



PRÁTICAS INOVADORAS DE ORQUESTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM MEIOS DE HOSPEDAGEM PARA A CONSTRUÇÃO DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM GRUPO HOTELEIRO

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

RESUMO

O setor turístico e hoteleiro de forma global enfrentou impactos significativos durante a pandemia de Covid-19, implementando medidas sanitárias, reforçando o uso de produtos de higiene e limpeza e buscando inovações para garantir a segurança dos hóspedes. Em meio à crise financeira causada pela pandemia, muitos hotéis enfrentaram desafios, como demissões temporárias de colaboradores, seguidas de suas readmissões após a superação da crise. De forma local, novos desafios foram enfrentados com a crise climática no primeiro semestre de 2024. Nestes cenários, a resiliência emergiu como um elemento fundamental para a sobrevivência dessas organizações em longo prazo, tornando-se um tema relevante para pesquisa, com diversas lacunas e necessidades de investigação. Surge, assim, o Projeto H.IND.RE (*Hotel Industry Resilience*), que validou um modelo multidimensional para compreender a resiliência estratégica e organizacional no setor hoteleiro. Esta dissertação se integra tal projeto de pesquisa e tem por objetivo analisar as práticas inovadoras que promovem a orquestração estratégica para resiliência organizacional no contexto de um grupo do setor hoteleiro. Para isso, adota-se uma metodologia de pesquisa baseada em dados secundários e quantitativa, considerando o contexto do caso em estudo e orientadas pelo diagnóstico prévio do setor hoteleiro e do grupo em questão. Os resultados da pesquisa identificam relações positivas entre as dimensões de antecipação, reorganização, responsividade, *networking*, aprendizado, e comunicação, do modelo HINDRE, compreendendo as práticas inovadoras de orquestração para *sensibilização, integração, estruturação e alavancagem dos atores*. Elementos de relações entre a resiliência do destino turístico e organizacional também são identificados. Estes resultados visam orientar o desenvolvimento da resiliência estratégica e a definição de orquestração de processos e rotinas que fortaleçam a capacidade de adaptação do grupo hoteleiro diante de cenários de incerteza e turbulência e de seus atores na orquestração. Além disso, as dimensões do modelo de resiliência, baseadas em capacidades dinâmicas, podem ser aplicadas em contextos mais amplos, como comunidades e cidades, reforçando a importância das redes de colaboração para a construção da capacidade de resiliência.

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

1 INTRODUÇÃO

O setor hoteleiro do RS tem sido exposto a um ambiente de alta turbulência nos últimos 5 anos. Dos impactos da Covid-19 à crise climática com as enchentes no 1º semestre de 2024, o relatório do governo federal (IPCC, 2022) aponta que a interferência humana tem gerado mudanças climáticas significativas, resultando em ondas de calor, secas e ciclones, fenômenos que se



intensificaram desde 1989. Além disso, o aumento das temperaturas oceânicas e dos níveis de dióxido de carbono desde 2011 evidencia a urgência de ações mitigadoras para atenuar esses impactos (IPCC, 2022). Em tais cenários, de novas probabilidades de eventos extremos, a resiliência é crucial para que as empresas enfrentem essas adversidades, o que requer novas capacidades, entre elas, a de orquestração estratégica, e a de implementação de práticas inovadoras.

Orquestração estratégica é o processo intencional e coordenado de mobilizar, integrar e alinhar recursos, práticas e atores organizacionais, com o objetivo de gerar sentido e valor coletivo, fortalecendo a capacidade de resposta a mudanças e crises. No contexto de um grupo empresarial, a orquestração ocorre por meio da estruturação de mecanismos de cooperação e coordenação entre unidades, da disseminação de práticas inovadoras, do compartilhamento de informações críticas e da alavancagem de capacidades organizacionais em torno de objetivos comuns, como a resiliência frente às crises (Gulati, 2007, Dhanaraj & Parkhe, 2006, Leoni & Panizzon, 2022).

Para isso, a figura do orquestrador é essencial, pois ele influencia e direciona a rede de resiliência, incentivando stakeholders a colaborar para fortalecê-la. Esse processo inclui aspectos sistêmicos 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, simultaneamente, minimizando os impactos adversos, enquanto capitaliza oportunidades positivas oriundas das mudanças (Bruzzone, 2021). Empresas que sobrevivem a ameaças e reconhecem oportunidades são resilientes (Batisti, 2017), e a resiliência estratégica fomenta a inovação e a adaptação ativa, capacitando as empresas a anteciparem e se prepararem para situações futuras. Tanto a inovação quanto a resiliência estratégica dependem de reestruturações contínuas sustentadas por métodos eficazes de resolução de problemas (Morais-Stor, 2018).

Nesse sentido, a resiliência estratégica e organizacional inclui 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 são elementos que aprimoram a resiliência organizacional, contribuindo para a recuperação diante de adversidades (Pathaki, 2021). Nestas situações, é imprescindível que os gestores reorganizem e reconfigurem recursos e processos de forma oportuna, atualizando programações de trabalho e procedimentos. O impacto positivo da reconfiguração de recursos na resiliência da organização é especialmente forte em ambientes de alta incerteza, nos quais é fundamental promover a detecção prévia de tendências, 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 capacidade de comunicação dos atores no contexto de catástrofes pode resultar em um engajamento mais eficaz com as capacidades de resiliência disponíveis na comunidade (Spialek, 2023). A construção dessas capacidades, no entanto, demanda inovação organizacional nos meios de hospedagem, criando práticas inovadoras para além das suas rotinas de serviços e administrativas.

Neste estudo, as práticas inovadoras situam-se no campo da inovação organizacional, como a implementação de novas práticas, processos ou formas de interação que permitem à organização adaptar-se com mais agilidade, coordenar esforços coletivos e construir resiliência estratégica. Esse entendimento está alinhado à definição proposta pelo Manual de Oslo (2018), que descreve inovação organizacional como a implementação de novos métodos organizacionais nas práticas de negócios, estrutura ou relações externas. Do ponto de vista das capacidades dinâmicas, a inovação é vista como um componente central da habilidade da firma de sentir, captar e reconfigurar recursos em resposta a mudanças, conforme propõem Teece, Pisano e Shuen (1997).



Segundo Teece (2007), inovar em ambientes voláteis requer mais do que novos produtos: exige reconfiguração de ativos, aprendizado contínuo e integração estratégica entre unidades organizacionais. Em coerência com isso, Morais-Storz e Nguyen (2018) destacam que inovação e resiliência estratégica caminham juntas, pois ambas dependem de estruturas que favoreçam a resolução criativa de problemas e a adaptação contínua. Assim, as práticas analisadas neste estudo são consideradas inovadoras por representarem mudanças deliberadas nas formas de atuação conjunta entre unidades hoteleiras, com vistas à construção de resiliência organizacional — o que ultrapassa a lógica operacional tradicional do setor, para além das operações de serviços de hospedagem ao cliente final, e as atividades de suporte administrativo. Nos meios de hospedagem, a inovação em serviços exige colaboradores resilientes, prontos para lidar com mudanças constantes no mercado. Os líderes, compreendendo a necessidade de resiliência dos funcionários, devem incentivar a adaptabilidade e flexibilidade, oportunizando treinamentos específicos (Senbeto, 2020). Além disso, 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 (Dogatan, 2019).

Contudo, o setor hoteleiro vivencia diversas situações de turbulência, em nível operacional, tático e estratégico, em função das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais. A capacidade, portanto, de se adaptar diante desses eventos é objeto de estudo do campo da resiliência estratégica, no qual se insere este projeto. A resiliência estratégica envolve seis componentes chave (Leoni e Panizzon, 2022). Foi verificado através do alfa de combrach que todas as escalas são confiáveis em todas as práticas de resiliência. Confirmou-se também a percepção da resiliência para a resiliência estratégica. Isso confirma que as práticas de resiliência são importante para gestão planejamento estratégico da organização.

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).

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).



2.2 PRÁTICAS DE ANTECIPAÇÃO

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 da 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 superação de crises (Chen, 2011).

Em situações de conflito, é indiscutível que os gestores reorganizem e reconfiguração 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).

2.3 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE

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).

2.4 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).

2.5 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).

2.6 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.

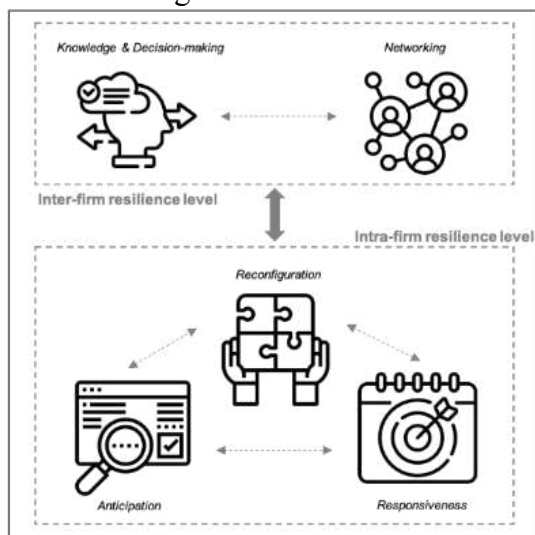
Os líderes devem adotar uma abordagem centrada no funcionário, responder às suas necessidades emocionais e conferindo informações para tranquilizá-los e oferecer suporte. No início de uma crise é necessário divulgar informações pertinentes sobre riscos e situação atual. A utilização de mensagens personalizadas 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).

2.7 FRAMEWORK DE RESILIENCIA 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 (Moraes-Storz, 2018). A Pesquisa de Leoni 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.



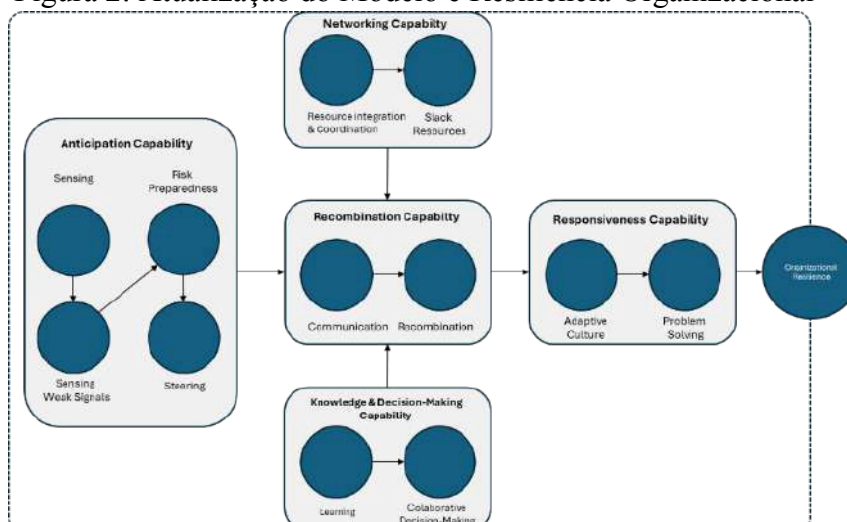
Figura 1: Framework de resiliência estratégica



Fonte: Leoni e Panizzon (2022)

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 orquestração.

Figura 2: Atualização do Modelo e Resiliência Organizacional



Fonte: Leoni e Panizzon (2024)



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem quantitativa caracteriza-se pela natureza comprobatória de suas análises, em que cada etapa segue uma ordem rigorosa. Após a definição da temática, estabelecem-se os objetivos e as questões de pesquisa, seguidos por uma revisão da literatura e pela elaboração de uma perspectiva teórica. Esse método consolida crenças e determina padrões de comportamento populacional. Já o método qualitativo foca a construção de crenças próprias sobre o fenômeno estudado, visando ampliar e diversificar dados e informações, ao contrário da abordagem quantitativa, que tende a restringir as informações (Sampieri, 2013). Assim, a primeira etapa desta investigação é configurada como quantitativa, baseando-se em dados secundários, enquanto a segunda etapa é quantitativa, aplicando um questionário aos gestores da rede hoteleira em estudo.

A pesquisa exploratório-descritiva é fundamental para uma compreensão mais aprofundada do problema de pesquisa, seja elucidando-o ou auxiliando na construção de hipóteses. Essa abordagem se caracteriza pela flexibilidade no planejamento, considerando diversos aspectos relativos ao fenômeno estudado (Gil, 2022). Nesta dissertação, o foco reside na descrição dos casos, tanto na abordagem quantitativa.

A pesquisa de estudo de caso é uma investigação empírica que aprofunda a análise de um fenômeno contemporâneo no mundo real. Esse tipo de pesquisa lida com situações desafiadoras em que variáveis de interesse extrapolam os dados disponíveis. É caracterizada pelo uso de múltiplas fontes de evidência, convergindo em uma triangulação para fortalecer a validade da pesquisa. Ademais, o estudo de caso aproveita proposições teóricas prévias para orientar tanto a coleta quanto a análise de dados (Yin, 2015).

Esta pesquisa foi realizada com 21 gestores do grupo hoteleira localizada na Serra Gaúcha, no qual foram enviadas perguntas com respostas fechadas, foram respondidas pelos gestores do grupo hoteleiro entre outubro a novembro de 2024, todos os gestores com mais de 6 anos de experiência na área hoteleira. Após foi extraído do software Jasp os resultados probabilísticos e quantitativos gerando os resultados obtidos na pesquisa.



4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE ORQUESTRAÇÃO PARA RESILIÊNCIA

4.1.1 Análise da confiabilidade interna das escalas

De acordo com Hair (2005), a confiabilidade refere-se à consistência de um conjunto de variáveis em medir aquilo a que se propõem. Em outras palavras, se as medições forem repetidas, os resultados devem se manter confiáveis. A análise realizada com o software JASP indicou que os resultados obtidos apresentaram consistência, conforme demonstrado pelos valores dos alfas de Cronbach, todos superiores a 0,7. A dimensão “Antecipação” apresentou um valor de 0,771, indicando boa confiabilidade, evidenciada pela consistência das questões associadas a essa dimensão. Já a “Reorganização” alcançou um valor de 0,910, confirmando excelente confiabilidade e sugerindo uma ótima utilização de seus recursos. A “Responsividade” obteve um coeficiente de 0,878, também indicando uma confiabilidade muito boa em termos de capacidade de resposta. E a dimensão “*Networking*” apresentou um índice de 0,899, demonstrando confiabilidade igualmente muito boa no relacionamento com os parceiros. Quanto às “Tomadas de Decisões”, o valor de 0,843 evidencia uma confiabilidade muito boa para os processos decisórios e os aprendizados. A “Comunicação” apresentou um coeficiente de 0,916, indicando excelente confiabilidade em relação à capacidade comunicativa. A “Percepção de Resiliência Organizacional” obteve um valor de 0,931, reafirmando confiabilidade excelente, enquanto a “Percepção de Resiliência Destino Turístico” apresentou 0,918, igualmente classificada como excelente.

Tabela 1 - Análise de confiabilidade interna das escalas

Dimensão	Alfa
Antecipação	0.771
Reorganização	0.910
Responsividade	0,878
<i>Networking</i>	0,899
Decisões	0,843
Comunicação	0,916
Percepção de Resiliência Organizacional	0,931
Percepção de Resiliência Destino Turístico	0,918

Fonte: Elaborado pela autora



4.1.2 Dimensões da resiliência e percepção da resiliência estratégica

O valor de R^2 obtido foi de 0,833 ($p < 0,001$), explicando, de forma estatisticamente significativa, 83% da variância, o que indica uma relação forte e positiva entre as variáveis. Esse alto coeficiente sugere que as dimensões de resiliência são extremamente relevantes para a previsão da resiliência geral. O modelo é útil para aplicações práticas em gestão e planejamento.

Tabela 2 - Regressão linear do efeito das seis práticas de resiliência e da resiliência

Model	R	R^2	Adjusted R^2	RMSE
M_0	0.000	0.000	0.000	0.699
M_1	0.913	0.833	0.824	0.293

Nota. M_1 inclui Práticas

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.2 Antecipação e resiliência

A regressão linear revelou um R^2 de 0,602 ($p < 0,001$), explicando, de forma estatisticamente significativa, 60% da variância. Esses resultados indicam que a prática de antecipação desempenha um papel essencial na resiliência, permitindo que os meios de hospedagem adaptem seu funcionamento diante de crises potenciais.

Tabela 3 - Regressão linear entre antecipação e resiliência

Model	R	R^2	Adjusted R^2	RMSE
M_0	0.000	0.000	0.000	0.699
M_1	0.776	0.602	0.581	0.452

Nota. M_1 inclui ATP

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.3 Reconfiguração e resiliência



A regressão linear apresentou um R^2 de 0,719 ($p < 0,001$), explicando, de forma estatisticamente significativa, 71% da variância. Esses dados sugerem que a reconfiguração é essencial para a resiliência, permitindo que os meios de hospedagem utilizem seus recursos de maneira eficaz para se adaptar a crises e adversidades.

Tabela 4 - Regressão linear entre reconfiguração e resiliência

Model	R	R^2	Adjusted R^2	RMSE
M_0	0.000	0.000	0.000	0.699
M_1	0.848	0.719	0.704	0.380

Nota. M_1 inclui REC

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.4 Responsividade e resiliência

A análise de regressão linear apresentou um R^2 de 0,706 ($p < 0,001$), indicando que 70% da variância na resiliência pode ser explicada pela responsividade, de forma estatisticamente significativa. Esses resultados sugerem que a prática da responsividade está intimamente ligada à resiliência, reforçando que, ao adotar respostas ágeis, os meios de hospedagem conseguem se adaptar com maior eficiência às crises e adversidades

Tabela 5 - Regressão linear entre responsividade e resiliência

Model	R	R^2	Adjusted R^2	RMSE
M_0	0.000	0.000	0.000	0.699
M_1	0.840	0.706	0.691	0.388

Nota. M_1 inclui RESP

Fonte: Elaborado pela autora.



4.1.5 Networking e resiliência

A regressão linear resultou em um R^2 de 0,563 ($p < 0,001$), indicando que 56% da variância na resiliência pode ser explicada pelo *networking*. Esses dados destacam a importância do *networking* como uma variável crucial para a resiliência. A construção de redes interpessoais não apenas oferece benefícios sociais, mas também contribui significativamente para a capacidade de adaptação em cenários de adversidade.

Tabela 6- Regressão linear entre *networking* e resiliência

Model	R	R^2	Adjusted R^2	RMSE
M_0	0.000	0.000	0.000	0.699
M_1	0.750	0.563	0.540	0.474

Nota. M_1 inclui NET

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.6 Comunicação e resiliência

A análise de regressão mostrou um R^2 de 0,535 ($p < 0,001$), evidenciando que 53% da variância na resiliência pode ser explicada pela comunicação. A comunicação eficaz é um recurso essencial para aumentar a resiliência, especialmente em contextos de crise. Além de facilitar a troca de informações, ela desempenha um papel fundamental nos processos emocionais e sociais, fortalecendo a capacidade de lidar com adversidades.

Tabela 7 - Regressão linear entre comunicação e resiliência

Model	R	R^2	Adjusted R^2	RMSE
M_0	0.000	0.000	0.000	0.699
M_1	0.731	0.535	0.511	0.489

Nota. M_1 inclui COM

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.7 Aprendizado e resiliência

A regressão linear indicou um R^2 de 0,608 ($p < 0,001$), mostrando que 60% da variância na resiliência pode ser explicada pelo aprendizado. Esses resultados evidenciam o



aprendizado como um preditor significativo da resiliência, corroborando a ideia de que investir no desenvolvimento de habilidades de aprendizado é uma estratégia eficaz para fortalecer a resiliência organizacional.

Tabela 8 - Regressão linear entre aprendizado e resiliência

l	Mode	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE
	M ₀	0.000	0.000	0.000	0.699
	M ₁	0.780	0.608	0.587	0.449

Nota. M₁ inclui KDM

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Discussões

Foram identificados pontos fracos nas dimensões política, cultura e resiliência, que apresentaram score médio de 3,286. Isso indica a necessidade de maior treinamento e inclusão dos colaboradores na cultura organizacional. O acesso às tomadas de decisão coordenadas recebeu a mesma pontuação (3,286), destacando a relevância de melhorar a coordenação e a prestação de contas na rede hoteleira. Outra fragilidade foi a conectividade com comitês de antecipação e resposta rápida a crises, com score de 3,238, evidenciando a importância de ações mais ágeis e integradas. Por outro lado, o meio de hospedagem obteve notas altas em itens como inventário de recursos de rede (3,905) e adoção de plataformas digitais (4,00), demonstrando eficiência na utilização de recursos e na comunicação durante crises.

Com a maior pontuação média (4,00), destaca-se que os meios de hospedagem adotam plataformas digitais para disseminação de informações e *feedback*, além de promoverem engajamento e comunicação com clientes. Assim, a empresa utiliza as redes sociais e outros canais de comunicação de forma estratégica, conferindo maior confiança e segurança aos hóspedes, colaboradores e fornecedores no contexto da rede hoteleira.

Na análise de confiabilidade, as práticas de resiliência obtiveram nota acima de 0,7, significando que estas são confiáveis e são essenciais para a resiliência. Já na regressão linear todas as práticas foram estatisticamente significativas, isso permite que os meios de hospedagem se adaptem ao funcionamento perante crises. Na percepção de resiliência obteve score de 0,931 sendo muito confiável e se reflete na forma em que a organização lida com a resiliência estratégica, ou seja, a percepção é válida para a empresa planejar e executar suas práticas.

CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS



Este estudo aborda a identificação de práticas que promovem a orquestração orientada à resiliência estratégica em uma organização do setor hoteleiro. A partir de uma investigação empírica foram analisadas as relações entre as práticas inovadoras de orquestração estratégica (*sensibilização, integração, estruturação e alavancagem*) e a resiliência organizacional em um grupo hoteleiro da Serra Gaúcha, na qual fazem parte a antecipação, reconfiguração, responsividade, *networking*, conhecimento, tomada de decisão e comunicação.

Essas dimensões de resiliência estratégica foram inicialmente identificadas por meio do questionário HINDRE e, posteriormente, aprofundadas com questões voltadas à orquestração de redes em cenários de crise, a partir de um novo questionário, com validação de alfa de cronbach. Os resultados confirmaram consistência estatística do instrumento a relevância e a consistência de todas as práticas de orquestração, evidenciando sua importância no fortalecimento da resiliência estratégica nas organizações.

Na análise da orquestração de redes em cenários de crise, os hotéis também alcançaram resultados médio-altos na estatística descritiva, reforçando a relevância dessas práticas para fortalecer a resiliência estratégica. Além disso, a análise de regressão revelou coeficientes de determinação (R^2) superiores a 0,50 para todas as práticas, indicando uma explicação de moderada a alta para a relação entre essas práticas e a resiliência estratégica.

Tais achados confirmam a relevância das práticas na construção de organizações mais resilientes e preparadas para enfrentar adversidades.

Compreender a importância relativa dessas práticas é essencial para fortalecer a resiliência estratégica e organizacional, permitindo às empresas persistirem e resistirem às mudanças ambientais externas, enfrentarem seus efeitos negativos e avançarem em direção a um desempenho aprimorado (JIANG, 2019). Essa capacidade é crucial para o alcance dos objetivos organizacionais (KHAN, 2021).

Outra meta do estudo foi propor recomendações práticas para orquestração orientada à resiliência. Tais práticas foram articuladas no contexto da orquestração de redes em cenários de crise, com base em questionários sobre orquestração e resiliência em meios de hospedagem respondidos por hotéis. Os resultados quantitativos confirmaram que todas as práticas recomendadas são eficazes para a gestão em cenários de crise, contribuindo para a robustez estratégica e organizacional (Quadro 6). Estas práticas, por se situarem para além das rotinas de hospedagem e administrativas, constituem-se como inovadoras para os meios de hospedagem, especialmente em termos de inovação organizacional.

Quadro 2 – Práticas de orquestração da rede em cenários de crise



Dimensão de Resiliência	Governança como Orquestração da Rede em Cenários de Crise			
	Sensibilização do Ator	Integração ao Sistema	Estruturação Coordenada	Alavancagem 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 às 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 pela autora.

Neste contexto, o orquestrador desempenha um papel central ao elaborar e influenciar a rede, mesmo sendo composta por sistemas interdependentes. O orquestrador, de forma geral, facilita a formação de ambientes ao selecionar participantes adequados, motivá-los a aderir à rede, influenciar suas ações e analisar se o comportamento esperado é cumprido. No caso do grupo hoteleiro, envolve a sensibilização e engajamento dos gestores, integração ao sistema de tomada de decisões, estruturação de mecanismos de coordenação, para alavancar ações. A orquestração da resiliência inclui a facilitação dessa resiliência, promovendo a colaboração entre stakeholders para seu fortalecimento, além de englobar aspectos sistêmicos, como o planejamento abrangente da resiliência (Shawn, 2019). O grupo hoteleiro brasileiro obteve médias de escores médio-altos na orquestração de todas as práticas de resiliência.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

As contribuições práticas deste estudo destacam a aplicabilidade corporativa dos resultados (Quadro 7). A escala utilizada é inédita, possibilitando aprimorar os indicadores de resiliência, antecipar eventos extremos e aumentar a capacidade de resposta. Isso inclui comunicação mais eficaz, *networking* com parceiros estratégicos e decisões mais precisas e ágeis em situações adversas. A integração de todas as práticas é essencial para uma orquestração eficaz da resiliência estratégica.

Quadro 7- Contribuições práticas

Práticas com menores scores	Sugestões de melhoria
Participação política da cultura para resiliência com treinamento contínuo e acesso à informação	Integrar colaboradores na cultura organizacional e promover treinamentos contínuos
Conexão a comitê de antecipação e de	Criar um comitê de crise formado por



resposta rápida a crises	líderes que decidam em nome da rede hoteleira nestes cenários
Participação em sistemas de informações para adaptação a novas demandas	Obter informações antecipadas de órgãos públicos, da defesa civil e de parceiros comerciais.
Acesso a tomadas de decisão coordenadas com mecanismos adequados de <i>feedback</i>	Garantir decisões coletivas com mecanismos adequados de <i>feedback</i> para todas as partes interessadas

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Entre as limitações deste estudo, destaca-se o foco em um único grupo hoteleiro, o que restringe a generalização estatística dos resultados, mas traz elementos para generalização analítica. Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar o escopo para outras redes hoteleiras, grupos hoteleiros e setores econômicos, explorando mecanismos adicionais de orquestração e fortalecendo a colaboração entre parceiros, a partir dos instrumentos desenvolvimentos. A resiliência, como ato coletivo, demanda esforços conjuntos e deve ser investigada em contextos mais amplos para aprimorar a governança e a resiliência estratégica em diferentes cenários.

REFERÊNCIA

- 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>
- Akpan, E. E., Johnny, E., & Sylva, W. (2021). Dynamic capabilities and organizational resilience of manufacturing firms in Nigeria. *Vision*, 0972262920984545. <https://doi.org/10.1177/0972262920984545>
- 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>
- 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>
- Bruzzzone, M., Dameri, R. P., & Demartini, P. (2021). Resilience reporting for sustainable development in cities. *Sustainability*, 13(14), 7824. <https://doi.org/10.3390/su13147824>
- 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>
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2011). *Administração e organizações* (2nd ed.). Grupo A.
- 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>
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos: Coleção pesquisa qualitativa*. Bookman Editora.
- Gil, A. C. (2022). *Como elaborar projetos de pesquisa* (7th ed.). Grupo GEN.
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- Shaw, D. R., Achuthan, K., Sharma, A., & Grainger, A. (2019). Resilience orchestration and resilience facilitation: How government can orchestrate the whole UK ports market with limited resources—the case of UK ports resilience. *Government Information Quarterly*, 36(2), 252-263.
- Tolis, C. (2018). *Strategic resilience: A case of collaborative exploration of land-use planning and total defence*.
- Verdu-Jover, A. J., Alos-Simo, L., & Gomez-Gras, J. M. (2018). *Adaptive culture and product/servisse*. https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/sirene/publicacoes/relatorios-do-ipcc/arquivos/pdf/IPCC_mudanca2.pdf. Acesso: 06 jan. 2024.
- technology usage on firm resilience: a dynamic capability perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso* (5th ed.). Grupo A.
- Yu, A.S. O., & Sousa, W.H. D. (2011). *Tomada de decisão nas organizações*. Editora Saraiva.
- Zhang, S., Sun, Q., Dai, L., & Wang, X. (2023). Turn calamities into blessings: the impact of resource reconfiguration and firm resilience on the company's recovery and growth in the COVID-19 times. *Journal of Organizational Change Management*, 36(2), 257-272.



Zhang, J., Xie, C., Chen, Y., Dai, Y. D., & Yi-Jun, W. (2023). The matching effect of destinations' crisis communication. *Journal of Travel Research*, 62(3), 491-516.

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

<https://www.picadacafe.rs.gov.br/turismo.php?categoria=6-> Acesso: 28 março 2024.

<https://storage.gramadoinesquecivel.tur.br/13494/2024-OTUR-GRA---BOLETIM-N.1---27-03-2024-U%CC%81ltimo.pdf>- Acesso: 28 março 2024.

<https://turismo.novapetropolis.rs.gov.br/loais/hoteis--hostels-e-pousadas/211> Acesso: 28 março 2024. <https://www.camposdecimadaserra.com> Acesso: 05 junho 2024.

<https://www.citylivinglab.com/>Acesso: 06 de maio 2025.

<https://www.inteligencia.tur.br/quem-somos/> Acesso 06 de maio 2025.