório de Administração e Notas Explicativas, documentos que se presume conter informações sobre reorganizações societárias. Do montante de 737 empresas listadas, foram inicialmente excluídas as instituições financeiras, por apresentarem particularidades em relação a sua apresentação de informações contábeis. Para as 419 empresas que restaram, iniciou-se o processo de identificação de algum processo de reorganização societária no período de 2014 a 2016, e encontraram-se 92 empresas.

A coleta de dados ocorreu no período de novembro de 2017 a fevereiro de 2018, com o auxílio do *software QuestionPro* para o envio do instrumento de pesquisa. O questionário com as dimensões do construto foi enviado para a rede de perfis profissionais *LinkedIn*. Para tanto, abriu-se uma conta *Premium* no *LinkedIn* e enviou-se os convites de conexão a partir da busca dos seguintes termos: (i) diretor geral, diretor executivo (*Chief Executive Officer - CEO*); (ii) diretor financeiro, chefe do setor financeiro (*Chief Financial Officer - CFO*); e (iii) gestores responsáveis pela controladoria (*Controllers*). Após o aceite dos convites foi encaminhado o *link* do instrumento de pesquisa.

Dentre os 1.813 convites enviados na rede *LinkedIn*, 910 foram aceitos. Entretanto, somente 484 pessoas visualizaram o *survey* disponibilizado no *software QuestionPro*, destas

356 começaram a responder a pesquisa, mas somente 105 finalizaram a pesquisa. No entanto, três respondentes não autorizaram o uso dos dados, o que resultou na amostra final de 102 respostas válidas. Para a determinação do tamanho adequado da amostra utilizou-se o *software G*Power*, conforme os parâmetros de número de variáveis preditoras (resiliência organizacional) e variáveis dependentes (satisfação no trabalho e desempenho empresarial), tamanho do efeito (efeito médio de 0,15), nível de significância de $\alpha=0,05$ e poder da amostra de $1-\beta=0,8$. O cálculo resultou em pelo menos 77 respondentes válidos, o que mostra que a amostra obtida (102 respostas válidas) é adequada para a análise do modelo teórico proposto.

Dos respondentes, 88% são homens e 12% mulheres. A média de idade entre os respondente é de 45 anos. Dentre os cargos ou funções na empresa, 33% são CEO, 25% são *controllers* e 12% CFO. Referente à escolaridade, 18% possuem graduação, 58% curso de especialização/ MBA, 20% mestrado e 5% doutorado. O tempo médio que os respondentes trabalham na organização é de 4 anos. No que se refere ao tipo de reorganização societária ocorrida na empresa, 40% dos respondentes indicaram que ocorreram aquisições, 28% incorporações, 17% fusões e 15% cisões.

3.2 Construtos e Instrumento da Pesquisa

O construto de resiliência organizacional foi desenvolvido a partir do estudo teórico de Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), compondo-se das dimensões de habilidades cognitivas, características comportamentais e condições contextuais. Conforme as particularidades de cada dimensão/variável foram elaboradas as assertivas do instrumento de pesquisa, utilizando-se de uma escala de sete pontos, que variava entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. Para a dimensão de habilidade cognitiva foram elaboradas nove assertivas. A dimensão de características comportamentais compreendeu seis assertivas. As condições contextuais foram mensuradas por meio de dez assertivas.

O construto satisfação no trabalho teve como base as variáveis satisfação com benefícios financeiros e satisfação pessoal, e as assertivas, em escala de sete pontos, que variavam entre “pouco satisfeito” e “muito satisfeito”, propostas por Walton (1973). Os respondentes da pesquisa foram solicitados a apontar para as nove assertivas apresentadas o seu grau de satisfação no seu trabalho.

No construto desempenho empresarial utilizaram-se as assertivas do estudo de Bisbe e Otley (2004) e López-Nicolás e Merono-Cerdán (2011). Os entrevistados foram convidados a comparar o desempenho médio de seu setor de atuação nos últimos dois anos, considerando uma escala de sete pontos, que variava entre “muito abaixo da média” e “muito acima da média”. Tais elementos foram selecionados para abranger diferentes perspectivas do desempenho empresarial, considerando informações financeiras e não financeiras. Do estudo de Bisbe e Otley (2004) foram extraídas oito assertivas, que correspondem a informações econômico-financeiras e de clientes. Do estudo de López-Nicolás e Merono-Cerdán (2011), foram adotadas sete assertivas sobre desempenho de processo, crescimento e aprendizagem.

Para a análise das hipóteses, em um primeiro momento, foi realizada análise fatorial do instrumento de pesquisa, que busca sintetizar as relações observadas e identificar fatores comuns (Fávero *et al.*, 2009). Em seguida, aplicou-se a modelagem de equações estruturais (SEM), por meio do *software SmartPLS 2.0 M3* (Ringle, Wende & Will, 2005). A Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equations Modeling - SEM*) foi realizada pelo *software SmartPLS*. O PLS (*Partial Least Squares*) “combina aspectos de regressão múltipla (examina relações de dependência) e análise fatorial (representa conceitos não medidos – fatores – com múltiplas variáveis) para estimar uma série de relações de dependência inter-relacionadas simultaneamente” (Hair Jr., Babin, Money & Samouel, 2005, p. 468-469).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados de testes da análise fatorial mostram que, dentre as assertivas do construto resiliência organizacional, segregado por Lengnick-Hall e Beck (2005) e Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) em habilidades cognitivas, características comportamentais e condições contextuais, foram atendidas pelas recomendações de Akgün e Keskin (2014), em que a capacidade global de resiliência é maior quando a empresa atende, a altos níveis, os três componentes compreendidos. Este resultado indica que o instrumento elaborado, que contém as assertivas de resiliência, é considerado adequado.

No que diz respeito à análise fatorial do construto satisfação no trabalho, com as assertivas baseadas no estudo de Walton (1973), essas puderam ser agrupadas em dois fatores. O primeiro grupo de satisfação no trabalho foi denominado de satisfação com benefícios financeiros, por reunir as assertivas que compreendem os benefícios e a remuneração dos indivíduos na empresa, já o segundo grupo, que recebeu o nome de satisfação pessoal, reuniu o restante das questões elaboradas, que dizem respeito à satisfação pessoal dos indivíduos.

Para o construto desempenho empresarial, com as assertivas baseadas no estudo de Bisbe e Otley (2004) e López-Nicolás e Merono-Cerdán (2011), formaram-se três grupos. Nas variáveis de desempenho, as assertivas baseadas no estudo de Bisbe e Otley (2004), subdividiram-se em dois grupos, denominados de desempenho econômico-financeiro e desempenho de clientes. As assertivas baseadas no estudo de López-Nicolás e Merono-Cerdán (2011) formaram um grupo único, que foi denominado de processo e aprendizagem.

4.1 Modelo de Mensuração

Para a mensuração do modelo de equações estruturais, seguiram-se os procedimentos propostos por Ringle, Silva e Bido (2014). De acordo com esses autores, o modelo de mensuração deve conter informações de validade convergente, a variância média explicada (AVE), de confiabilidade interna dos itens do construto, do alfa de *Cronbach*, e da confiabilidade composta. Na Tabela 1 apresentam-se todas essas informações, além dos dados das estatísticas descritivas (média, desvio padrão, mediana e moda).

Tabela 1. Dados do modelo de mensuração e da estatística descritiva

Descrição	DCL	DEF	DPA	RSO	STP	SBF
Desempenho Clientes (DCL)	0,786					
Desempenho Econômico Financeiro (DEF)	0,563	0,945				
Desempenho Processos e Aprendizado (DPA)	0,640	0,586	0,771			
Resiliência Organizacional (RSO)	0,513	0,434	0,729	0,799		
Satisfação Pessoal (STP)	0,459	0,411	0,606	0,749	0,759	
Satisfação com Benefícios Financeiros (SBF)	0,142	0,138	0,324	0,411	0,544	0,907
Média	4,87	4,52	4,81	4,51	5,42	5,07
Desvio padrão	1,22	1,45	1,28	1,50	1,35	1,21
Mediana	5	5	5	5	6	5
Moda	5	5	5	5	6	5
Variância Média Extraída > 0,50	0,618	0,893	0,594	0,638	0,576	0,822
Alfa de Cronbach > 0,70	0,848	0,940	0,886	0,975	0,878	0,784
Confiabilidade Composta > 0,70	0,889	0,961	0,911	0,977	0,904	0,902

Fonte: Dados da pesquisa.

O primeiro aspecto a ser observado na Tabela 1 é a validade convergente, obtida por meio das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* - AVE), que determinam que os valores das variáveis latentes fiquem acima de 0,50, para que o modelo se encaminhe para um resultado satisfatório, conforme indicações de Hair Jr., Anderson, Tatham e Black (2007). Portanto, a Variância Média Extraída atendeu as expectativas.

Na sequência, são observados os valores da consistência interna (alfa de *Cronbach*) e a confiabilidade composta, empregadas para avaliar se a amostra está livre de vieses, do mesmo modo, se as respostas, em seu conjunto, são confiáveis (Ringle, Silva & Bido, 2014). Tanto o alfa de *Cronbach* como a confiabilidade composta também alcançaram resultados satisfatórios, que comprovam a confiabilidade do modelo (Hair Jr. *et al.*, 2014).

A validade discriminante atendeu os critérios propostos por de Chin (1998) e Fornell e Larcker (1981), no que se refere aos indicadores conterem cargas fatoriais maiores em suas respectivas variáveis latentes. Similarmente, ocorreu que o valor da raiz quadrada da AVE apresentou maior valor (valor diagonal e em negrito) do que os valores absolutos das correlações com as demais variáveis latentes do constructo.

Ao analisar as estatísticas descritivas, a média dos construtos ficou entre 4,51 e 5,42, com um desvio padrão em relação a média entre 1,21 e 1,50, com uma mediana e moda de 5 para as variáveis de desempenho, resiliência e satisfação com benefícios financeiros e, mediana e moda 6 para a variável de satisfação pessoal. Portanto, a mediana e a moda apresentaram valores altos considerando a escala de sete pontos.

4.2 Modelo Estrutural

No modelo estrutural utilizaram-se os valores da análise *bootstrapping*, conforme a amostra obtida de 102 respondentes. A análise *bootstrapping* analisa se o modelo está adequado para medir a significância das relações entre as variáveis latentes utilizadas no estudo (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). A partir da análise, obtém-se o coeficiente de determinação (R^2) para a realização da validade preditiva do modelo, assim como a Relevância ou Validade Preditiva (Q^2) (Hair Jr. *et al.*, 2014).

Para Ringle, Silva e Bido (2014), os R^2 avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que indica a qualidade do modelo ajustado, considerando para a área de ciências sociais e comportamentais um R^2 de 2% um efeito pequeno, R^2 de 13% um efeito médio e R^2 de 26% um efeito grande. Para este estudo, as variáveis de desempenho e satisfação, proporcionaram efeitos médios a grandes.

A Relevância ou Validade Preditiva Q^2 sugere que o modelo tem acurácia e que os construtos são adequados para o ajuste geral do modelo, para isso, a avaliação deve obter valores maiores que zero (Ringle, Silva & Bido, 2014). Para o modelo em questão, a relevância ou validade preditiva foi atingida. Na Tabela 2 apresentam-se os resultados dos testes realizados conforme cada hipótese da pesquisa.

Tabela 2. Resultados do modelo estrutural

Hipóteses		Coef.	Erro padrão	Valor t	Valor p	Decisão
H1	Resiliência Organizacional -> Satisfação Pessoal	0,749	0,045	16,541	0,000	Aceita
	Resiliência Organizacional -> Satisfação com Benefícios Financeiros	0,411	0,098	4,201	0,000	
H2	Resiliência Organizacional -> Desempenho Clientes	0,387	0,140	2,769	0,006	Aceita
	Resiliência Organizacional -> Desempenho Econômico Financeiro	0,288	0,132	2,189	0,029	
	Resiliência Organizacional -> Desempenho Processos e Aprendizado	0,628	0,094	6,698	0,000	
H3	Satisfação Pessoal -> Desempenho Clientes	0,253	0,140	1,809	0,071	Aceita Parcialmente
	Satisfação Pessoal -> Desempenho Econômico Financeiro	0,262	0,139	1,880	0,060	
	Satisfação Pessoal -> Desempenho Processos e Aprendizado	0,141	0,097	1,461	0,144	
	Satisfação com Benefícios Financeiros -> Desempenho Clientes	-0,154	0,090	1,705	0,088	
	Satisfação com Benefícios Financeiros -> Desempenho	-0,123	0,084	1,455	0,146	

Econômico Financeiro				
Satisfação com Benefícios Financeiros -> Desempenho	-0,010	0,056	0,184	0,854
Processos e Aprendizado				

Nota: Avaliação do Modelo Estrutural: R^2 : Desempenho Clientes= 0,293; Desempenho Econômico Financeiro= 0,216; Desempenho Processos e Aprendizado= 0,539; Satisfação Pessoal= 0,562; Satisfação com Benefícios Financeiros= 0,169.

Relevância Preditiva (Q^2): Desempenho Clientes= 0,144; Desempenho Econômico Financeiro= 0,178; Desempenho Processos e Aprendizado= 0,300; Satisfação Pessoal= 0,314; Satisfação com Benefícios Financeiros= 0,122.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 2, os resultados confirmaram a não rejeição da hipótese H1. A resiliência organizacional apresentou coeficiente de correlação positivo de 74,9% e nível de significância de 1%. Similarmente, a resiliência organizacional também impactou em 41,1% a satisfação com os benefícios econômicos financeiros recebidos. Esses valores indicam que as empresas que passaram por processo de reorganização societária apresentam resiliência organizacional, e esta influencia na satisfação no trabalho de todos os envolvidos da empresa.

Observa-se ainda que a resiliência organizacional apresentou reflexos positivos com o desempenho empresarial, nas suas diferentes medidas, que permite a não rejeição da hipótese H2. Dentre os diferentes tipos de desempenho empresarial destacados no construto, o maior poder explicativo ficou para o desempenho de processos e aprendizagem, com coeficiente positivo e significativo de 62,8%. Na sequência, está o desempenho com clientes, com coeficiente de correlação positivo de 38,7% e, o desempenho econômico-financeiro, com coeficiente de correlação positivo de 28,8%.

A satisfação no trabalho tem efeito direto e positivo no desempenho empresarial, cujos resultados permitem a rejeição parcial da hipótese H3. A satisfação pessoal apresentou somente efeitos positivos no desempenho econômico-financeiro e desempenho de clientes, com coeficientes baixos e níveis de significância de 10%. De modo semelhante, a satisfação com benefícios financeiros apresentou relação inversamente proporcional com desempenho de clientes, ou seja, quanto maior a satisfação com a remuneração recebida, menor o desempenho empresarial com clientes, o que instiga novas pesquisas.

4.3 Discussão dos resultados

Neste estudo, a variável resiliência organizacional (cognitiva, comportamental e contextual), conforme Lengnick-Hall e Beck (2005) e Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), compreendeu-se em um único constructo, recomendado por Akgün e Keskin (2014) como instrumento de capacidade global de resiliência. O agrupamento identificado sugere que em empresas apresentaram resiliência organizacional ao passarem pelo processo de reorganização societária.

Estudos anteriores demonstraram que empresas com capacidade de resiliência são aquelas que apresentam a desenvoltura de retornar à sua normalidade, ou de até mesmo, ficarem melhores em algumas situações após o evento ocorrido (Gittell *et al.*, 2006; Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011, Akgün & Keskin, 2014, Annarelli & Nonino, 2016). Considerando-se a amostra selecionada nesta pesquisa, empresas sociedades anônimas, regularmente enfrentam variados desafios, principalmente legais, tal constatação foi confirmada, quando analisadas as empresas que enfrentaram reorganizações societárias.

As reorganizações societárias, geralmente, exigem dedicação e esforço para que a operação ocorra de forma bem sucedida. Negociações são realizadas, tempo é dispensado, e até mesmo conflitos de interesse podem se sobrepôr, no que se referem ao poder e a tomada do controle corporativo (Jordão & Souza, 2012). Logo, as empresas que passam por reorganizações societárias precisam ser resilientes e influenciar na satisfação do trabalho de todos os envolvidos neste processo. Mobilizar pessoas, recursos e processos considera-se um

modo de gerar capacidade de resiliência (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Este aspecto pode ser observado nos resultados deste estudo, conforme a primeira hipótese da pesquisa (H1), por meio da relação forte e positiva entre a resiliência organizacional e satisfação no trabalho.

Tal evidência pode ser explicada devido às reservas relacionais que as empresas precisam ter em termos de investimentos em gestão estratégica no setor de recursos humanos, como por exemplo, na preparação do capital social e intelectual, expansão de conhecimento, habilidades e em capacidades técnicas (Lampel, Bhalla & Jha, 2014). Para Gittell *et al.* (2006), as reservas relacionais proporcionam níveis elevados de amizade, bem-estar físico e psicológico para assegurar o compromisso e produtividade durante a mudança. Já investimentos em gestão estratégica para o setor de recursos humanos geram essa capacidade de resiliência, para que os empregados possam responder sabiamente a tais situações (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011).

A segunda hipótese (H2) do estudo também apresentou forte explicação, ou seja, a resiliência organizacional apresentou reflexos positivos com o desempenho empresarial, nas suas diferentes medidas. Resultado que vai ao encontro dos estudos de Akgün e Keskin (2014), Xenidis e Theocharous, (2014) e Li, Wu, Holsapple e Goldsby (2017). Tais resultados sugerem que as empresas que passaram por reorganizações societárias apresentam postura passiva e ou ativa. Enquanto a postura passiva proporciona desenvoltura para a empresa retornar ao seu estado estável após interrupção estressante e adversa (Gittell *et al.*, 2006; Akgün & Keskin, 2014), a postura ativa proporciona maior desempenho comparado com o seu passado, antes do evento perturbador (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011).

Para a terceira hipótese (H3) de pesquisa, somente a satisfação pessoal apresentou efeitos positivos no desempenho econômico-financeiro e no desempenho de clientes. No que se refere à satisfação com benefícios financeiros, uma relação negativa ocorreu com o desempenho de clientes, ou seja, quanto maior a satisfação com a remuneração recebida, menor o desempenho organizacional com clientes. Assim, rejeita-se parcialmente a H3.

O efeito positivo entre satisfação pessoal e desempenho econômico-financeiro pode ser explicado pelo adequado ajuste entre os indivíduos e o ambiente organizacional, gerando resultados positivos para ambos (Lampel, Bhalla & Jha, 2014; Gul *et al.*, 2018). Já o efeito positivo entre satisfação pessoal e desempenho de clientes é explicado por Marques, Borges e Reis (2016), nos casos em que ocorre um vínculo com o cooperativismo total de todos os envolvidos da empresa e o mercado.

Para o efeito negativo entre a satisfação por benefícios financeiros e desempenho de clientes, a explicação é que no ambiente de negócios altamente competitivo, as empresas precisam adquirir e conquistar novos clientes (Amaral, Fernandes & Varajão, 2015), aspecto que não impacta no valor da remuneração dos indivíduos na empresa.

Na relação entre satisfação no trabalho e desempenho empresarial, identificou-se que o desempenho por processos e aprendizagem não representou efeitos significativos, onde se esperava que ocorressem condições para a superação de dificuldades (Amaral, Fernandes & Varajão, 2015). Tal resultado, pode ter sido influenciado pelas variáveis escolhidas para mensurar esta variável neste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou verificar os efeitos da resiliência organizacional na satisfação no trabalho e no desempenho empresarial em empresas que realizaram reorganizações societárias. Os resultados da pesquisa mostraram relação entre resiliência organizacional e satisfação no trabalho (satisfação pessoal e com benefícios financeiros), indicando que estas empresas são hábeis para enfrentar turbulências, além de oferecer oportunidades de crescimento e de integração social aos seus gestores (Gittell *et al.*, 2006; Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011; Akgün & Keskin, 2014, Annarelli & Nonino, 2016).

Os resultados da pesquisa também mostram que resiliência organizacional apresenta relação com desempenho, nas dimensões de processos e aprendizagem, clientes e econômico-financeiro, aspecto que vai ao encontro dos estudos de Akgün e Keskin (2014), Xenidis e Theocharous, (2014) e Li, Wu, Holsapple e Goldsby (2017), indicando que as empresas enfatizam essas dimensões diante de adversidades e capacidades de absorver mudanças.

As relações entre satisfação no trabalho e desempenho empresarial foram parciais, somente a satisfação pessoal apresentou efeitos positivos no desempenho econômico-financeiro e no desempenho de clientes. A satisfação com benefícios financeiros apresentou relação negativa com o desempenho de clientes, ou seja, quanto maior a satisfação com a remuneração recebida, menor o desempenho empresarial com clientes, evidenciando que a satisfação no trabalho pode afetar o desempenho por meio de outras variáveis.

Este estudo contribui com evidências empíricas para a mensuração da resiliência organizacional, conforme sugerido por Akgün e Keskin (2014), por fornecer um instrumento de capacidade global de resiliência, agrupando elementos da capacidade de resiliência organizacional (cognitiva, comportamental e contextual), tendo como base teórica os estudos de Lengnick-Hall e Beck (2005) e Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011). Do mesmo modo, o estudo contribui ao fornecer uma abordagem da resiliência organizacional como variável focal no contexto de reorganizações societárias e seus efeitos na satisfação no trabalho e no desempenho empresarial.

Dentre as limitações do estudo destaca-se a impossibilidade de generalização dos resultados. As restrições decorrem do fato da pesquisa somente envolver empresas sociedades anônimas, além da seleção dos respondentes via rede social *LinkedIn*, assim como, a limitação da estratégia de pesquisa utilizada, fundamentada na percepção dos respondentes às questões formuladas. Desta forma, recomendam-se estudos longitudinais sobre resiliência organizacional em empresas que passaram por processo de reorganização societária. Outra alternativa é realizar um estudo de caso em empresas de modo que envolva triangulação de dados, com entrevistas de gestores, *survey* com funcionários e análise documental. Outra sugestão é analisar a resiliência organizacional com outras variáveis empresariais, como por exemplo, o desenho e uso de sistemas de controle gerencial, sistema de controle de custo ou outras medidas de desempenho financeiras e não financeiras.

REFERÊNCIAS

- Akgün, A. E.; & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.
- Amaral, A.; Fernandes, G.; & Varajão, J. (2015). Identifying Useful Actions to Improve Team Resilience in Information Systems Projects. *Procedia Computer Science*, 64(1), 1182-1189.
- Annarelli, A.; & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62(1), 1-18.
- Bisbe, J.; Otley, D.; (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737.
- Carmona, V. C.; Guimarães, Y. B. T.; & Rodrigues, L. C. (2012). *Resiliência organizacional: Uma meta análise da produção científica nacional*. Recuperado 04 agosto, 2016, de: http://www.transformare.adm.br/wp-content/uploads/2012/07/04_viviane-celina-carmona.pdf.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Conner, D. (1995). *Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são*

bem sucedidos e prosperam onde os outros fracassam. Rio de Janeiro: Infobook.

Gittell, J. H.; Cameron, K.; Lim, S.; & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience airline industry responses to september 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.

Gul, H.; Usman, M.; Liu, Y.; Rehman, Z.; & Jebran, K. (2018). Does the effect of power distance moderate the relation between person environment fit and job satisfaction leading to job performance? Evidence from Afghanistan and Pakistan. *Future Business Journal*, 4(1), 68-83.

Hair Jr., F. J.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; & Black, W. C. (2007). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.

Hair Jr., F. J.; Babin, B.; Money, A. H.; & Samouel, P. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

Hair Jr. F. J; Hult, T. M.; Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

Jordão, R. V. D.; & Souza, A. A. (2012). Efeitos da cultura corporativa no sistema de controle gerencial pós-aquisição: um estudo de sucesso numa empresa brasileira. *REGE. Revista de Gestão USP*, 19(1), 55-71.

Koerniadi, H.; Krishnamurti, C.; & Tourni-Rad, A. (2015). Cross-border mergers and acquisitions and default risk. *International Review of Financial Analysis*, 42(1), 336-348.

Lampel, J.; Bhalla, A.; Jha, P. P. (2014). Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses. *European Management Journal*, 32(1), 66-72.

Lee, A. V.; Vargo, J.; & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41.

Lei n° 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Recuperado 05 dezembro, 2017, de: http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L6404consol.htm

Lengnick-Hall, C. A.; & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.

Lengnick-Hall, C. A.; Beck, T. E.; & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502-509.

Li, X.; Wu, Q.; Holsapple, C. W.; & Goldsby, T. (2017). An empirical examination of firm financial performance along dimensions of supply chain resilience. *Management Research Review*, 40(3), 1-30.

Linnenluecke, M. K. (2015). Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.

López-Nicolás, C.; & Merono-Cerdán, A. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502-509.

Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

- Marques, A. L.; Borges, R.; & Reis, I. C. (2016). Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 41-58.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537.
- Minello, I. F. (2010). *Resiliência e insucesso empresarial: Um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Ringle, C. M.; Silva, D.; & Bido, D. 2014. Modelagem de equações estruturais com utilização do smartpls. *REMark. Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Ringle, C. M., Wende, S.; & Will, A. (2005). *Smart PLS 2.0 M3 (beta)*. Hamburg, Germany: University of Hamburg.
- Seville, E.; Brunson, D.; Dantas, A.; Le Masurier, J.; Wilkinson, S.; & Vargo, J. (2008). Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 2(2), 258-266.
- Staw, B. M.; Sandelands, L.E.; & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Xenidis, Y.; & Theocharous, K. (2014). Organizational health: Definition and assessment. *Procedia Engineering*, 85(1), 562-570.