

## OPINIÃO<sup>1</sup>

# Resiliência Organizacional e Governança: uma perspectiva de pesquisa em agronegócio para pós Covid-19

Profa. Dra. Silvia M. Q. Caleman<sup>2</sup>

Um relevante tema de pesquisa tem sido a compreensão dos fatores relacionados à **resiliência organizacional**, seja sob o aspecto das organizações/ empresas do agro até a resiliência no âmbito da coordenação de cadeias produtivas.

Em tempos de Covid-19, muitos de nós já nos deparamos, de alguma forma, com o argumento da resiliência. Ele é utilizado tanto em referência à experiência pessoal de isolamento social, quanto sob a perspectiva organizacional. O termo advém do latim “*resiliens*” sendo inicialmente aplicado na Física para o estudo da tensão e deformação dos materiais. Atualmente, além do campo das engenharias, é parte de discussão em inúmeras disciplinas, como psicologia, ecologia e gestão.

De modo geral, a resiliência é tratada como a capacidade de indivíduos, sistemas, grupos e organizações se recuperam de choques e prosperarem em contextos dinâmicos. A literatura acadêmica traz os conceitos de resiliência operacional e resiliência estratégica. A resiliência operacional tem o foco no controle e na resposta que a organização oferece em momentos de crise, estando relacionada com as disciplinas de gestão, engenharia, operações e processos (Walker et al, 2004). A resiliência estratégica, por outro lado, implica exploração e experimentação, em transformar ameaças em oportunidades (Valikangas; Merlyn, 2005). A resiliência estratégica não se fixa no passado, foca na capacidade de converter surpresas ameaçadoras em oportunidades e agir efetivamente antes da concorrência (Valikangas e Romme, 2012). Nesta última, disciplinas relacionadas ao aprendizado, liderança, gestão de pessoas, governança, modelos de negócio representam interfaces importantes. Se, por um lado, temos a consistência, de outro temos a flexibilidade.

O que gostaria de destacar é que meu **olhar sobre resiliência decorre de um contraponto às falhas organizacionais, aos conflitos que geram ineficiência**. Assim, defendo que resiliência é a capacidade da organização em reagir positivamente a uma falha organizacional, real ou potencial, promovendo os ajustes necessários na sua estratégia. Resiliência como uma meta competência das organizações, englobando resiliência operacional e estratégica. Por outro lado, uma falha organizacional é qualquer

<sup>1</sup> Este é um informe de opinião do autor. Seu conteúdo não expressa a opinião da equipe.

<sup>2</sup> Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd/UFMS) e da Escola de Administração e Negócios (ESAN/UFMS).

fenômeno que represente a deterioração da capacidade da firma em coordenar eficientemente seus recursos internos e externos. De modo geral, ao se falar de resiliência, discute-se flexibilidade e capacidade de desenhar estratégias em ambientes voláteis, incertos.

É interessante notar que em se tratando do agro, os produtores rurais apresentam uma natural capacidade de lidar com as incertezas, haja vista a essência do trabalho rural que é lidar com variáveis que fogem ao seu controle, tais como preço dos insumos, preço do produto agropecuário, variações climáticas, incertezas do ambiente institucional, a tão propalada “insegurança jurídica” que permeia as decisões de empreendedores do agro. Reforço que esse é um tema que independe da realidade atual em que vivemos sob a incerteza da pandemia, sempre foi e sempre será um tema aplicado à realidade do agro: a tríade da incerteza, falhas e resiliência.

Diante disso, entendo que a pesquisa em agronegócio, após o choque da covid-19, deve avançar na discussão sobre como construir resiliência organizacional, do que emerge a necessária reflexão sobre a **dimensão da governança**, seja sob a ótica da *governança corporativa* ou *governança das cadeias produtivas*. Deve-se entender a governança como **uma ferramenta que contribui para a minimização das falhas organizacionais e conseqüentemente para a construção da resiliência em ambientes de incerteza**.

Ao se falar em governança, têm-se basicamente três vetores:

- i) *Governança corporativa* como uma estrutura de alinhamento de poder que sustenta as decisões estratégicas da firma, quem decide pelo o quê, quem controla, como os resultados do negócio são distribuídos entre os sócios, quais estruturas de decisão e controle são adotadas pela empresa, o papel dos conselhos, etc... Nesta abordagem, tem-se uma importante interface com a discussão sobre sucessão em empresas rurais;
- ii) *Governança de cadeias produtivas*, englobando toda uma profunda reflexão sobre o papel dos contratos, seu desenho, a eficiências das soluções organizacionais para que as transações ocorram de forma a minimizar conflitos e custos de transação;
- iii) *Governança em cooperativas*, dada a importância das cooperativas agropecuárias para o agronegócio brasileiro, entender o papel das organizações cooperativas para a resiliência da empresa rural, assim como para as cadeias de valor, é inequívoca. Para se ter uma ideia, o volume das exportações das cooperativas agropecuárias alcançou mais de US\$ 6 bilhões em 2017, tendo soja, carne de frango, carne suína, café, como os principais produtos exportados. Além disso, as cooperativas são um importante instrumento de barganha para os produtores rurais seja para a negociação na compra de insumos ou para a venda de seus produtos. Ainda, as cooperativas são consideradas organizações mais resilientes em momentos de crise, uma vez que representam uma extensão do negócio rural dos produtores, havendo laços sociais forte com a empresa, o que leva a comprometimento e fidelidade em momentos de incerteza.

Posto isso, uma agenda futura de pesquisa em agronegócio pós covid-19, deveria incorporar reflexões acerca de: i) impacto das incertezas institucionais e informacionais na gestão de cadeias de valor tendo como objeto de investigação a segurança do alimento, sustentabilidade, novo desenho dos contratos de compra e venda e de operações de *barter*; ii) falhas organizacionais e recuperação Judicial de empresas rurais pessoa física (PF); iii) Resiliência de cooperativas agropecuárias como fonte de valor; iv) Resiliência e Governança: o papel estratégico dos conselhos de administração e tecnologia de informação e comunicação (TICs) para as organizações públicas, privadas e cooperativas.

#### Saiba mais:

[Denyer, D. Organizational Resilience: academic evidence, business insights and new thinking. BSI and Cranfield School of Management, 2017.](#)

[Edmonson, A.; Cannon, M.D. The hard work of failure analysis. Harvard Business School, 2005.](#)

[Filatotchev, I; Boyd, B.K. Taking stock of corporate governance research while looking to the future. Corporate Governance: an international Review, v.17, n.3, 2009, p. 257-265](#)

[Hamel, G.; Välikangas, L. The quest for resilience. Harvard Business Review, 2003.](#)

[Ma, Z.; Xiao, L.; Yin, J. Toward a dynamic model of organizational resilience. Nankai Business Review, v.9, n.3, 2018, p. 246-263](#)

[VALIKANGAS, L.; MERLYN, P. Strategic Resilience: Staying ahead of a crisis. Handbook of Business Strategy, v. 6, n. 1, 2005, p. 55-58.](#)

[VALIKANGAS, L.; ROMME, A. G. Building resilience capabilities at “Big Brown Box, Inc.”. Strategy & Leadership, v.40, n.4, 2012, p. 43-45.](#)

[Walker, B.H, C.S. Holling, S.R. Carpenter, and A. Kinzig. Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. Ecology and Society, v.9, n.2, 2004.](#)

**Campo Grande/MS, 08 de agosto de 2020.**

#### Equipe:

Priscila Duarte Malanski

Amanda Ferreira Guimarães

Daniel Teixeira dos Santos Braz

Mariana Augusta de Souza

Mariela Meira Caunetto

Priscilla Tiara Torrezan Chaves

#### Coordenação

Prof. Dr. José Paulo de Souza (PPA/UEM)

Profa. Dra. Sandra Mara de Alencar Schiavi (PPA/UEM, PCE/UEM)