

PRÁTICAS INOVADORAS DE GOVERNANÇA E ORQUESTRAÇÃO PARA RESILIÊNCIA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM REDE DO SETOR HOTELEIRO

Ana Paula Rech Pistor, Mateus Panizzon, Ana Cristina Fachinelli Bertolini, Michel Bregolin

RESUMO

O setor turístico e hoteleiro enfrentou significativos impactos durante a pandemia do covid-19, implementando medidas sanitárias, reforçando a utilização de produtos de higiene e limpeza, ao mesmo tempo em que procurou inovações para proporcionar segurança aos hóspedes. Em meio à crise financeira provocada pela pandemia, muitos hotéis passaram por desafios, como demissões temporárias de colaboradores, seguida por suas readmições após a superação a crise. A resiliência emergiu como elemento fundamental para a sobrevivência dessas organizações a longo prazo, e tornou-se um tópico importante de pesquisa, com diversas lacunas e necessidades de investigação. Neste contexto, surge o Projeto H.IND.RE (*Hotel Industry Resilience*), que validou um modelo multidimensional para compreender a resiliência estratégica e organizacional no setor hoteleiro. Este projeto, e tem por objetivo apresentar o modelo de práticas de governança e orquestração, emergente a partir dos resultados do modelo HINDRE e diagnóstico. O método de pesquisa envolve o contexto de estudo de em método quantitativo e orientados pelo diagnóstico já realizado com o setor hoteleiro e grupo hoteleiro. Os resultados da pesquisa visam orientar o desenvolvimento da resiliência estratégica e a definição de governança de processos e rotinas que possam fortalecer a capacidade de adaptação do setor hoteleiro frente à contextos de incerteza e turbulência. Ainda, as dimensões do modelo de resiliência, baseado em capacidades dinâmicas, podem ser observadas em contextos mais amplos, como os de comunidades e cidades, reforçando a importância das redes de colaboração para a resiliência.

Palavras-chave: resiliência estratégica; práticas organizacionais; setor hoteleiro; inovação e competitividade; adaptação.

1 INTRODUÇÃO

O relatório do governo federal (IPCC, 2022), evidencia que a interferência humana está causando alterações significativas no clima e no tempo em todo o planeta. As mudanças climáticas têm gerado impactos como ondas de calor, secas, ciclones. Notavelmente, esse aumento nas condições climáticas adversas tem sido mais destacado após 1989. Além disso, os oceanos apresentam temperaturas mais elevadas, e desde 2011, tem havido um aumento contínuo nos níveis de dióxido de carbono na atmosfera. Essas reflexões indicam a urgência de abordar as questões relacionadas às mudanças climáticas e ressaltam a necessidade de ações para atenuar esses impactos (IPCC, 2022). A resiliência é fundamental para as empresas enfrentarem adversidades de forma positiva e não se deixar levar pelas incertezas do mercado.

O orquestrador elabora e influencia a rede, mesmo composta por conjunto de sistemas em funcionamento. Ele facilita a formação de ambientes onde escolhe os participantes adequados, motiva-os a aderir, influenciá-los e analisa se seu comportamento cumpre o papel esperado. A orquestração da resiliência envolve a facilitação dessa resiliência, pois incentiva

os stakeholders a trabalharem juntos para fortalecê-la. Além disso, inclui os aspectos sistêmicos mais elevados do planejamento da resiliência, como a elaboração de planos abrangentes (Shaw, 2019).

A resiliência compreende a capacidade de enfrentar eventos negativos externos, como estresse, assegurando a estabilidade no presente e, sincronicamente, minimizando os impactos adversos, enquanto capitaliza oportunidades positivas oriundas das mudanças (Bruzzone, 2021). As empresas aptas a sobreviverem, que se recuperam de ameaças e reconhecem oportunidades são consideradas resilientes (Batistti, 2017). A resiliência estratégica alavanca a inovação e a adaptação ativa, onde os meios e os fins estão intrinsecamente ligados. Essa abordagem capacita as empresas a anteciparem e preparar-se para situação futura. Tanto a inovação quanto a resiliência estratégica dependem de um processo contínuo de reestruturação, sustentado por métodos eficazes de resolução de problemas (Morais-Storz, 2018).

No contexto da resiliência estratégica e organizacional, esta refere-se a processos e estratégias de longo prazo que colaboram para o sucesso em situações críticas, como crises e conflitos (Tolis, 2018). O capital psicológico e a satisfação com a vida surgem como elementos que aprimoram a resiliência organizacional, contribuindo para a recuperação diante de adversidades (Pathak, 2021). Em situações de conflito, é indiscutível que os gestores reorganizem e reconfigurem recursos e processos de forma oportuna, atualizando programações de trabalho e procedimento. O impacto positivo da reconfiguração de recursos na resiliência da organização é especialmente forte em ambientes de alta incerteza. Para os líderes que enfrentam ambientes incertos e buscam fortalecer a resiliência da empresa, é fundamental promover a detecção prévia de tendências indispensáveis, realinhando os recursos e processos de negócio e avaliando os potenciais impactos (Zhang, 2023). Indivíduos que percebem sua comunidade como resiliente creem que ela possui os recursos e apoios necessários para enfrentar e se recuperar de crises. Portanto, uma maior comunicação sobre catástrofes pode suceder em um engajamento mais eficaz com as capacidades de resiliência disponíveis na comunidade (Spialek, 2023).

Nos meios de hospedagem, as concorrências destacam a importância da inovação em serviços, requerendo colaboradores resilientes que estejam preparados para lidar com as constantes mudanças no mercado. Os líderes, compreendendo a necessidade de resiliência dos funcionários, devem incentivar a adaptabilidade e flexibilidade, oportunizando treinamentos específicos (Senbeto, 2020). A resiliência do destino turístico está ligada à resiliência das empresas que o compõem, sendo o desenvolvimento e a sobrevivência dessas organizações evidências do potencial de resiliência do destino (Dogantan, 2019). Contudo, conforme pesquisados nas bases Scopus e Web of Science.

O setor hoteleiro vivencia diversas situações de turbulência, em nível operacional, tático, mas também estratégico, em função das mudanças tecnológicas, econômicas, sociais. A capacidade, portanto, de se adaptar frente a estes eventos, é objeto do campo da resiliência estratégica, delimitação deste projeto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - RESILIÊNCIA ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

A resiliência organizacional simboliza a capacidade de persistir e resistir a alterações ambientais externas, desafiando seus efeitos negativos e conduzindo em direção a um estado aperfeiçoado de desempenho (Jiang, 2019). Essa habilidade, não apenas capacita, mas também ajuda no atingimento dos objetivos organizacionais (Khan, 2021). Refere-se a uma capacidade que antecipa ocorrências negativas, adapta-se para conter ameaças e se recupera para um estado

consolidado na organização (Apkan, 2021). A resiliência organizacional está intrinsecamente ligada a conteúdos como risco, desastres, vulnerabilidade, incerteza, recuperação, prevenção e adaptação (Batistti, 2017).

Caracterizada por particularidades e processos que envolvem colaboradores, equipes e a organização como um todo, a resiliência organizacional possibilita a adaptação e aprendizado diante de mudanças significativas (Fasey, 2021). No contexto empresarial, as empresas usam a resiliência como um instrumento para antecipar mudanças ambientais antes que aconteçam, reconhecendo-a como necessária para a sobrevivência da organização. A construção da resiliência demanda a consideração de elementos como flexibilidade, capital social e inovação, assegurando que o planejamento e o gerenciamento sejam contínuos e resultem em melhorias na resiliência perante a desastres (Brown, 2018).

No setor hoteleiro, a resiliência e a sustentabilidade têm o poder de transmutar adversidades em oportunidades, expandindo a confiança dos hóspedes. Essa abordagem proativa não apenas estimula a capacidade de enfrentar desafios, mas também promove a organização para prosperar em um ambiente dinâmico e incerto (Jiang, 2019).

2.1.1 - Práticas de Antecipação

Os meios de hospedagem, são vulneráveis a desastres, destacando a importância do desenvolvimento da resiliência para enfrentar essas situações árduas (Brown, 2018). A resiliência a desastres, fundamentada na compreensão, precisa de aprendizagem contínua, flexibilidade, adaptação e avaliação, contribuindo significativamente para a capacidade dos meios de hospedagem suportar e se recuperar perante as adversidades (Brown, 2018).

Empresas com menor vulnerabilidade e mais capacidade de adaptação tendem a ser mais resiliente (Hall, 2010). A resiliência é dependente do sistema organizacional, e de sua aptidão em se relacionar com o ambiente, seja por meio de adaptação, reação ou persistência (Limínios, 2014). Diversas razões contribuem para a resiliência, incluindo aspectos como seguro, planejamento de desastres, treinamento de colaboradores, evacuação e indução (Orchiston, 2013).

A resiliência estratégica evidencia a importância o indivíduo, investindo em novos ambientes, metas e relacionamentos. A adaptação carece de habilidades de enfrentamento que foquem nas emoções e na resolução de problemas. Embora metas, relacionamentos e ambientes sejam considerados recursos de apoio à resiliência estratégica, é necessário reconhecer que podem ser insuficientes, sendo precisos recursos suplementares (Bardoel, 2021).

2.1.2- Práticas de Reconfiguração ou Recombinação

Os fatores relevantes para promover a resiliência perante desastres abrangem uma série de elementos, como capital econômico, social, físico, natural e cultural. Abordagens participativas, oportunizadas pela capacidade de tomada de decisão e trabalho em equipe, têm apresentado grande eficácia. No contexto dos colaboradores, oportunidades de crescimento na profissão e estabilidade financeira podem instigar lealdade e renovado comprometimento no decorrer da fase de recuperação pós-desastre (Brown, 2018).

O capital humano e social, desempenha uma função essencial na continuidade e no êxito das organizações (Biggs, 2011). A construção da resiliência organizacional demanda uma base sólida de recursos, envolvendo não apenas a manutenção de um fluxo de caixa apropriado e capital de giro, mas também o cultivo de redes de relacionamentos desenvolvidos, cruciais para a recuperação e superação de crises (Chen, 2011).

Em situações de conflito, é indiscutível que os gestores reorganizem e reconfigurem

recursos e processos de forma oportuna, atualizando programações de trabalho e procedimento. O impacto positivo da reconfiguração de recursos na resiliência da organização é especialmente forte em ambientes de alta incerteza. Para os líderes que enfrentam ambientes incertos e buscam fortalecer a resiliência da empresa, é fundamental promover a detecção prévia de tendências indispensáveis, realinhando os recursos e processos de negócio e avaliando os potenciais impactos. Destaca-se a influência da resiliência das empresas nos efeitos de perturbações, no crescimento dos lucros e na inovação, fornecendo evidências empíricas que sustentam resultados da resiliência das organizações. Isso reflete ainda mais o papel crucial empresarial na recuperação e desenvolvimento de desenvolvimento de empresas em momentos de crise (Zhang, 2023).

2.1.3 - Práticas de Responsividade

Quanto mais resistente for a postura proativa de uma empresa, maior será sua habilidade de integrar recursos de fontes externas. A relação entre a capacidade da organização de agregar recursos e o impacto na base de recursos da empresa causado por desastres recomenda que os efeitos são inicialmente moderados, mas depois aumentam significativamente. Isso indica resultados cumulativos ou de aprendizado, confirmando a ideia de capacidades dinâmicas e uma relação positiva com o desempenho da empresa. Assim, as capacidades dinâmicas desempenham uma função importante na resiliência e recuperação de pequenas empresas no ambiente pós-desastre. É primordial desenvolver uma compreensão de como a organização está conectada com clientes, fornecedores e outros negócios na área, além de reconhecer os principais recursos necessários para a sobrevivência da empresa (Batistti, 2017).

A cultura adaptativa por sua vez, fortalece as relações entre processos de aprendizagem, práticas organizacionais e soluções de inovações de produtos e serviços. A combinação de flexibilidade estrutural e aprendizagem reflexiva impacta positivamente os resultados da inovação, aproximando-se de uma cultura adaptativa. As práticas e processos de aprendizagem desempenham uma função crucial na adaptação cultural, sendo primordial que os gestores concentrem cuidado na aprendizagem reflexiva e na flexibilidade estrutural. A aprendizagem reflexiva simplifica a capacidade da empresa de revisar ações e metas em busca de melhores opções, enquanto a flexibilidade estrutural permite adaptações ágeis às mudanças, atraindo uma coordenação mais eficaz das atividades (Verdu-Jover, 2017).

2.1.4- Práticas de Networking

Através de interações sequenciais, os elementos podem formar combinações de recursos valiosos, criando afinidades complementares que contribuem de forma mais eficaz para resultados positivos de valor. O conhecimento complementar suporta o valor comum da colaboração para a inovação, enquanto diferentes perspectivas de mercado podem prejudicar a compreensão compartilhada dos pontos fracos e da melhor maneira de alcançar objetivos em comum. A sinalização e triagem desempenham função essencial como ferramentas estratégicas para coordenar a formação de valor, combinando recursos e alinhando expectativas (Dehling, 2022).

A postura proativa da empresa desempenha uma função importante na relação entre a sua capacidade de adquirir e integrar recursos externos e a dimensão do impacto de um desastre em sua base de recursos. Organizações com uma postura proativa mais forte têm melhor capacidade de absorver recursos externos. Aquelas que têm efeitos positivos em sua base de recursos vivenciam um aumento de desempenho, enquanto aquelas com efeitos negativos

experimentam uma diminuição no desempenho. Em um ponto específico esse efeito se inverte, as empresas mais afetadas por desastres conseguem aumentar seu desempenho (Battisti, 2017).

A integração das empresas com seus parceiros estratégicos, buscando uma cooperação estreita, é uma solução significativa. Isso envolve a utilização eficaz de recursos e a coordenação eficiente de atividades. A visão desempenha uma função crucial no processo cognitivo dos gestores ao tentarem compreender o ambiente de negócios de suas empresas e considerar possíveis ações estratégicas. A visão serve como um impulsionador importante para a interação e o networking entre os líderes, à medida que avaliam continuamente como sua rede pode evoluir e quais opções se abrem para a elaboração de estratégias. Tanto na interação proativa, onde os responsáveis decidem integrar operações, criar parcerias, iniciar ou encerrar relações, quanto na interação reativa, onde precisam responder às ações de outros responsáveis, eventos e mudanças imprevistas, a interação dos gestores é essencial (Abrahamsen, 2023).

2.1.5 - Práticas de Aprendizado e tomada de decisão

A aprendizagem, vital para a organização, pode acontecer por meio de treinamento, sendo percebido pelos gerentes como uma forma de valorização. A dependência dos funcionários em relação aos recursos da empresa para o aprendizado é significativa (Antonacopolou, 2006). Os líderes desempenham uma função crucial na aprendizagem organizacional, criando ambientes propícios para identificação de problemas e tomadas de decisões estratégicas (Antonello, 2010). A aprendizagem colabora para a melhoria da empresa, promovendo adaptabilidade, redução do estresse, aprimorando decisões e eficácia.

O processo de tomada de decisão é abordado como racional, lógico e organizado, envolvendo uma busca racional para resolver problemas e comparar opções para melhor escolha. Os gestores operam com uma capacidade limitada de informações, exigindo o uso da racionalidade na tomada de decisão (Gleeg, 2011). Esse processo depende da definição do problema, geração de alternativas, identificação de objetivos, coleta de informações e raciocínio lógico, sendo persuadido por complexidade, formalização e centralização (Yu, 2011). A tomada de decisão racional presume circunstâncias bem elaboradas, objetivos claros, informações consideráveis e uma abordagem lógica por parte do indivíduo que decide (Mações, 2018).

Outra abordagem utilizada pelos gestores é a intuição, um processo fundamentado na experiência, que permite concluir algo sobre uma situação sem a verificação detalhada de fatos e dados (Mações, 2018). Decisões de alto risco em ambientes incertos, constantemente envolvem a intuição, flexibilidade e criatividade, uma vez que fatores são imprevisíveis, controversos e subjetivos (Pereira, 2009).

2.1.6- Práticas de Comunicação

As redes sociais têm se tornado cada vez mais utilizadas como ferramentas de comunicação nas crises de saúde pública, desastres naturais, adversidades políticas, sociais ou criminais. As causas que impactam na comunicação de crise incluem as capacidades de ampliação social proporcionadas pelas redes sociais, as quais capacitam os indivíduos a transmitirem e expandir informações urgentes durante eventos de emergência ou desastres. Outro elemento fundamental na comunicação é a utilização de *big data*, que contribui para a concepção de cognição distribuída ou consciência situacional. Isso concede que todos os integrantes do ecossistema de liderança em segurança atualizem e transmitam informações às vítimas de desastres. Embora a comunicação de sensibilização do público no preparativo para desastres faça parte das medidas de alerta prévio. A mídia social, juntamente com as tecnologias de *big data*, ocupa um papel necessário na capacidade decisória, previsão, planejamento

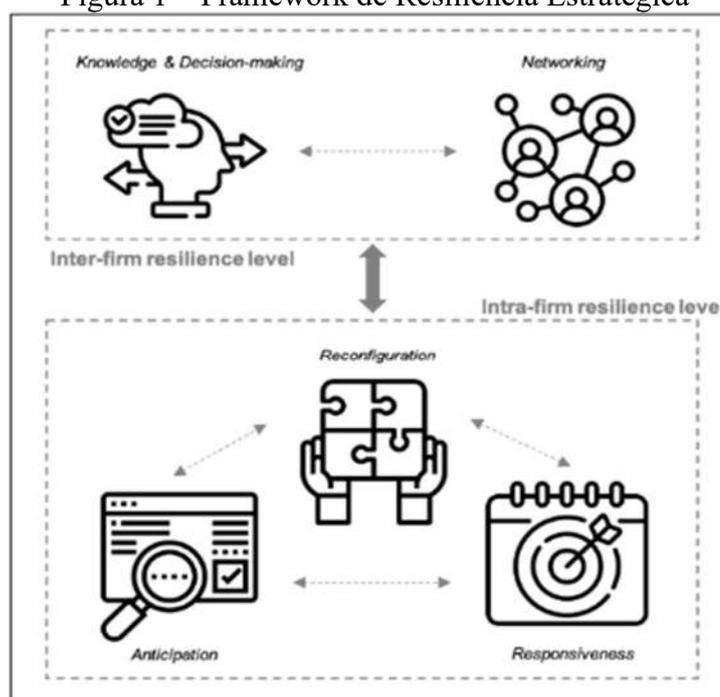
estratégico e preparação para eventos de emergência (Adegoke, 2023).

É fundamental estabelecer uma comunicação interna eficaz durante crises. Deve-se dedicar esforços para efetivar uma comunicação interna que priorize as necessidades e benefício dos colaboradores. Os líderes devem adotar uma abordagem centrada no funcionário, responder s suas necessidades emocionais e conferindo informações para tranquilizá-los e oferecer suporte. No início de uma crise é necessário divulgar informações pertinentes sobre riscos e situação atual. A utilização de mensagens personalizadas tem uma implicação positiva nas reações dos colaboradores diante dessas situações. As discrepâncias podem aparecer devido a fatores situacionais, como a diferença entre comunicação interna regular e comunicação durante crises. Para garantir uma comunicação interna eficaz, é fundamental ajudar os funcionários a encararem os desafios que surgem em circunstâncias incertas (Liu- Lastres, 2023).

2.1.7- Framework de Resiliência Estratégica

A resiliência entende a capacidade de enfrentar eventos negativos externos, como estresse, assegurando a estabilidade no presente e, sincronicamente, minimizando os impactos adversos, enquanto capitaliza oportunidades positivas oriundas das mudanças (Bruzzone, 2021). No contexto da resiliência estratégica, esta refere-se a processos e estratégias de longo prazo que colaboram para o sucesso em situações críticas, como crises e conflitos (Tolis,2018). A resiliência estratégica alavanca a inovação e a adaptação ativa, onde os meios e os fins estão intrinsecamente ligados. Essa abordagem capacita as empresas a anteciparem para situação futura. Tanto a inovação quanto a resiliência estratégica dependem de um processo contínuo de reestruturação, sustentado por métodos eficazes de resolução de problemas (Morais-Storz, 2018). A Pesquisa de Luna e Panizzon (2020), a partir do Projeto H.IND.RE (Hotel Industry Resilience) como parte do NID ODITT e City Living Lab, observou, a partir da amostra de 90 hotéis da Itália, Brasil e Estados Unidos, as dimensões que compreendem a Resiliência Estratégica no Setor Hoteleiro.

Figura 1 – Framework de Resiliência Estratégica



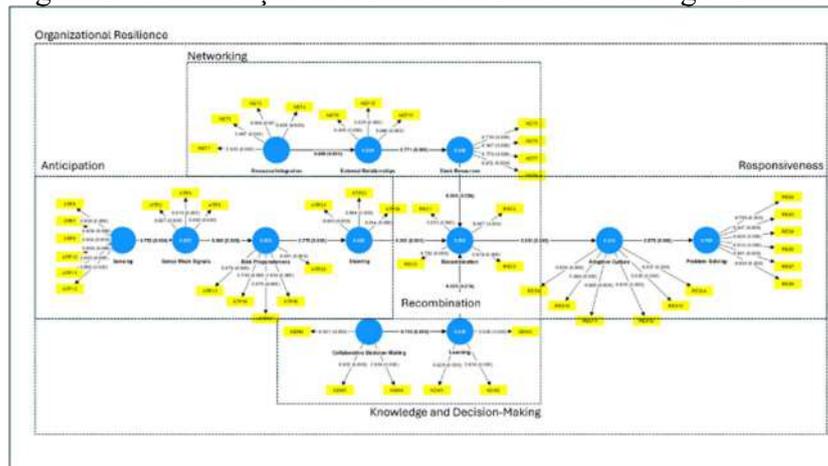
Fonte: Leoni e Panizzon (2022)

O hotel deve inicialmente adotar práticas de antecipação, para o desenvolvimento e integração de informações que permitam antecipar crise e potenciais problemas. Em seguida, é fundamental implementar práticas de reconfiguração para o desenvolvimento e integração de recursos que possam ser compartilhados em situações de crise. Encerrando esse pilar, estão as práticas de responsividade do hotel, desenvolvidas para integrar e aprimorar a capacidade de resposta em relação às crises.

No nível superior, encontram-se as práticas de networking do hotel. Ao possuir uma rede integrada, o hotel ganha uma maior capacidade de responder a eventos de crise de maneira eficaz, ampliando a capilaridade informação e de acesso à recursos. Quanto ao aprendizado e compartilhamento, a prática corresponde em compartilhar conhecimento entre parceiros durante momentos de crise. Essa abordagem estratégica compõe uma sólida estrutura para fortalecer a resiliência do hotel em frente aos desafios imprevistos.

Este modelo foi recentemente atualizado (Panizzon & Leoni, 2024), a partir do entendimento estatístico das relações entre os fatores. De forma geral, as relações foram confirmadas e reorganizadas em relação ao Framework inicial, e a análise dos betas, em conjunto com validações qualitativas observou a necessidade de inclusão de mais um fator, o de Comunicação.

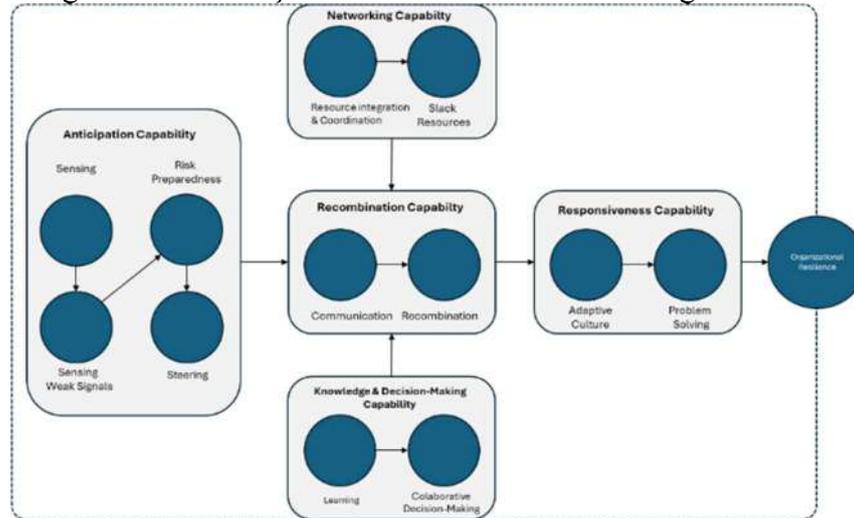
Figura 2 - Mensuração do Modelo de Resiliência Organizacional



Fonte: Leoni e Panizzon (2024)

Desta forma, inicia-se se um entendimento de que a Resiliência Estratégica pode ser compreendida por esta estrutura, com especial função da Comunicação, que habilita a interseção entre informações antecipadas, acesso à recursos de networking, tomada de decisão colaborativa e baseada em dados e aprendizados, para habilitar recombinação de recursos, e ativar respostas mais efetivas, que dependem de uma cultura adaptativa (Figura 9). É sobre este pilar que se ancoram as Práticas de Governança.

Figura 3- Atualização do Modelo e Resiliência Organizacional



Fonte: Leoni e Panizzon (2024)

2.1.8 Práticas de Governança para Resiliência

Contudo, é observado que estas dimensões (Antecipação, Reconfiguração, Responsividade, Aprendizado, Networking), demandam uma integração de recursos e pessoas, e nisso, a Governança para Resiliência torna-se uma função necessária a ser investigada. Por exemplo, em um Grupo Empresarial, a capacidade de compartilhar recursos frente a situações de eventos adversos, demanda uma capacidade de Governança.

Uma estratégia que resulta em um aumento da competitividade em relação aos concorrentes resulta no aumento das vendas na empresa. O sucesso de uma organização pode ser avaliado entre outros indicadores observando o desvio nas vendas em comparação com seus concorrentes. Isso significa que a empresa está superando a concorrência alcançando um desempenho melhor no mercado (Fakir, 2020).

Figura 4- orquestração

Dimensão de Resiliência	Governança como Orquestração da Rede em Cenários de Crise			
	Sensibilização do Ator	Integração ao Sistema	Estruturação Coordenada	Atlavancagem em Ações Sistêmicas
Práticas de antecipação	conexão à sistema de monitoramento de crises e ameaças + avaliação regular de riscos	participação na política de cultura para resiliência com treinamento contínuo e acesso à informações	colaboração para a construção dos planos de contingência	acesso aos sistemas de alerta precoce, planos de contingência e de ações coordenadas
Práticas de reconfiguração ou recombinação de recursos da rede	conexão à política e processo de mapeamento de recursos da rede	participação no inventário de recursos da rede	colaboração na identificação de necessidades e de estoque de recursos + gestão de recursos financeiros compartilhado	acesso aos mecanismos de flexibilidade operacional na reconfiguração de recursos (ex: solicitações de recursos, com menor burocracia e maior agilidade) + adoção de inovações tecnológicas
Práticas de responsividade	conexão à comitê de antecipação e de resposta rápida a crises	participação em sistema de informações para adaptação a novas demandas	colaboração com protocolo de gestão de crises estruturado + saúde e segurança dos colaboradores	acesso à comissão de gestão de crises e recuperação pós-crise + planejamento de continuidade nos negócios
Práticas de networking e compartilhamento de recursos	conexões dos atores da rede entre si e com parcerias estratégicas	participação no compartilhamento de infraestruturas entre a rede	colaboração na sustentação das redes de suporte	acesso à ações coletivas de apoio por integração de recursos da rede
Práticas de compartilhamento de conhecimento e tomada de decisão coletiva	conexão à rede para troca de melhores práticas sobre antecipação, recombinação e resposta	participação em decisões coletivas para as crises	colaboração em reuniões para tomadas de decisão	Acesso às tomadas de decisão coordenadas, com mecanismos adequados de feedback
Práticas de comunicação	Princípios de comunicações claras e eficazes com atores da rede	Princípios de transparência na informação e acesso a dados relevantes	Protocolos de coordenação de mensagens e de alinhamento da rede	Adoção de plataformas digitais para disseminação de informações e feedback + engajamento e comunicação com clientes

Fonte: Elaborado pelos autores

O orquestrador elabora e influencia a rede, mesmo composta por conjunto de sistemas em funcionamento. Ele facilita a formação de ambientes onde escolhe os participantes

adequados, motiva-os a aderir, influenciá-los e analisa se seu comportamento cumpre o papel esperado. A orquestração da resiliência envolve a facilitação dessa resiliência, pois incentiva os stakeholders a trabalharem juntos para fortalecê-la. Além disso, inclui os aspectos sistêmicos mais elevados do planejamento da resiliência, como a elaboração de planos abrangentes (Shaw, 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é organizada em dois momentos:

- a) O estudo baseia-se em apresentar nesta dissertação, como dados secundários, o recorte da pesquisa, com base no modelo de Leoni e Panizzon (2022), introduzindo o *dashboard* de diagnóstico da organização hoteleira em foco em sua resiliência estratégica, nas cinco dimensões, conforme o Projeto www.hindre.co.

3.2 - DELINEAMENTO DA PESQUISA

A abordagem quantitativa é caracterizada pela natureza comprobatória de suas análises, em que cada etapa segue uma ordem rigorosa. Após a delimitação da ideia, são retirados os objetivos e questões de pesquisa, seguido por uma revisão da literatura e a produção de uma perspectiva teórica. Esse método é utilizado para consolidar crenças e determinar padrões de comportamento populacional. Por outro lado, o enfoque do método qualitativo consiste na construção de crenças próprias em relação a fenômeno estudado. Ele busca a dissipação e crescimento de dados e informações, diferenciando-se da abordagem quantitativa, que tende restringir a informação (Sampieri, 2013). Sendo assim, a primeira etapa configura-se como uma abordagem quantitativa, baseando-se em dados secundários.

A pesquisa exploratória-descritiva desempenha uma função fundamental ao possibilitar uma compreensão mais aprofundada do problema de pesquisa, seja tornando-o evidente ou auxiliando na construção de hipóteses. Sua característica encontra-se na flexibilidade no planejamento, pois leva em consideração vários aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado (Gil, 2022). Neste caso, a aproximação da descrição dos casos, tanto pela abordagem qualitativa quanto quantitativa é o objetivo deste estudo.

3.3 - PARTICIPANTES DO ESTUDO

A pesquisa de estudo de caso representa uma investigação empírica que aprofunda a análise de um fenômeno contemporâneo no mundo real. Esse tipo de investigação lida com circunstâncias desafiadoras em que variáveis de interesse extrapolam os pontos de dados disponíveis como resultado. É caracterizada pelo uso de múltiplos motivos de evidências, convergindo em uma forma de triangulação, pretendendo fortalecer a validade da pesquisa. Além disso, a pesquisa de estudo de caso aproveita o conhecimento prévio das proposições teóricas para orientar tanto a coleta quanto a análise de dados (Yin, 2015).

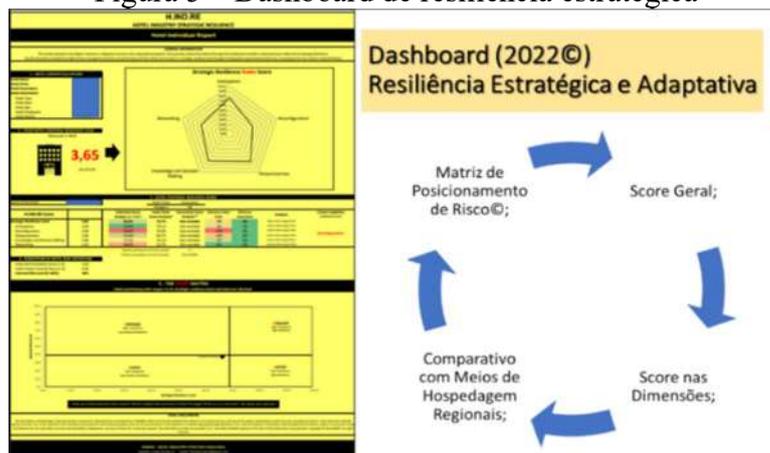
Esta pesquisa será realizada com Gestores da Rede hoteleira localizada na Serra Gaúcha, atualmente com 21 hotéis na região das Hortênsias e Uva e Vinho, um hotel no Rio de Janeiro e um empreendimento em São Paulo.

3.4 - DASHBOARD DE RESILIÊNCIA ESTRATÉGICA

Para o Projeto H.IND.RE foi realizado um mapeamento com diversos hotéis do Brasil,

Itália e Estados Unidos, auxiliando na validação de um modelo que relaciona as dimensões de antecipação, reconfiguração, responsividade, networking e aprendizado. Tendo em vista estas dimensões, foi estruturado um dashboard, cuja interpretação já foi validada em conjunto com o Grupo Hoteleiro em questão, o que demonstrou ótimo grau de explicação da realidade, e maior compreensão dos fatores para tomada de decisão. Desta maneira, no capítulo 4, sem denominar o Grupo, os escores serão apresentados para efeito de contextualização das práticas, as quais serão analisadas em sequência.

Figura 5 – Dashboard de resiliência estratégica



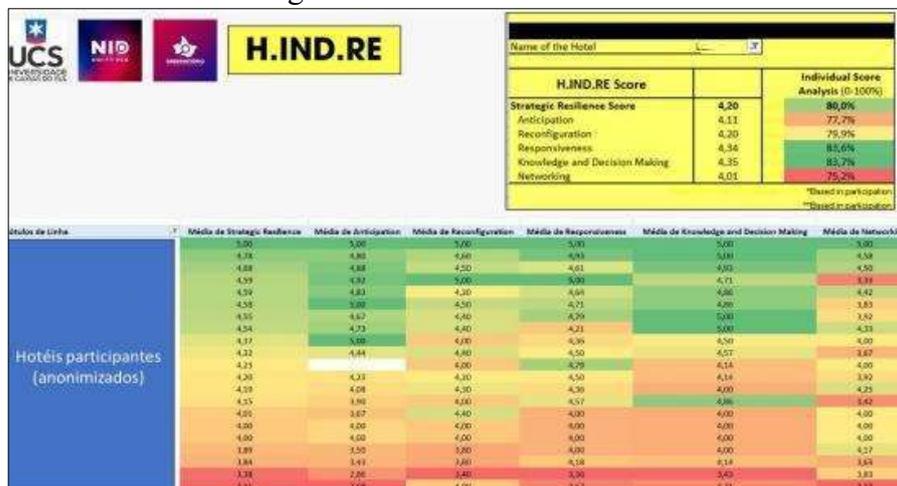
Fonte: Leoni e Panizzon (2022)

4- RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na primeira fase da pesquisa, 4.2 foi utilizado o software dashboard, para caracterizar amostra de 21 hotéis de rede hoteleira nacional, com hotéis no Rio Grande do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro, nesta fase da pesquisa quantitativa com perguntas referentes a antecipação, responsividade, reconfiguração, networking, conhecimento e tomada de decisão, comunicação em cenário de crise, condições do destino turístico para mensurar com score de 1 a 5 a resiliência de cada hotel e a média de resiliência dos mesmos.

4.1- ANÁLISE DO DASHBOARD

Figura 6- Resultado dashboard



Fonte: Leoni e Panizzon (2022)

O resultado da pesquisa quantitativa utilizando o questionário HINDRE, possui o score de 1 “menos resiliente” e 5 “mais resiliente”. E na análise do score em porcentual é considerado 0 % “menor resiliência” e 100% “maior resiliência”, foi utilizado fontes secundárias na pesquisa.

No quesito resiliência estratégica, os hotéis pesquisados tiveram uma pontuação média de 4,20 que equivale a 80,0%, foi a maior pontuação, ou seja, médio alta.

Os meios de hospedagem que estão localizadas mais distantes dos hotéis da Serra Gaúcha possui resiliência menor, pois tem um score menor em torno de 3 que significa um score médio para baixo, ou seja, tem menos oportunidades, tem dificuldades de enfrentar desafios e na sua organização. Porém temos uma empresa que atingiu o score de 5 nesse quesito resiliência estratégica, significando que orchestra todas as práticas de resiliência estratégica.

Na antecipação as empresas pesquisadas obtiveram um score médio de 4,11, equivalente a 77,7%, médio alto, no entanto os meios de hospedagens que não estão no Rio Grande do Sul, obtiveram uma pontuação menor, na média de 2 a 3, ou seja, baixa antecipação, isso significa que não antecipa as mudanças no ambiente externo e interno antes de se tornarem crises. Mas há hotéis que atingiram o score mais alto de 5, ou seja, tem planos de antecipação a crises e desastres, com potencial de resolver brevemente os problemas.

Na reconfiguração os hotéis tiveram média de uma pontuação de 4,20, que equivale a 79,9%, médio alto. Porém os hotéis que estão na região Sudeste do país, tiveram uma pontuação na média de 3, sendo a pontuação abaixo da média geral, não tendo recursos físicos, tecnológicos e humanos, que garanta a capacidade de funcionamento. Porém há meios de hospedagem da rede que conseguiu uma pontuação máxima de 5 pontos, ou seja, tem capacidade de recombina todos os recursos no funcionamento normal durante uma crise.

Na responsividade os hotéis obtiveram a média de pontuação de 4,34, sendo equivalente a 83,6% médio alto. No entanto há empresas do grupo hoteleiro que obtiveram score de aproximadamente de 3 pontos, médio baixo, não se adaptando e não respondendo a um ambiente de mudanças. Há também meio de hospedagem do grupo que obteve score de 5 pontos, sendo que este responde a mudanças e encontra uma solução para os problemas.

No conhecimento e tomada de decisão os hotéis tiveram um score de 4,35, sendo equivalente a 83,7%, média alto. Alguns meios de hospedagens mais distantes tiveram nota em média de 3 pontos, ou seja, não sabem usar o conhecimento e tomada de decisão durante crises. Há cinco hotéis do grupo que obtiveram nota máxima de 5 nessa prática, significa que sabem gerir o conhecimento a seu favor e tomam melhores decisões durante crises.

No networking as empresas tiveram uma pontuação média de 4,01, equivalente a 75,2%, esta pontuação foi o quesito mais baixo, ou seja, a média dos hotéis da rede não utilizam os relacionamentos e recursos a favor da empresa. Essa pontuação baixou devido a hotéis mais distantes sem acesso ao networking, ou seja, as partes interessadas são diferentes, E a outros hotéis mesmo no Rio Grande do Sul, obtiveram nota baixa, por não saberem lidar com os relacionamentos. Mas há meio de hospedagem que obteve nota máxima de 5 pontos, sendo que se relaciona e usa todos os recursos, planejando a gestão durante o período de crise.

4.2 DISCUSSÕES

Para análise foi estudado os resultados do *dashoboard*, com perguntas enviadas através do hindre.co. Foi avaliado além das práticas, como o orquestrador elabora e facilita a formação de ambientes e o incentiva todos os stakeholders a trabalharem juntos para o planejamento da resiliência e elaboração de planos abrangentes (Shaw, 2019). Por serem meio de hospedagens que estão localizados distantes, possuem outros *stakeholders*, é outro cenário, os hospedes tem

objetivos de hospedagem que difere, em São Paulo é turismo de negócios e o Rio de Janeiro é destino de lazer, como no Rio Grande do Sul, mas os turistas procuram pelos atrativos naturais do município.

Observou-se que os meios de hospedagem mais distantes do sul do Brasil, obtiveram notas menores, pois os orquestradores não há comunicação eficiente na rede, incentivando os membros da rede a trabalharem juntos (Perksa, 2017).

As empresas que estão localizadas na região da Serra Gaúcha, possuem uma resiliência maior que as empresas localizadas na região Sudeste do Brasil, devido as práticas de resiliência, pois há instrumentos para antecipar mudanças ambientais antes que aconteçam (Brown, 2018). A média geral ficou com resiliência média para alta, ou seja, transmutam adversidades em oportunidade, e expandem a confiança do hospede no meio de hospedagem. Promove a organização para prosperar em um ambiente dinâmico e incerto (Jiang, 2019). As empresas conseguem ter mais performasse, maior adaptabilidade e prevenção dos riscos, além de serem flexíveis e de engajarem mais seus colaboradores em caso de crise.

Na prática de antecipação os hotéis mais distantes obtiveram notas médio para baixo, enquanto os hotéis mais centralizados, tiveram notas maiores, de médio para alto, porém a média de todos os hotéis ficou de média para alta, ou seja, possuem uma aprendizagem contínua, flexibilidade, adaptação e avaliação, isso contribui para a capacidade dos meios de hospedagem suportar e de se recuperarem perante adversidades (Brown, 2018)). Todos os meios de hospedagem antecipam crises, com graus diferentes de resiliência, pois utilizam o planejamento de crises, os hóspedes se sentem mais seguros e confiantes na rede Brasileira, essas empresas trabalham com probabilidade de riscos e desastres.

Na prática de reconfiguração, os empreendimentos mais distantes tiveram nota de média para baixa, as empresas que estão na região uva e vinho e região das hortênsias possuem um grau mais elevado na nota de média para alta, utilizam os recursos como capital econômico, social, físico, natural e cultural, tomam decisão em equipe, os colaboradores possuem maior crescimento na profissão e estabilidade financeira, isso pode instigar lealdade e comprometimento na recuperação pós-desastre (Brown, 2018). A construção da resiliência organizacional demanda uma base sólida de recursos, cultivando as redes de relacionamento importante para o pós-crise (Chen, 2011). Todos a rede hoteleira brasileira usa os recursos a seu favor, seja recurso físico, natural ou humano, mas há diferença na localização desses recursos, pois são diferentes em cada região pesquisada.

Na prática de responsividade, os meios de hospedagem que estão localizados no Sudeste do país, tiveram seu score menor que os demais, já os conseguiram um score maior, elevando a média para média alta. A cultura adaptativa, fortalecem as relações entre processos de aprendizagem, práticas organizacionais e soluções de inovação e serviços (Verdu-Jover, 2017). A cultura de adaptação em uma organização desempenha um papel fundamental na promoção da flexibilidade diante das mudanças ambientais, proporcionando capacidades essenciais (Luu, 2023). Os meios de hospedagens pesquisados possuem um alto grau de inovação e adaptação, conforme as crises, porque a rede hoteleira brasileira possui proatividade nas decisões.

Na prática de Networking, houve diversificações nos scores, pois tanto os meios de hospedagem na região Sudeste, quanto algumas empresas na região serrana do Rio Grande do Sul obtiveram score médio para baixo, puxando para baixo a pontuação da média das organizações. As empresas podem criar ambientes de aprendizagem que envolvam a participação de todos, estabelecendo vínculos e interdependências dentro de suas redes de negócios (Xie, 2022). O *networking* acontece entre todas as filiais pesquisadas, elas se entrelaçam e tomam decisões estratégicas em conjunto.

Na tomada de decisão e aprendizagem houve mais pontuação máxima do que as

pontuações menores que são de meios de hospedagem mais distantes, ou seja, esses hotéis com pontuação máxima de cinco pontos, elevaram a média de score para médio alto. O processo de tomada de decisão pode racional, lógico e organizado, envolve busca racional para resolver problemas e optar pela melhor escolha (Gleeg, 2011). Outra abordagem utilizada pelos gestores é a intuição, um processo fundamentado na experiência, que permite concluir sobre uma situação sem a verificação detalhada de fatos e dados (Mações, 2018). Há um aprendizado contínuo entre os meios de hospedagem para que a resiliência seja alta, para que haja as sobrevivências das empresas perante crises e desastres.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 LIMITES DA PESQUISA

Os limites da pesquisa são aspectos que restringem a generalização e a aplicação de interpretações dos resultados. Este estudo não abordou o aprofundamento da pesquisa com entrevista semiestruturadas que auxilia no desdobramento dos resultados, estes que indicam como as práticas de resiliência determinam como a empresa deve lidar com as adversidades e riscos. Este estudo não aprofundado limita a compressão do impacto da resiliência aplicado nos meios de hospedagem.

5.2 PESQUISAS FUTURAS

As sugestões para pesquisas futuras indicam direções que expandem o conhecimento, preenchem lacunas identificadas na pesquisa atual. Para esse estudo recomenda-se ter uma abrangência maior, com perguntas de aprofundamento sobre como os meios de hospedagens lidam as pressões e com a prevenção e inserção das práticas de resiliência.

5.3 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

O estudo enfatiza o impacto e a inovação da pesquisa no contexto acadêmico. Amplia o conhecimento sobre resiliência, pois há poucas pesquisas científica sobre o assunto. Descreve os passos de como a empresa pode ser resiliente seguindo as teorias de governança para resiliência estratégica. Identificou como a rede de hotéis lida com os desastres e riscos através do dashboard.

5.4 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

As contribuições práticas se referem a aplicabilidade dos resultados no contexto do meio corporativo. A pesquisa avaliou como a rede hoteleira orchestra a resiliência estratégica no seu funcionamento perante a riscos. Os resultados mostram que os meios de hospedagens mais distantes dos demais tem maior dificuldade de conseguir seguir as práticas de resiliência na prática. As empresas situadas na Serra Gaúcha possuem mais aderência a essas práticas. Provou-se que as práticas de resiliência funcionam desde que haja um planejamento e uma aplicação prática da teoria.

6. REFERÊNCIAS

Abrahamsen, M. H., Halinen, A., & Naudé, P. (2023). The role of visioning in business network strategizing. *Journal of Business Research*, 154, 113334.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113334>

Adegoke, D. (2023). A systematic review of big data and digital technologies security leadership outcomes effectiveness during natural disasters. *Sustainable Futures*, 100113.

<https://doi.org/10.1016/j.sfr.2023.100113>

Antonacoupou, E. P. (2006). The relationship between individual and organizational learning: New evidence from marginal learning practices. *University of Liverpool*.

Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: Uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 310-332.

<https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000200004>

Bardoel, E. A., & Drago, R. (2021). Acceptance and strategic resilience: An application of conservation of resources theory. *Group & Organization Management*, 46(4), 657-691.

<https://doi.org/10.1177/10596011211011018>

Battisti, M., & Deakins, D. (2017). The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment. *International Small Business Journal*, 35(1), 78-98. <https://doi.org/10.1177/0266242615611471>.

Biggs, D. (2011). Understanding resilience in a vulnerable industry: The case of reef tourism in Australia. *Ecology and Society*, 16(1). <https://doi.org/10.5751/ES-04036-160130>.

Brown, N. A., Orchiston, C., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., & Johnston, D. (2018). An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 67-75.

<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.08.004>

Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature.

International Journal of Disaster Risk Reduction, 22, 362-370.

<https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.02.005>

Bruzzo, M., Dameri, R. P., & Demartini, P. (2021). Resilience reporting for sustainable development in cities. *Sustainability*, 13(14), 7824. <https://doi.org/10.3390/su13147824>.

Camillis, P. K. D., & Antonello, C. S. (2010). Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11, 4-42. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000500004>.

Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 2517.

<https://doi.org/10.3390/su13052517>

Dehling, S., Edvardsson, B., & Tronvoll, B. (2022). How do actors coordinate for value creation? A signaling and screening perspective on resource integration. *Journal of Services Marketing*, 36(9), 18-26. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2021-0114>.

Doğantan, E., & Akoğlan Kozak, M. (2019). Resilience capacity in different types of tourism businesses. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 67(2), 126-146. <https://doi.org/10.37741/t.67.2.2>.

Fakir, A. N. M. A., & Jusoh, R. (2020). Board gender diversity and corporate sustainability performance: Mediating role of enterprise risk management. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 351-363. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.351>.

Fasey, K. J., Sarkar, M., Wagstaff, C. R., & Johnston, J. (2021). Defining and characterizing organizational resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 52, 101834. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101834>.

Glänzel, W. (2003). Bibliometrics as a research field: A course on theory and application of bibliometric indicators. *Universidade de Leuven*.

Glegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2011). *Administração e organizações* (2nd ed.). Grupo A.

Gil, A. C. (2022). *Como elaborar projetos de pesquisa* (7th ed.). Grupo GEN.

Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 13(5), 401-417. <https://doi.org/10.1080/13683500.2010.491900>.

Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2017). *Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives*. Channel View Publications.

Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M. L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882-900. <https://doi.org/10.1002/jtr.2312>.

Jiang, Y., & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: A perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563-2573. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0237>.

Khan, A., Bibi, S., Lyu, J., Latif, A., & Lorenzo, A. (2021). COVID-19 and sectoral employment trends: Assessing resilience in the US leisure and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24(7), 952-969. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1896480>.

Leoni, L., & Panizzon, M. (2022). **Tourism organization-** Strategic resilience: Evidence from the hotel industry. *THE INC 2022 (Tourism, Hospitality & Events International Conference)*.

Liu-Lastres, B., Wen, H., & Okumus, F. (2024). Exploring the impacts of internal crisis communication on tourism employees: Insights from a mixed-methods study. *Tourism Management*, 100, 104796. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104796>.

Luu, D. T. (2023). Internationalisation, knowledge intensity, adaptive culture and absorptive capacity: A strategic entrepreneurship enabling logic for export firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(2), 390-418. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07->

2022-0331.

Mações, M. A. R. (2018). *Planeamento, estratégia e tomada de decisão - Vol IV*. Grupo Almedina.

Morais-Storz, M., Stoud Platou, R., & Berild Norheim, K. (2018). Innovation and metamorphosis towards strategic resilience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1181-1199. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-09-2017-0336>.

Orchiston, C. (2013). Tourism business preparedness, resilience and disaster planning in a region of high seismic risk: The case of the Southern Alps, New Zealand. *Current Issues in Tourism*, 16(5), 477-494. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.741115>.

Pereira, M. J. L. D. B., & Fonseca, J. G. M. (2009). *Série gestão estratégica: Faces da decisão - Abordagem sistêmica do processo decisório*. Grupo GEN.

Rivero-Villar, A., & Vieyra Medrano, A. (2022). Governance for urban resilience in popular settlements in developing countries: A case-study review. *Climate and Development*, 14(3), 208-221. <https://doi.org/10.1080/17565529.2021.1922266>.

Rubbio, I., Bruccoleri, M., Pietrosi, A., & Ragonese, B. (2019). Digital health technology enhances resilient behaviour: Evidence from the ward. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2018-0037>.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. D. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5th ed.). Grupo A.

Senbeto, D. L., & Hon, A. H. (2020). Market turbulence and service innovation in hospitality: Examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience. *The Service Industries Journal*, 40(15-16), 1119-1139. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1595952>.

Verdu-Jover, A. J., Alos-Simo, L., & Gomez-Gras, J. M. (2018). **Adaptive culture and product/service**.

https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/sirene/publicacoes/relatorios-do-ipcc/arquivos/pdf/IPCC_mudanca2.pdf, Acesso: 06 jan. 2024