

ADAPTAÇÃO E RESILIÊNCIA EMPRESARIAL: A SUPERAÇÃO DE CRISES E A ECOLOGIA ORGANIZACIONAL

Data de aceite: 01/02/2024

Henrique Francisco Ramos

Graduação. Especialização. Mestrando
em Tecnologias Emergentes em Educação
pela Must University

RESUMO: O presente trabalho teve como objetivo explorar o conceito de Ecologia Organizacional, Gestão e Administração, para serem compreendidos e utilizados em uma possível superação de uma crise, criando resiliência empresarial. Para tanto, foi reunido algumas possíveis medidas para amenizar os efeitos de uma crise e, a partir dessas medidas, analisadas sob a ótica da Ecologia Organizacional, conceituando e diferenciando Administração e Gestão. Tudo com o objetivo de compreender a importância de uma boa estruturação da empresa de acordo com as necessidades não só dos clientes como, também, dos próprios funcionários que, através de uma boa gestão, podem experienciar um ambiente de trabalho mais saudável que aproveite todo o potencial dos colaboradores e funcionários. Assim, justifica-se a importância deste artigo para o contexto moderno globalizado para fomentar o debate de como as empresas

podem se preparar para as eventuais crises do sistema capitalista que possam ocorrer. Esta pesquisa utilizou-se do método de revisão bibliográfica (KÔCHE, 2016) e da plataforma Google Acadêmico para o levantamento bibliográfico. Dessa forma, foram reunidos os artigos mais relevantes dentro do período de 1999 até 2022.

PALAVRAS-CHAVE: ecologia organizacional, gestão, administração, crise, resiliência, planejamento estratégico.

ABSTRACT: The objective of exploring the concept of Organizational Ecology, Management and Administration, to present a possible operation of operation, aimed to explore the concept of Organizational Ecology, Management and Administration, to present a possible operation of operation, and used in a crisis, management and possible resilience. To this end, possible measures were gathered to prevent the effects of a difference and, from these measures, from the perspective of Organizational Ecology, conceptualizing into Administration and Management. All with the objective of understanding the importance of a good structuring of the company according to the fact that not only the customers' employees can also take

advantage of the employees themselves who, through good management, can experience a healthier environment than the potential of employees and employees. Thus, companies can foresee its importance as an occasional article, justifying the global context to foment the debate of how modern, companies can anticipate the passage as an eventual article, justifying the capitalist system that can be like this. It uses the bibliographic review method (KÔCHE, 2016) and the Google Scholar platform for the bibliographic survey. In this way, the most relevant articles within the period from 1999 to 2022 were gathered.

KEYWORDS: ecology, organizational management, administration, crisis, determination, strategic planning.

1 | INTRODUÇÃO

O mundo capitalista tem passado por uma série de crises desde o seu surgimento até os dias atuais. A mais recente crise aconteceu em 2008 com a crise financeira que se seguiu após a especulação imobiliária e a crise zona euro de 2009, agravada pela crise de 2008, que levou a falência técnica de países como a Grécia (REDAÇÃO, 2016). Assim, não se torna uma questão de “se”, mas “quando” acontecerá a próxima crise que afetará todo o mercado global, do país ou regional. De qualquer forma, dentro dessa possibilidade, cabe a cada empresa se preparar da melhor forma possível e resolver ou, pelo menos, amenizar os efeitos de uma possível eventualidade.

A crise de 2008 e 2009 afetaram diretamente o mercado econômico e as empresas ao redor do mundo, mas, como no caso da pandemia do COVID 19, o impacto foi, no princípio, de forma indireta. Depois, com o passar do tempo, com o agravamento da pandemia e das medidas cada vez mais rígidas do departamento de saúde, as empresas começaram a sentir o impacto econômico e milhares foram tão afetadas pela pandemia que precisaram fechar suas portas (OLIVEIRA, 2020).

Diante deste cenário de constantes mudança e de eventuais crises, torna-se evidente uma boa gestão e administração das empresas para elas estarem preparadas para esses cenários. E, caso ela aconteça de forma abrupta, a melhor forma de conter os danos e administrar o melhor curso de ação para continuar da melhor forma possível o funcionamento da empresa. Esse conjunto de fatores forma o ambiente de trabalho, essencial para manter um bom funcionamento empresarial e um bom ambiente emocional que existe no trabalho (CLAUDINO; *et al.*, 2008).

Em suma, pode-se dizer que a maior parte dos problemas empresariais durante uma crise, pode ser solucionada ou amenizada por uma boa gestão empresarial (ESCOBAR, 2015). Assim, o conceito teórico de Ecologia Organizacional se destaca dentro deste cenário de crises e constantes transformações, pois as empresas, assim como com cada organismo vivo no planeta terra, está sujeito a seleção natural. Ou seja, empresas surgem e fecham as portas da mesma forma que os seres mais adaptados a um determinado ambiente podem sobreviver ou perecer (CUNHA, 1999). Em contrapartida, este mesmo conceito

que auxilia a compreender um pouco mais do panorama atual das empresas, também, gera uma perspectiva *anti-management* ou anti-gerência, pois, dentro de um ambiente em constante evolução, quanto menos houver influência de um gerente sobre o potencial dos funcionários e colaboradores, mais a empresa pode desenvolver um ambiente de trabalho propício para que novas ideias e novos esforços surjam para o crescimento e evolução da empresa (CUNHA, 1999).

Levando tudo isso em consideração, o presente artigo teve como objetivo explorar as melhores ações empresariais que são úteis durante uma crise para amenizar seu impacto na empresa, a importância da gestão e a perspectiva da Ecologia Organizacional e como ela pode auxiliar as empresas a compreender, dentro de um panorama mais amplo e geral, o que acontece durante essas crises e como a empresa pode ser mais resiliente em tais cenários. Justifica-se a relevância deste artigo pela sua atualidade dentro do parâmetro atual da crise que o sistema capitalista está enfrentando agora no interlúdio entre o fim e a recuperação pós pandemia, assim como pela fomentação do debate acerca da questão gerência e anti-gerência dentro de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Esta pesquisa utilizou-se do método de revisão bibliográfica (KÔCHE, 2016) e da plataforma Google Acadêmico para o levantamento bibliográfico. Dessa forma, foram reunidos os artigos mais relevantes dentro do período de 1999 até 2022.

2 | AÇÕES EMPRESARIAIS ÚTEIS DURANTE UMA CRISE

Não existe uma fórmula específica para as soluções de problemas empresariais, muito menos soluções à curto prazo em tempos de crise. O que existe é a preparação progressiva e contínua desde o momento em que a empresa é fundada, sendo regularmente ajustada de acordo com as mudanças do mercado e de melhores formas de gestão empresarial. Contudo, existem cenários maiores onde a única forma, independente da gestão e gerência da empresa, seja a injeção de capital de investidores (VARELA; FIRMINO, 2015). O que não inviabiliza, de forma alguma, as medidas internas que a empresa precisa tomar para se estruturar e, ao mesmo tempo, se precaver em tempos de crise.

Muitas empresas têm o que, dentro da Ecologia Organizacional, pode se chamar de “DNA”, ou seja, toda aquela estrutura fixa definida pelos processos, pelos valores, pelos métodos da empresa e pelo seu modelo de negócios (CUNHA, 1999). Isso é estabelecido desde a fundação da empresa, o que faz com que uma das primeiras ações empresariais úteis para a se precaver de uma crise seja a boa organização da própria empresa em si.

Algumas empresas apontam que uma das melhores ações para manter uma boa empresa em funcionamento é sempre o melhor atendimento para os clientes, ou seja, segundo Passaretti (2016):

É um erro sério definir o atendimento como trabalho de rotina. O cliente não deve ser tratado como apenas mais um na multidão. Muito pelo contrário:

cada cliente demanda um tratamento diferenciado, já que cada um tem suas próprias necessidades – o importante é fazer com que ele se sinta especial (PASSARETTI, 2016).

Contudo essas medidas aparentam ser paliativas se observarmos uma mudança mais incisiva em uma crise. Embora sejam essenciais e precisem ser implementadas ou mantidas pelas empresas, existem medidas mais abrangentes e que envolvem mais aspectos da empresa, como, por exemplo, o Planejamento Estratégico.

Não se referindo ao planejamento convencional como é feito pela maioria das empresas, mas o planejamento estratégico que envolve a administração estratégica, ou seja: “[...] um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente” (ALDAY, 2000, p.13). Dessa forma, o planejamento estratégico é uma metodologia administrativa e gerencial que possibilita traçar a melhor direção para a organização seguir, sendo realista e interagindo mais com o ambiente em que está inserida, tanto interno quanto externo (ALDAY, 2000).

Uma das grandes diferenças deste tipo de visão de planejamento e do convencional, que as empresas acreditam ser o planejamento estratégico real, é que enquanto o planejamento estratégico se preocupa mais com o seu ambiente de trabalho, com os funcionários, colaboradores e com o seu bem-estar na comunidade que está inserido, o planejamento convencional apenas estabelece metas e acredita que, se elas forem seguidas, a empresa está “saudável”. O que não é verdade, principalmente quando algumas dessas metas são fantasiosas e acabam esgotando os funcionários e colaboradores de forma desnecessária ou esgotando-os ao força-los a buscar objetivos e metas irreais (ALDAY, 2000).

Dessa forma, é preciso se aprofundar no próprio conceito de gestão e da Ecologia Organizacional, pois é através de uma visão acurada do mercado e da funcionalidade da gestão, que uma empresa pode realmente estar pronta para qualquer eventual crise, ou seja, ter uma política funcional, funcionários participativos e uma gestão de mente aberta para se adaptar e reconhecer as necessidades tanto dos clientes como dos próprios funcionários.

3 | GESTÃO, ADMINISTRAÇÃO E ECOLOGIA ORGANIZACIONAL

No Brasil muitos estudos e livros sobre empresas e negócios, utilizavam a palavra Administração até ela perder o seu *status* e, gradualmente, ser substituída pela palavra Gestão. E, embora elas pareçam semelhantes e sejam utilizadas como sinônimos, Administração e Gestão são duas coisas distintas. Assim, Administração se refere ao planejamento, organização, direção e controle das pessoas para alcançar os objetivos de uma instituição ou empresa de forma eficiente e eficaz. Já a Gestão é a visão ou conjunto de filosofias e técnicas utilizadas pelos gerentes e supervisores para, se preciso, abrir mão de todos as funções e conhecimentos pré-estabelecidos pela administração com o objetivo

de se alcançar as metas e objetivos de uma instituição ou organização (DIAS, 2011).

O planejamento estratégico se aproxima mais da gestão e de gestores do que da administração e de administradores. E a diferença, por mais sutil que possa parecer, é crucial para uma empresa desde a sua fundação até momentos de crise, onde a estrutura inteira de empresa precisa estar preparada para receber o impacto e se adaptar o mais rápido possível.

A Ecologia Organizacional surge dessa compreensão dos ciclos de nascimento, maturação e declínio, não só dos seres vivos como, também, das próprias empresas. Ou seja, a Ecologia Organizacional, como metáfora, surge da teoria da evolução de Darwin e da Seleção Natural (LOPES, 2017), (CUNHA, 1999). Dessa forma, as empresas, ao serem analisadas em sua população organizacional e nos seus métodos administrativos e de gestão, não estão excluídas da sociedade e do seu meio. Pelo contrário, elas estão inseridas em um panorama maior e que é influenciado por fatores econômicos e pelo próprio mercado formado por cada uma das empresas ao redor do mundo (CUNHA, 1999).

E, como na Seleção Natural, as empresas que melhor se adaptam às necessidades do mercado e dos clientes, conseguem se manter por mais tempo e são mais resiliente. Além de dar o exemplo e demonstrar para as próximas empresas o que é melhor a se fazer para crescer e o que é melhor ser evitado para não repetir o fechamento da empresa, as empresas regulam o mercado e a forma a gestão e administração devem ocorrer. Assim:

[...] associar ecologia à realidade das organizações se justifica pois é possível identificar características de modelos da ecologia no estudo das organizações, como: perfil semelhante para a identificação de espécies e populações; adaptabilidade; seleção; luta pela sobrevivência; e ciclo de vida (nascimento, estabilização e declínio). A grande diferença entre a natureza e os seres humanos é que as organizações humanas possuem maior grau de aprendizado e adaptação, levando a um processo mais intenso de seleção ambiental em comparação ao que ocorre na natureza, onde só os mais adaptáveis sobrevivem. (SILVA, 2016, p.18).

As empresas, então, estão sujeitas a constante adaptação do mercado e da grande agilidade com que as empresas abrem e fecham suas portas. E, unindo com o fato de que, esporadicamente e de forma abrupta, o mercado pode sofrer uma crise econômica, social e/ou política, sobrevive aquele que mais consegue se adaptar e compreende, de forma inovadora e resiliente, as necessidades dos clientes, dos mercados e, até mesmo, das outras empresas, ou seja, do próprio ambiente em que está inserida (LOPES, 2017).

Evidencia-se assim a importância de novos modelos organizacionais e gerenciais para que se possa, de forma efetiva, estar sempre preparado para uma eventual crise. Como é o caso das chamadas *Start Ups*. Estas são empresas voltadas para estruturas tecnológicas de fácil gerenciamento, adaptação, de baixo custo e integradas ao mundo globalizado através da internet e de tecnologias como o computador e o celular. Elas são, até mesmo, testadas em um ambiente controlados chamados incubadoras, para saberem o

que precisam melhorar e o que funciona, antes de serem lançadas, realmente, no mercado de forma mais definitiva (MINOTOGAWA, 2013). Algo que as empresas antigamente não dispunham de forma alguma.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um ambiente globalizado de constante mudanças e de possíveis crises, as empresas, assim como a sua estrutura gerencial e administrativa, precisam se preparar para tomar as melhores medidas para amenizar os impactos de uma crise. E, como visto neste artigo, não existem medidas de curto prazo para lidar com uma situação dessas, de fato, é preciso que a própria constituição da empresa seja preparada, desde a sua fundação, para permitir um ambiente de trabalho saudável e propício para que os funcionários e colaboradores prezem pelo bom funcionamento da empresa.

Ou seja, o ambiente de trabalho é um dos fatores determinantes em uma crise. Isso porque, dentro da teoria da Ecologia Organizacional, as empresas precisam se adaptar e reconhecer no fracasso e no sucesso das demais empresas no mercado, qual a melhor forma de manter um bom funcionamento. O que, boa parte, depende de uma boa gestão e de uma estrutura administrativa moderna voltada para a compreensão do mundo moderno, globalizado e que leve em consideração as necessidades dos clientes e de seus colaboradores.

O papel do gestor ou do líder dentro da empresa, como visto, não se limita apenas à organização em si da empresa e do direcionamento dos funcionários, mas, também, do incentivo para que os funcionários e colaboradores possam se expressar e contribuir, de forma efetiva, para o crescimento ou desenvolvimento da empresa. Diferenciando-se, assim, da Administração e do Administrador.

Dentro da perspectiva da Ecologia Organizacional, o gerente pode assumir o posto de agente transformador no ambiente de trabalho e não apenas manter os padrões administrativos que, muitas vezes, são irrealistas e não levam em consideração as necessidades dos colaboradores e funcionários da empresa.

Em suma, podemos dizer que a melhor forma de uma empresa ser resiliente em uma crise é adaptar-se às novas perspectivas do mercado que, de forma indireta, já preparam as empresas para as eventuais crises do mercado, pois, pela perspectiva Ecológica Organizacional, já observaram os ciclos de outras empresas que surgiram e desapareceram. E apenas uma boa gestão pode manter essa nova perspectiva adaptativa que precisa acompanhar a evolução do mercado e a necessidade de seus próprios clientes e funcionários que, também, se adaptaram de acordo com o ambiente social e do período que estão inseridos.

Destacam-se, assim, as *Start Ups* pelo seu potencial mercadológico, administrativo e estruturação dentro do mercado, pois, sendo uma empresa totalmente tecnológico que se

REDAÇÃO, as crises financeiras que abalaram a economia mundial, 01 de novembro de 2016, Economia, **Portal de Angola**, disponível em: <https://www.portaldeangola.com/2016/11/01/as-criises-financeiras-que-abalaram-a-economia-mundial/> acesso em: 14 de abril de 2022.

SILVA, Mara Rosalia Ribeiro. **Ecologia organizacional: um estudo bibliométrico em publicações nacionais**. Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/25353/1/2016_tcc_mrrsilva.pdf acesso em 21 de abril de 2022.

VARELA, Miguel; FIRMINO, Manuel Brazinha. A gestão em tempos de crise. **International Business and Economics Review**, Nº 6, 2015.