

**RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL, MODELOS DE NEGÓCIOS E
CONTROLES GERENCIAIS: O QUE A LITERATURA TEM A NOS DIZER?**

Crisiane Teixeira da Silva

Doutoranda em Contabilidade
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Brasil

Valmir Emil Hoffmann

Doutor em Administração
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Brasil

Area temática: Contabilidad de Gestión

Palavras-Chaves: Resiliência Organizacional; Modelos de negócios; controles gerenciais; contabilidade gerencial.

RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL, MODELOS DE NEGÓCIOS E CONTROLES GERENCIAIS: O QUE A LITERATURA TEM A NOS DIZER?

RESUMO

Este estudo objetiva identificar o comportamento da literatura sobre resiliência organizacional, modelos de negócios e controles gerenciais em conjunto. Para isso, realizou-se uma revisão bibliográfica considerando as temáticas abordadas no período de 1980 a 2023 na *Web of Science*, com dados codificados o qual utilizou-se o software de programação de linguagem R. Como resultado, os modelos de negócios inovadores influenciam a resiliência organizacional (R.O). Já os controles gerenciais, possuem pouca significância com a R.O. Conclui-se que a resiliência está em fase de expansão após as crises globais e as empresas desejam desenvolver novas habilidades para sobreviver aos momentos de adversidade.

1 Introdução

Resiliência é considerada uma palavra da moda e, muitas vezes, empregada de maneira equivocada, sem a compreensão do seu significado real e como pode influenciar o dia a dia das empresas (Hillmann & Guenther, 2021). A temática foi abordada, inicialmente, na área da ecologia para explicar como determinadas espécies conseguiam resistir, mesmo expostas a climas desfavoráveis e a situação de predador-presa (Holling, 1973). Essa resistência é caracterizada pelo autor como a resiliência para permanecer estável, mesmo em momentos de adversidade.

Dito isso, o conceito foi expandido para diversas áreas, desde a engenharia, a psicologia até chegar às organizações (Linnenluecke, 2017; Linnenluecke et al., 2012). De acordo com Vakilzadeh & Haase (2021), o conceito de resiliência pode ser entendido como “resistir” mesmo em momentos de choque ou a adversidades internas ou externas. Entretanto, críticas relacionadas à definição de resiliência foram expandidas, pois o conceito foi tornando-se cada vez mais complexo, em que cada autor propõe o que é resiliência para si e sua área em questão. Como enaltece a pesquisa de Linnenluecke (2017), o termo na área de negócios seguiu eixos diferentes, dos quais podem explicar a resiliência de vários modos, sendo eles (1) respostas organizacionais a ameaças externas, (2) confiança organizacional, (3) resiliência individual (foco nos funcionários), (4) modelos de negócios e adaptabilidade, por fim (5) cadeias de suprimento e resiliência.

Nesse viés de diferentes modos de definição de resiliência organizacional percebe-se a diversidade de mensuração da variável resiliência. Por exemplo, alguns autores focam nas pessoas (Kuntz et al., 2016), outros como uma variável multinível, em que ela é construída por situações comuns dentro das empresas (Tasic et al., 2020); outros afirmam que é apenas a influência dos gestores a qual aumenta a resiliência nas organizações, seguindo um planejamento, que seria um controle gerencial formal (Beuren et al., 2020; Campagnolo et al., 2022). Por esses argumentos, escolher o conceito de resiliência é um desafio, mas o estudo de Vakilzadeh & Haase (2021) conceitua a resiliência em três blocos de antecipação, enfrentamento e adaptação. Para os autores, a resiliência organizacional é a capacidade de resistir, na qual a organização antecipa, lida e se adapta às mudanças, sejam internas ou externas, entretanto precisa existir uma adversidade.

Quanto aos blocos de construção a pesquisa de Vakilzadeh & Haase (2021) definem por (i) antecipação, a organização precisa ser interdependente entre os setores, desde a liderança, análise de seus recursos internos, avaliação do seu modelo de negócio, planejamento para crises e a análise do ambiente. Essa fase de antecipação envolve a

empresa para estar atenta a possíveis ameaças, internas ou externas, evitando uma crise imediata após a adversidade em si; (ii) o enfrentamento é configurado como as organizações agiram suportarem o momento de crise. Nesse ponto, as principais variáveis utilizadas foram o papel da liderança a utilização dos recursos internos, a cultura organizacional e a inovação e o modelo de negócio. Por fim, (iii) O processo de adaptação, pós-crise, é caracterizado pelo foco na aprendizagem e na gestão das mudanças organizacionais. Desse modo, os autores indicam que essas fases de construção da resiliência, podem ser utilizados para a compreensão desse processo, entretanto, afirmam que não está claro se apenas a situação individual ou conjunta das fases é o que de fato construirá a resiliência organizacional. O que chama atenção no resultado do estudo, é a presença dos recursos internos e os modelos de negócios alinhados com a construção da resiliência nas três fases.

O enlace entre os modelos de negócios e a resiliência evidencia como a temática de modelos de negócios é utilizada, principalmente, para explicar empresas resilientes e o enfrentamento de mudanças em tempos de crise, associada à temática de inovação (Audretsch & Belitski, 2021; Bjorkdahl, 2020). Os modelos de negócios destacam-se em algumas pesquisas por auxiliarem as empresas que enfrentaram momentos de crise a terem mais flexibilidade para analisar internamente seus recursos e capacidades, e até mesmo as mudanças que ocorrem nas organização perante as transformações digitais e pressões externas, como no caso da sustentabilidade (Agwu & Bessant, 2021; Kallás, 2012; Kotarba, 2018).

A exemplo disso, o estudo de Annarelli et al. (2020) evidencia o papel da análise do modelo de negócio para classificar a qualidade do serviço oferecido pela empresa e como isso impacta na sua transformação em momentos de turbulência, com vistas a se tornar, uma organização resiliente. Nesse sentido, cabe ressaltar que o modelo de negócio não é estático, mas pode ser alterado em momentos de crise ou em qualquer fase do negócio, como enfatiza Osterwalder & Pigneur (2010), um dos primeiros a explorarem a literatura dos modelos de negócios. Desse modo, o estudo dos modelos de negócios em momento de crise, identificou-se na pesquisa de Schaffer et al. (2021) como um modelo de negócio inovador influenciou a realidade de um hospital em plena crise pandemia ocorrida em 2020. Principalmente no uso dos recursos internos, como por exemplo, o uso de práticas de gestão tornaram a resiliência organizacional possível.

Nesse sentido, a pesquisa de Lee et al. (2013) analisa como uma empresa resiliente precisa se organizar, planejar os próximos passos perante os momentos de enfrentamento da crise e, posteriormente, estar preparada para as próximas turbulências. Para isso, as empresas precisam mensurar seus indicadores e analisar os resultados, corroborando para os autores observarem essas movimentações nas empresas como um controle formal ou informal (Beuren et al., 2020; Do et al., 2022; Pitkänen & Lukka, 2011; Stouthuysen et al., 2017). Desse modo, com o uso de controles gerenciais, as empresas conseguem verificar os seus custos e o que interfere no desempenho organizacional, sejam as regras estabelecidas, planejamento estratégico e o monitoramento das ações determinadas para alcançar o objetivo estratégico e suas metas, sejam elas individuais ou coletivas, pois impactam se uma empresa é resiliente (Bracci & Tallaki, 2021; Franco-Santos et al., 2012; Vuletic et al., 2019).

Diante disso, seguindo Vakilzadeh e Haase (2021), as três fases para determinar resiliência envolvem o qual uma empresa utiliza o modelo de negócio e o qual está aberta a flexibilidade desse modelo, o que pode ou não incluir a inovação e os seus recursos internos que dizem respeito as práticas de gestão. Como práticas de gestão, essa pesquisa considera os controles gerenciais utilizados para acompanhar e monitorar as ações utilizadas por uma empresa mediante o que foi estabelecido no planejamento estratégico, seja o orçamento, indicadores de desempenho, estabelecimento de regras e rotinas que conduza a empresa a

alcançarem os seus resultados (Beuren et al., 2022; Feder & Weißenberger, 2019; Ferreira & Otley, 2009).

Por conseguinte, ao analisar a literatura, até o momento desse estudo, não encontrou-se similaridade na literatura sobre resiliência organizacional, considerando as temáticas modelos de negócios e controles gerenciais, mesmo sendo temas próximos e que estão presentes na literatura sobre resiliência organizacional. Para descobrir se existe uma conexão entre os temas apresentados, o objetivo desse estudo consiste em investigar como a resiliência organizacional relaciona-se com as temáticas modelos de negócios e controles gerenciais na literatura.

2 Método

O estudo é classificado como descritivo, com o objetivo de investigar como a resiliência organizacional relaciona-se com as temáticas modelos de negócios e controles gerenciais na literatura. Para isso, a abordagem metodológica é quantitativa e documental.

2.1 Coleta de dados

Os termos de busca foram baseados em outras revisões bibliométricas sobre a resiliência organizacional (Fietz et al., 2021; Hillmann & Guenther, 2021; Vakilzadeh & Haase, 2021). Assim, utilizou-se o operador booleano “AND” e “OR” como filtro aplicado sobre título, palavras-chave, resumo e *Keyword-plus* na database da Web of Science ou WoS. Os termos de busca foram (“*resilience**” and “*organi?zation**” or “*organizational resilience**”) and (“*business model**”) and (“*control systems**” or “*management control systems**”).

O uso de símbolos nas palavras de buscas, como (?) e (*), auxilia na pesquisa de outras terminologias, como argumentado por Vakilzadeh & Haase (2021). Desse modo, o levantamento bibliográfico ocorreu durante o mês de janeiro de 2023. O período selecionado da literatura foi de 1980-2023, sendo os artigos publicados antecipadamente válidos para essa pesquisa. A escolha por esse período se deveu ao fato de outros estudos como o de Hillmann e Guenther (2021) investigarem quando a temática de resiliência começou a ser pesquisada na área.

Na primeira coleta bibliográfica, encontrou-se 4.941 resultados com acesso aberto, dos quais 542 foram considerados com citação de tópicos da WoS na área “*Management*”. O segundo filtro aplicado relaciona-se ao tipo de documento, no qual foram selecionados artigos, excluindo artigos de conferências e capítulos de livros. Por fim, o terceiro filtro foi aplicado para selecionar artigos da categoria WoS na área de pesquisa “*Business*”, resultando em um total de 102 artigos disponíveis para análise. Um resumo desses passos pode ser visto na Tabela 1.

Quanto ao tratamento dos dados, aplicou-se a técnica *scoping review* ou revisão de escopo, que objetiva mapear a literatura para compreender o estado atual da temática e os principais conceitos da área analisada (Arksey & O’Malley, 2005). Além disso, uma das características da revisão de escopo é identificar conceitos, metodologias utilizadas, padrões e direcionamentos futuros para os pesquisadores (Elsbach & van Knippenberg, 2020).

Quanto à triagem dos dados, após exportar para os dados da WoS para a extensão BibTex e Microsoft Excel®, os pesquisadores utilizaram *software Rstudio*® e o pacote Bibliometrix e Biblioshiny para análise e dados. O pacote foi selecionado tendo em vista a eficácia na demonstração dos resultados bibliométricos. A pesquisa bibliométrica prosseguiu com a leitura do título, palavras-chave e resumo dos artigos para serem incluídos na revisão.

Passo seguintes, verificaram-se, no panorama dos artigos publicados, os principais autores identificados, conceitos e metodologias já utilizados e as principais tendências de pesquisas que visam contribuir com a literatura atual sobre resiliência organizacional, modelos de negócios e controles gerencias.

3. Análise dos dados

3.1 Caracterização da amostra

A amostra empregada nesta pesquisa é composta por 102 artigos publicados em um intervalo de tempo que abrange de 1980 a 2023. Um total de 61 periódicos foram responsáveis pela publicação dos trabalhos analisados, sendo que os 10 mais relevantes na área de negócios apresentaram seis publicações ao longo dos anos. Dentre esses, destacam-se o "*Business Strategy and the Environment*" e o "*Journal of Business Ethics*", ambos com cinco publicações, seguidos pelo "*Journal of Business Research*" e o "*Journal of Organizational Behavior*", com quatro publicações cada. O "*Industrial Marketing Management*" apresentou apenas quatro publicações, enquanto outros periódicos, tais como o "*Asian Business & Management*", "*Entrepreneurship Theory and Practice*", "*IEEE Transactions on Engineering Management*", "*International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*" e o "*Journal of International Business Studies*", apresentaram três publicações cada.

Os periódicos mais citados, foram o "*Business Strategy and the Environment*" e o "*Journal of Organizational Behavior*". É importante ressaltar que o primeiro estudo publicado na área de negócios data de 2006, sendo um artigo publicado no "*Journal of Applied Behavioral Science*" por Gittell et al. (2006). O referido estudo descreveu a resiliência organizacional e as demissões em massa que ocorreram nos Estados Unidos após o ataque às Torres Gêmeas em 11 de setembro de 2001. Já o trabalho destaca a notável diferença entre empresas que possuíam um modelo de negócio viável e conseguiram se sobressair perante a crise e outras que não possuíam tais características, tendo como objeto o setor aeroespacial, que foi um dos mais afetados por aquela crise.

Ao considerar a produção anual das temáticas analisadas, percebe-se que a pesquisa iniciou em 2006 e manteve estável até 2010, com uma leve queda em 2012 e se alavancou a partir de 2015, mantendo a expansão (Figura 1). Os dados da amostra evidenciam que até o ano de 2011 a quantidade de artigos publicados sobre a temática foi de 1 por ano, não havendo publicações sobre a temática nos anos 2012, 2014 e 2015. Somente a partir de 2018, a temática expandiu com 11 artigos publicados no ano e, em 2021, o número foi de 21, seguido de 2022 com 26 artigos publicados no ano.

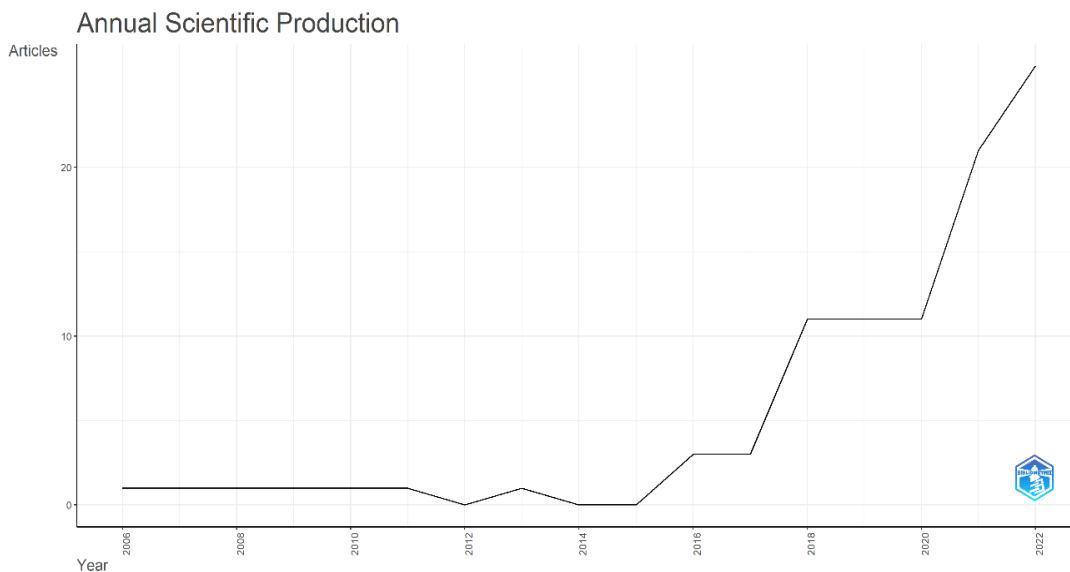


Figura 1. Produção científica anual
Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Um dado a ser destacado é o *three-field plot* em que os pesquisadores elencaram as *Keywords Plus* exportados da WoS, caracterizados como termos repetidos nos títulos dos artigos selecionados, junto às palavras-chave escolhidas na amostra da pesquisa. Desse modo, para a construção do gráfico *three-field plot* realizou-se um comparativo entre as palavras-chave tradicionais, as *Keywords Plus* no meio do gráfico e por fim os principais países em que as pesquisas ocorreram. Em primeiro lugar, as três principais palavras-chaves foram *organization resilience*, *management* e *performance*. Elas se relacionaram fortemente com as *Keywords Plus* *resilience*, *covid-19* e *crisis*. Já os três principais países em que a pesquisa se destacou foram o Reino Unido, Estados Unidos e Itália, sendo essa uma informação que condiz com a figura, pois desde 2019, com o avanço do Covid-19 que impactou a vida das pessoas e das empresas, a temática sobre resiliência avançou e, conseqüentemente, nos principais países atingidos pela crise (Liang & Cao, 2021; Pfaff et al., 2022; Vidmar et al., 2020).

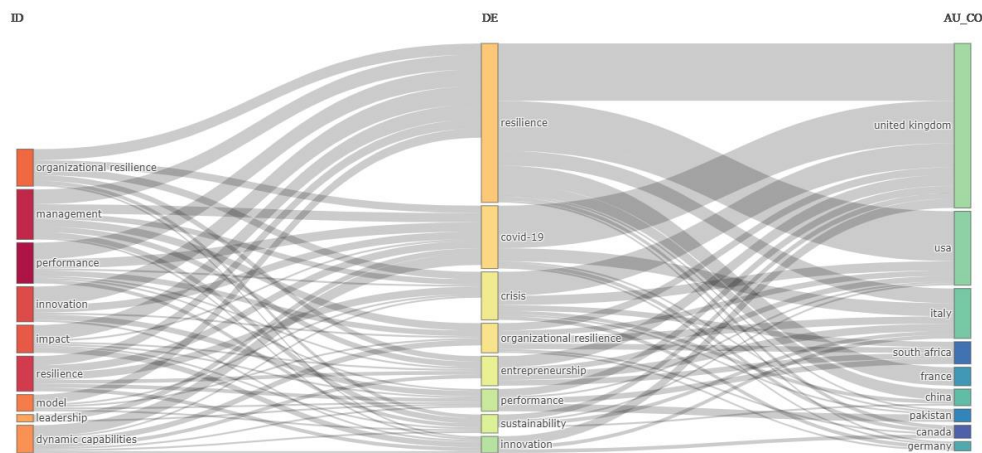


Figura 2. Three-Field Plot
Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

3.2 Temáticas estudadas

Para determinar uma análise consistente de quais são as temáticas que avançaram no período dessa pesquisa, apresenta-se o diagrama temático (Figura 3), sinaliza as principais temáticas em quatro eixos diferentes. O primeiro eixo está localizado na parte superior à direita do quadro, que significa os temas motores, ou seja, uma temática básica para continuar o estudo. Já no quadrante superior esquerdo, encontram-se as temáticas isoladas, as quais são estudadas em menor proporção na amostra da pesquisa. No quadrante inferior direito, estão as palavras-chave dos temas básicos. Por fim, no eixo inferior esquerdo estão as palavras que representam temas emergentes e/ou em declínio.

Uma observação importante sobre a Figura 3, os pesquisadores excluíram as palavras-chaves utilizadas na busca da WoS, para assim reconhecer a temática e suas similaridades com a área pesquisada.

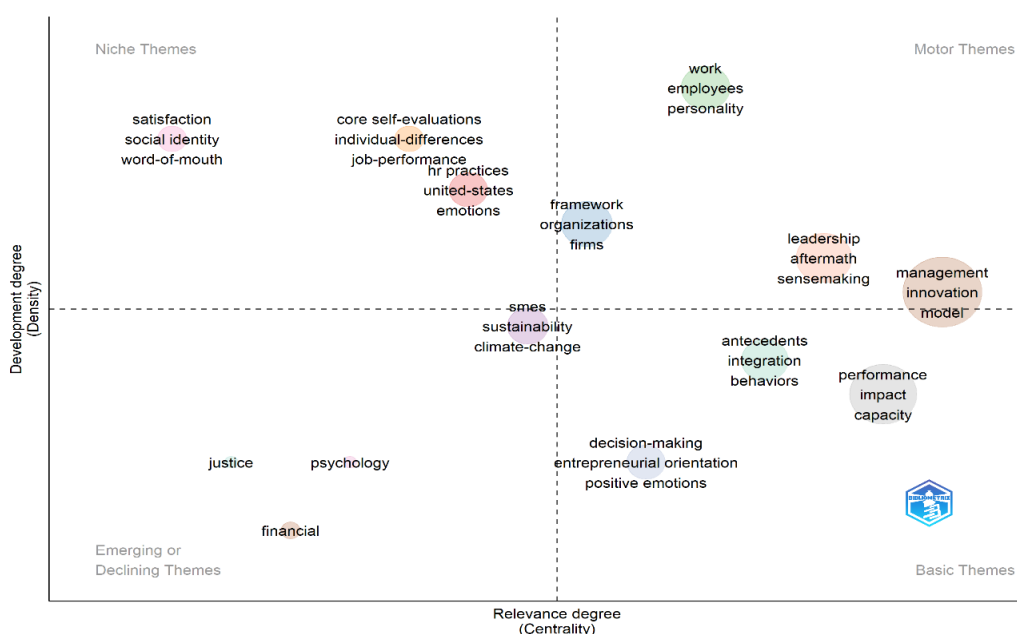


Figura 3. Diagrama temático
Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Nesse sentido, as temáticas motoras, conforme o quadrante superior direito estão relacionadas à temática sobre trabalho, funcionários e personalidade, ou seja, um eixo mais individual que envolve a resiliência nas empresas (Branicki et al., 2019; Hartmann et al., 2020; Richtner & Lofsten, 2014). O estudo de Hartmann *et al.* (2020), por exemplo, identificou 83 estudos e verificou o impacto na literatura sobre resiliência individual e coletiva nos ambientes de trabalho, destacando-se assim a relevância de estudos que tenham como objeto os indivíduos no ambiente de trabalho, pois na visão dos autores é um assunto que agrega a identificação de uma empresa resiliente ou não. Um dos achados dessa pesquisa está associado às teorias que podem contribuir para o avanço da temática, como o uso da Teoria de recursos integrados (Demerouti et al., 2001), analisando assim os recursos pessoais e no ambiente de trabalho. A teoria de ativação de traços (Tett & Guterman, 2000), a teoria social cognitiva (Bandura, 1997) e a teoria “*broaden and build*” ampliam para construir uma solução (Fredrickson, 2000).

Outro destaque quanto ao tema motor e já adentrado à temática básica no quadrante inferior direito está relacionada à gestão, inovação e modelos de negócios. A temática de

modelos de negócios, está sendo utilizada na tentativa de exemplificar como algumas empresas utilizam métodos estratégicos para permanecerem competitivas e, assim, se tornarem resilientes, seja nas tomadas de decisão, em um processo de gestão e, até mesmo, na forma de atuação dessa organização, ou seja, no mercado on-line ou tradicional, ainda mais quando está associado às pequenas empresas (Serrano-Cinca et al., 2021; Sincora et al., 2018). A inovação se destaca tanto como um tema motor como um tema básico dentro de estudos sobre resiliência. Nesses trabalhos, encontram-se discussões sobre os tipos de inovação de processos, serviços ou produtos que podem impactar a ação da empresa no mercado e sua capacidade de sobrevivência perante as crises (Apte & Davis, 2019; Audretsch & Belitski, 2021; Bjorkdahl, 2020). Um caso que chamou a atenção e está associado aos controles formais consta no estudo de Berger-Douce (2021), em que a autora apresenta as capacidades dinâmicas em um ambiente que utiliza controles formais. Esses controles alinhados às práticas de responsabilidade social corporativa/empresarial fizeram com que a empresa analisada conseguisse encarar as fases da resiliência ao mesmo tempo, como a antecipação, a adaptação e o enfrentamento à crise do COVID-19. E mesmo assim implementar uma cultura de inovação e de transformação digital, tudo alinhado à gestão organizacional.

Ademais, outra temática básica que se relaciona com a inovação são os antecedentes, a integração, os comportamentos, as capacidades e o desempenho. Os comportamentos não estão associados apenas em relação aos indivíduos, mas ao comportamento da organização em si que explica os antecedentes do desempenho e até mesmo da resiliência organizacional (Biedenbach et al., 2022; Do et al., 2022; Su & Linderman, 2016). A pesquisa de Su & Linderman (2016), por exemplo, discute como as capacidades de detectar sinais iniciais de crise e a capacidade de respostas ao ambiente dependem da estrutura organizacional que impacta na capacidade de inovação da empresa e, assim, desenvolve uma organização com desempenho de qualidade, conseqüentemente, a resiliência organizacional. Complementando o que diz Biedenbach *et al.* (2022), o qual analisou o impacto de novos mecanismos de controle e de integração com a inovação e como desenvolveu a resiliência organizacional como uma capacidade de resiliência, inclusive, envolvendo as temáticas de modelos de negócios e de controle gerencial.

O quadrante superior esquerdo representa os temas de nicho, com pouca representatividade nas pesquisas desenvolvidas sobre resiliência organizacional. Como temas nicho, existem assuntos relacionados ao nível individual de amostra, por exemplo, satisfação no ambiente de trabalho relacionado com a teoria de identidade social (Pallaro et al., 2017; Pfister et al., 2022; Rodrigo et al., 2019). A temática de desempenho no trabalho também surpreende, pois é bem desenvolvida na temática de controles gerenciais e na área de resiliência representa pouco, como se vê na Figura 3. Ao contrário disso, no eixo inferior esquerdo estão as temáticas emergentes, ou seja, que estão desaparecendo na literatura de resiliência organizacional nessa amostra, tais como a justiça, as finanças e a psicologia (Carvalho et al., 2016; Marsat et al., 2022; Ostergren & Stensaker, 2011). Ademais, analisar o diagrama temático possibilita uma análise robusta sobre as principais áreas de estudo que contribuem para um estudo aprofundado sobre resiliência organizacional, modelos de negócios e controles gerenciais, visto que palavras semelhantes se encontram entre o eixo superior e inferior direito.

A partir das *Keywords plus* que mais se destacaram, aplicou-se o parâmetro de busca para palavras chaves que apareceram no mínimo 10 vezes e uma frequência de quatro palavras por ano. Com isso, de acordo com a Figura 4, a palavra “impacto” foi citada 16 vezes, ficando atrás da resiliência organizacional (14) que apareceu em destaque em 2022. Já a palavra que mais houve repetição na amostra, conforme esse corte foi o desempenho,

com 29 vezes, seguida pelo de gestão (28) e resiliência (22). Conforme apresenta-se na Figura 4 o ano que teve maior representatividade foi de 2021 para 2022, sendo destaque pelas mudanças mundiais que ocorriam durante o COVID-19.

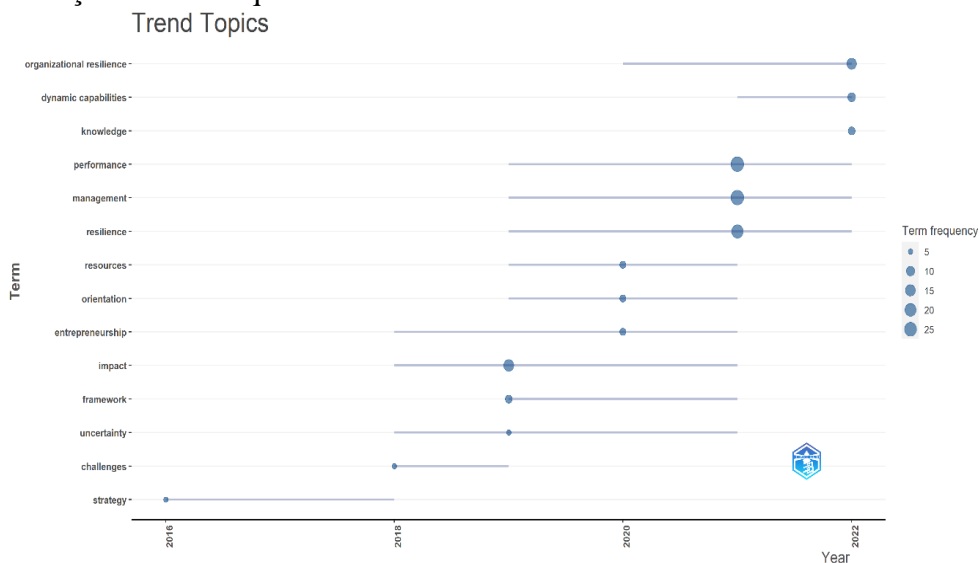


Figura 4 - Trend Topics

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Na Figura 4 observa-se o *trend topics* que identificou a frequência das palavras-chaves nas pesquisas da amostra e o intervalo que deve ocorrer de 5 a 25 vezes nos estudos. Sendo assim, as palavras que mais se destacaram foram a *performance*, *management* e *resilience* no intervalo de 2020 a 2022. Em 2022, especificamente a temática que se destacou foi *organizational resilience*, *dynamic capabilities* e *knowledge*. O impacto dessas temáticas são importantes para se entender a elevada discussão sobre resiliência organizacional que ganhou relevância na área da administração e da contabilidade nos últimos anos, devido à sua capacidade de explicar as mudanças ocorridas no nível organizacional, considerando momentos de incerteza e até mesmo as conexões em rede que as organizações utilizavam para enfrentarem momentos difíceis e conquistarem um desempenho significativo (Bartuseviciene et al., 2022; Zhou & Yang, 2022). As redes das principais temáticas podem ser analisadas na Figura 5.

A Figura 5 evidencia as co-ocorrências entre os dados da amostra. Essa técnica realiza associações entre as palavras-chave e demonstra a força e a comparação entre uma e outra palavra-chave, facilitando a identificação dos aglomerados e como eles estão ou não interligados, como já explicado por Tijssen & Van Raan (1994). A Figura 5 evidencia a concentração de dois grupos no centro, o primeiro caracterizado em vermelho, onde destacam-se as palavras “management” e “resilience”. Essas palavras estão ligadas às ações direcionadas dentro das organizações, “*firms, work, responsibility, capacity, contexto framework*”, entre outras. Já os itens em azul a maior frequência está nas palavras *performance* e *innovation*, acompanhadas de *models, impact, dynamic capabilities, business*, entre outras. Chama atenção que as palavras *management* e *performance* são as maiores e estão interligadas, formando uma grande rede que impacta diretamente a organização, desde eventos como a inovação e até mesmo o uso de palavras-chave que interligam as teorias, como a RBV. Parece haver um jogo de pesos e contrapesos entre essas quatro palavras.

As coocorrências apresentadas na Figura 5, torna ainda mais visível o impacto do desempenho e da gestão sobre a resiliência das organizações, ainda mais por serem temáticas

com alta relevância acadêmica e que impressiona os pesquisadores, ainda mais por perceber que o modelo de negócio e até mesmo os controles gerenciais demonstram pouca representatividade na amostra. Logo, a palavra que mais consegue descrever a resiliência das empresas é de fato o que impacta nas atitudes da organização, ou seja, *management* e *performance* que definem, junto à inovação o quanto uma empresa poderá ser resiliente, conhecendo também as suas capacidades internas, que podem ser explicadas pelos seus recursos, como bem explica a pesquisa de Vakilzadeh & Haase (2021).

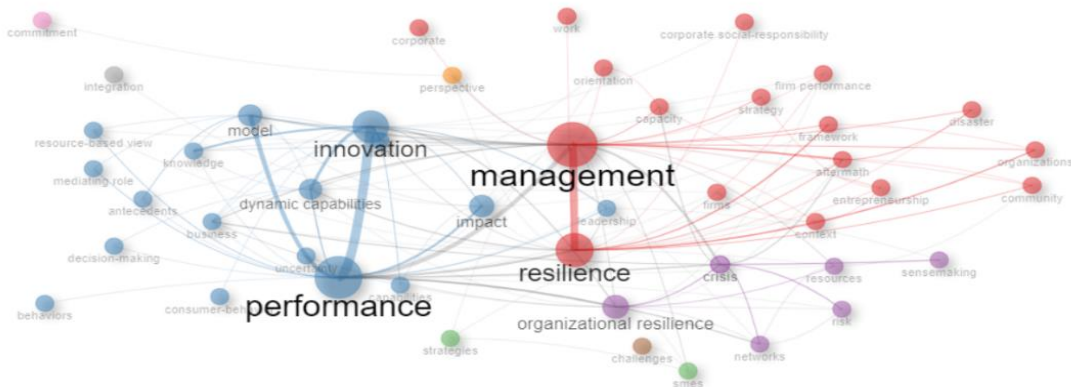


Figura 6 - Co_ocorrencia Network das palavras-chaves
Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Os resultados deste estudo demonstram como a resiliência organizacional ainda precisa de estudos para explicar se de fato o que impacta uma empresa ser resiliente e ter uma alta performance organizacional é a compreensão do modelo de negócio e os controles gerenciais, caracterizados como uma capacidade interna ou apenas entender se uma empresa inova e possui um grau de gestão interna. Como analisado nas planilhas anteriores, existe uma concentração e um aumento da pesquisa nos últimos 10 anos, que concentra-se após a crise do covid-19 em que as empresas se perceberam despreparadas para enfrentar uma crise que impactou todos os setores do mundo inteiro.

Nesse sentido, nota-se a evolução da pesquisa sobre resiliência organizacional, a qual já passou por etapas que para entender resiliência a literatura se referência ao indivíduo e agora o foco concentra-se na gestão da empresa que pode impactar ou não o desempenho da organização. Como exemplo, o estudo de Al-Matari *et al.* (2022) identificou como um sistema de informação contábil dinâmico e as capacidades internas impactaram significativamente a resiliência organizacional. Os autores argumentam que apenas entender o desempenho organizacional não é o mais importante e sim compreender o processo, ainda mais em relação às capacidades internas da empresa, como a área de pessoas e os processos de automatização, como o *Business Intelligence*, considerado uma capacidade da área tecnológica.

Nesse aspecto o fato de “performance” estar entre os termos mais frequentes e recentes deve ser percebido pelo seu uso como variável resposta, e menos como variável explicativa, sobretudo na área de negócios, foco desta pesquisa. Ainda, como os resultados evidenciam a resiliência organizacional não é o centro das pesquisas, mas a performance. Acredita-se que para explicar a performance é importante ter uma empresa resiliente e que possua características essenciais, como suas capacidades internas, que são individuais e que podem influenciar diretamente o desempenho da empresa. Embora pareça haver um dilema de Tostines, de fato, a resiliência pode explicar a performance. E a performance anterior

poderia explicar a capacidade de resiliência da empresa. Então, a resiliência aqui é parte da gestão ou como ela é feita (management), que impacta no resultado da empresa. E isso é perceptível em estudos recentes como o Alfredo & Hoffmann (2022), no nível da empresa e no nível do território (Hoffmann et al., 2023). Essa temática condiz com os estudos que explicitam o poder de recursos internos como a aprendizagem organizacional, ou o capital social durante a crise do covid-19, em que as pessoas não esperavam passar por tantas mudanças, muito menos as organizações (Orth & Schuldis, 2021).

Por esse motivo, entender sobre resiliência no campo organizacional torna-se uma tarefa árdua, pois a gestão de risco nas organizações precisa estar preparada para futuras oscilações no mercado interno, na política, na própria cultura organizacional e demais choques, sejam internos ou externos (Ewertowski & Butlewski, 2022; Park et al., 2010). Assim, o resultado dessa revisão de escopo é que a pesquisa sobre resiliência não é isolada apenas em uma área, mas abrange os indivíduos e a organização como um todo. Destaca-se que a área que está em expansão são os antecedentes da resiliência, o desempenho organizacional, as capacidades internas, a inovação, a liderança, além do impacto nas empresas. Desse modo, a relação entre resiliência organizacional, desempenho, gestão e capacidades precisa ser testada, ainda mais quanto ao antecedente da resiliência, mais aqui não se refere apenas à temática de estratégia e sim ao que antecedente tudo isso, seriam os modelos de negócios? Esses são estáticos? Seriam adaptáveis ao longo da jornada de uma empresa? É preciso testar e identificar quais modelos são os mais propícios, de acordo com a literatura como um antecedente da resiliência organizacional e suas capacidades.

5. CONCLUSÃO

A resiliência organizacional é uma importante variável que se destaca nos últimos anos na área de gestão de negócios, visto que em momentos de crise, algumas empresas conseguem resistir e até mesmo crescer, enquanto outras fecham por não suportarem a pressão externa e interna. Nesse sentido, a revisão de escopo desta pesquisa foi realizada com o intuito de identificar o comportamento da literatura da resiliência organizacional, dos modelos de negócios e dos controles gerenciais, bem como acerca das práticas adotadas para o avanço da temática. Como resultado, identificou-se a temática de resiliência organizacional que está em expansão nos últimos cinco anos, ganhando relevância de 2020 a 2022.

Os dados evidenciam que o desempenho das organizações está mais associado à temática de resiliência e com a temática de gestão, inovação, impacto e modelos de gestão. Encontrou-se pouca literatura que explique o papel dos controles gerenciais explicitamente, mas os pesquisadores subentendem que a temática de controles gerenciais é pouco explorada nessa área, devido o foco não ser os indivíduos e sim o nível estratégico da organização, o que pode justificar a ausência da temática de controles gerenciais na amostra. Para futuras pesquisas, sugere-se explorar antecedentes que explicam a resiliência organizacional em nível de gestão.

Referências

- Agwu, U. J., & Bessant, J. (2021). Sustainable Business Models: A Systematic Review of Approaches and Challenges in Manufacturing. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(3), 1–18. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200202.en>
- Alfredo, B. J. D. S., & Hoffmann, V. E. (2022). Capital Social Intraorganizacional,

Desempenho e Mecanismo de Gestão das Pequenas Empresas em Contexto de Crise: Proposições. *Contabilidade Gestão e Governança*, 25(3), 488–505.

- Annarelli, A., Battistella, C., & Nonino, F. (2020). A Framework to Evaluate the Effects of Organizational Resilience on Service Quality. *SUSTAINABILITY*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/su12030958>
- Apte, U. M., & Davis, M. M. (2019). Sharing Economy Services: Business Model Generation. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 61(2), 104–131. <https://doi.org/10.1177/0008125619826025>
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2021). Knowledge complexity and firm performance: evidence from the European SMEs. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 25(4, SI), 693–713. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0178>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- Bartuseviciene, I., Rakauskienė, O. G., & Valackienė, A. (2022). Assessing the resilience of organizations in the context of uncertainty. *MEASURING BUSINESS EXCELLENCE BUSINESS EXCELLENCE*, 1368–3047. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2022-0066>
- Berger-Douce, S. (2021). Dynamic capability of resilience and CSR, the winning alchemy against the Covid-19? *REVUE INTERNATIONALE PME*, 34(2), 100–120.
- Beuren, I. M., dos Santos, V., & Bernd, D. C. (2020). Effects of the management control system on empowerment and organizational resilience. *Brazilian Business Review*, 17(2), 211–232. <https://doi.org/10.15728/BBR.2020.17.2.5>
- Beuren, I. M., dos Santos, V., & Theiss, V. (2022). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTIVITY AND PERFORMANCE MANAGEMENT*, 71(6), 2262–2279. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0158>
- Biedenbach, G., Biedenbach, T., Hulten, P., & Tarnovskaya, V. (2022). Organizational resilience and internal branding: investigating the effects triggered by self-service technology. *JOURNAL OF BRAND MANAGEMENT*, 29(4), 420–433. <https://doi.org/10.1057/s41262-022-00275-9>
- Bjorkdahl, J. (2020). Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 62(4, SI), 17–36. <https://doi.org/10.1177/0008125620920349>
- Bracci, E., & Tallaki, M. (2021). Resilience capacities and management control systems in public sector organisations. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 17(3), 332–351. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2019-0111>
- Branicki, L., Steyer, V., & Sullivan-Taylor, B. (2019). Why resilience managers aren't resilient, and what human resource management can do about it. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 30(8, SI), 1261–1286. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244104>

- Campagnolo, D., Laffineur, C., Leonelli, S., Martiarena, A., Tietz, M. A., & Wishart, M. (2022). Stay alert, save businesses. Planning for adversity among immigrant entrepreneurs. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR & RESEARCH*, 28(7), 1773–1799. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-02-2022-0164>
- Carvalho, A. O. de, Ribeiro, I., Cirani, C. B. S., & Cintra, R. F. (2016). Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*, 4(1), 58–69. <https://doi.org/10.5585/iji.v4i1.73>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H.-D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 141, 808–821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>
- Ewertowski, T., & Butlewski, M. (2022). Managerial Perception of Risk in an Organization in a Post-COVID-19 Work Environment. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL RESEARCH AND PUBLIC HEALTH*, 19(22). <https://doi.org/10.3390/ijerph192214978>
- Feder, M., & Weißenberger, B. E. (2019). Understanding the behavioral gap: Why would managers (not) engage in CSR-related activities? *Journal of Management Control*. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00275-y>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Fietz, B., Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Cultural effects on organizational resilience: Evidence from the NAFTA Region. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73, 5–46.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Fredrickson, B. L. (2000). Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 131.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience Airline Industry Responses to September 11. *JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE*, 42(3), 300–329. <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. *APPLIED PSYCHOLOGY-AN INTERNATIONAL REVIEW-PSYCHOLOGIE APPLIQUEE-REVUE INTERNATIONALE*, 69(3), 913–

959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>

- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT REVIEWS*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hoffmann, V. E., Belussi, F., Molina-Morales, F. X., & Vieira Pires, D. (2023). Clusters under pressure: the impact of a crisis in Italian industrial districts. *Entrepreneurship & Regional Development*, 35(3–4), 424–443.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Kallás, D. (2012). Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo. *Revista de Administração de Empresas*, 52(6), 704–705. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902012000600011>
- Kotarba, M. (2018). DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS. *FOUNDATIONS OF MANAGEMENT*, 10(1), 123–142. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>
- Kuntz, J. R. C., Naswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient Employees in Resilient Organizations: Flourishing Beyond Adversity. *INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY-PERSPECTIVES ON SCIENCE AND PRACTICE*, 9(2), 456–462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)nh.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(asce)nh.1527-6996.0000075)
- Liang, F., & Cao, L. (2021). Linking Employee Resilience with Organizational Resilience: The Roles of Coping Mechanism and Managerial Resilience. *PSYCHOLOGY RESEARCH AND BEHAVIOR MANAGEMENT*, 14, 1063–1075. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S318632>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30.
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., & Winn, M. (2012). Extreme Weather Events and the Critical Importance of Anticipatory Adaptation and Organizational Resilience in Responding to Impacts. *BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT*, 21(1), 17–32. <https://doi.org/10.1002/bse.708>
- Marsat, S., Pijourlet, G., & Ullah, M. (2022). Does environmental performance help firms to be more resilient against environmental controversies? International evidence. *FINANCE RESEARCH LETTERS*, 44. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102028>
- Orth, D., & Schuldis, P. M. (2021). Organizational learning and unlearning capabilities for resilience during COVID-19. *LEARNING ORGANIZATION*, 28(6), 509–522.

<https://doi.org/10.1108/TLO-07-2020-0130>

- Ostergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management Control without Budgets: A Field Study of 'Beyond Budgeting' in Practice. *EUROPEAN ACCOUNTING REVIEW*, 20(1), 149–181. <https://doi.org/10.1080/09638180903487842>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Pallaro, E., Subramanian, N., Abdulrahman, M. D., Liu, C., & Tan, K. H. (2017). Review of sustainable service-based business models in the Chinese truck sector. *SUSTAINABLE PRODUCTION AND CONSUMPTION*, 11(SI), 31–45. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2016.07.003>
- Park, I., Sharman, R., Rao, H. R., & Upadhyaya, S. (2010). On the Two Factors Affecting Information Systems Success in the Extreme Event Context. In R. Sharman, H. R. Rao, & T. S. Raghu (Eds.), *EXPLORING THE GRAND CHALLENGES FOR NEXT GENERATION E-BUSINESS* (Vol. 52, pp. 181–185). SPRINGER-VERLAG BERLIN.
- Pfaff, H., Pfoertner, T.-K., Banaszak-Holl, J., Hu, Y., & Hower, K. (2022). Is the Systemic Agency Capacity of Long-Term Care Organizations Enabling Person-Centered Care during the COVID-19 Pandemic? A Repeated Cross-Sectional Study of Organizational Resilience. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL RESEARCH AND PUBLIC HEALTH*, 19(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph19095045>
- Pfister, J. A., Peda, P., & Otley, D. (2022). A methodological framework for theoretical explanation in performance management and management control systems research. *Qualitative Research in Accounting and Management*. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2021-0193>
- Pitkänen, H., & Lukka, K. (2011). Three dimensions of formal and informal feedback in management accounting. *Management Accounting Research*, 22(2), 125–137. <https://doi.org/10.1016/J.MAR.2010.10.004>
- Richtner, A., & Lofsten, H. (2014). Managing in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity. *R & D MANAGEMENT*, 44(2), 137–151. <https://doi.org/10.1111/radm.12050>
- Rodrigo, P., Aqueveque, C., & Duran, I. J. (2019). Do employees value strategic CSR? A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanisms. *BUSINESS ETHICS-A EUROPEAN REVIEW*, 28(4), 459–475. <https://doi.org/10.1111/beer.12227>
- Schaffer, N., Perez, P. G., & Weking, J. (2021). How Business Model Innovation fosters Organizational Resilience during COVID-19. *DIGITAL INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP (AMCIS 2021)*.
- Serrano-Cinca, C., Cuellar-Fernandez, B., Fuertes-Callen, Y., & Serrano-Cinca, C. (2021). Survival of e-commerce entrepreneurs: The importance of brick-and-click and internationalization strategies. *ELECTRONIC COMMERCE RESEARCH AND APPLICATIONS*, 46. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2021.101035>

- Sincora, L. A., de Oliveira, M. P., Zanquetto-Filho, H., & Ladeira, M. B. (2018). Business analytics leveraging resilience in organizational processes. *RAUSP MANAGEMENT JOURNAL*, 53(3), 385–403. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-002>
- Stouthuysen, K., Slabbinck, H., & Roodhooft, F. (2017). Formal controls and alliance performance: The effects of alliance motivation and informal controls. *MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH*, 37, 49–63. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2017.03.002>
- Su, H.-C., & Linderman, K. (2016). An Empirical Investigation in Sustaining High-Quality Performance. *DECISION SCIENCES*, 47(5), 787–819. <https://doi.org/10.1111/dec.12210>
- Tasic, J., Amir, S., Tan, J., & Khader, M. (2020). A multilevel framework to enhance organizational resilience. *Journal of Risk Research*, 23(6), 713–738.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397–423.
- Vakilzadeh, K., & Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 1–21.
- Vidmar, M., Rosiello, A., & Golra, O. (2020). Resilience of New Space Firms in the United Kingdom During the Early Stages of COVID-19 Crisis: The Case for Strategic Agility. *NEW SPACE-THE JOURNAL OF SPACE ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION*, 8(4), 172–178. <https://doi.org/10.1089/space.2020.0057>
- Vuletic, A., Kalinic, P., & Jurcevic, M. (2019). BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT AND STRATEGIC RESILIENCE. In A. L. DaSilva, D. Tomic, & A. Grilec (Eds.), *ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT (ESD): 39TH INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE ON ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT - SUSTAINABILITY FROM AN ECONOMIC AND SOCIAL PERSPECTIVE* (pp. 561–567). VARAZDIN DEVELOPMENT & ENTREPRENEURSHIP AGENCY.
- Zhou, J., & Yang, L. (2022). Network-Based Research on Organizational Resilience in Wuhan Thunder God Mountain Hospital Project during the COVID-19 Pandemic. *SUSTAINABILITY*, 14(16). <https://doi.org/10.3390/su141610064>