

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**



**A ESTRATÉGIA EM MOMENTOS DE CRISE ORGANIZACIONAL: O CASO DA  
REESTRUTURAÇÃO DE CONTRATOS DE TERCEIROS PELA MINERADORA  
SAMARCO**

**JOYCE APARECIDA TORRES**

**MARIANA**

**2023**

**JOYCE APARECIDA TORRES**

**A ESTRATÉGIA EM MOMENTOS DE CRISE ORGANIZACIONAL: O CASO DA  
REESTRUTURAÇÃO DE CONTRATOS DE TERCEIROS PELA MINERADORA  
SAMARCO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado Universidade Federal de Ouro  
Preto como requisito parcial para a obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

**Orientador: Profa. Dra. Fernanda Maria Felício Boava**

**MARIANA**

**2023**

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

T693e Torres, Joyce Aparecida.

A estratégia em momentos de crise organizacional [manuscrito]: o caso da reestruturação de contratos de terceiros pela mineradora SAMARCO. / Joyce Aparecida Torres. - 2023.  
35 f.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. SAMARCO Mineração, S.A.. 2. Administração de crises. 3. Planejamento empresarial. 4. Tragédia - Mariana (MG). I. Boava, Fernanda Maria Felício Macedo. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.012.2

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa-Bibliotecário Coordenador  
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Joyce Aparecida Torres

**A estratégia em momentos de crise organizacional: o caso da reestruturação de contratos terceirizados pela mineradora Samarco**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 16 de fevereiro de 2023

### Membros da banca

Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava - Orientador(a) Universidade Federal de Ouro Preto  
Dr. Raoni de Oliveira Inácio - Universidade Federal de Ouro Preto  
Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Universidade Federal de Ouro Preto

Fernanda Maria Felício Macedo Boava, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 23/02/2023



Documento assinado eletronicamente por **Fernanda Maria Felício Macedo Boava, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 23/02/2023, às 19:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0478816** e o código CRC **76D1FDEC**.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder sabedoria, saúde, determinação e entendimento, necessários para chegar até aqui e estar celebrando esta vitória, e a Nossa Senhora por ter me guiado.

A meus pais Célia e Aguinaldo que com amor e paciência me ajudaram a tornar real este sonho.

A meu marido Wellington pelo companheirismo, amor e carinho durante este período desafiador.

Aos meus colegas de turma pelos conhecimentos e amizade compartilhados ao longo de nossa caminhada.

Aos meus amigos e familiares que indiretamente, com suas experiências contribuíram para a realização deste.

Aos professores da UFOP pelos conteúdos, conhecimentos e experiências repassados ao longo desta caminhada, todos foram importantes.

Em especial agradeço minha orientadora, Dra. Fernanda Boava, por seus ensinamentos, apoio, paciência e dedicação. Sem sua contribuição à realização deste não seria possível.

## **DEDICATÓRIA**

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

Atualmente, as organizações têm enfrentado diversas crises decorrentes das rápidas mudanças processadas no ambiente externo. Assim, uma vez identificada a crise, a gestão passa por uma série de dificuldades em virtude do momento vivenciado, principalmente, quando não existe um plano para enfrentamento dessa nova demanda ou, se existe, não contempla as suas especificidades. Em face desse contexto, o presente trabalho buscou analisar a experiência retratada e vivenciada, bem como, a percepção acerca das estratégias adotadas durante o período de reestruturação de contratos por gestores de empresas terceirizadas prestadoras de serviços a mineradora Samarco na ocasião do rompimento da Barragem de Fundão no Município de Mariana, Minas Gerais, no ano de 2015. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa fundamentada na realização de entrevistas de caráter semiestruturado com 7 gestores de organizações terceirizadas que possuíam contrato de prestação de serviço ativo com a Mineradora Samarco na época do rompimento da barragem. O foco no decorrer das entrevistas foi compreender as percepções de estratégias utilizadas para vivenciar o momento de crise na reestruturação de contratos junto a uma organização que havia perdido a licença ambiental para operação. Os dados foram interpretados através da análise de conteúdo. Os resultados apontaram que os gestores utilizaram de estratégias com o intuito de mitigar os efeitos causados pela crise do rompimento da barragem de Fundão, estratégias de cunho emergentes de acordo com o que o momento exigia, visto que não se encontravam preparados para o acontecimento ou imaginavam um evento ocorrido com tantos impactos negativos. Dentre essas estratégias pode-se elencar mudança da atividade prestada, demissão de funcionários, realocação de funções, redução da carga de trabalho, busca por novos clientes, expansão no portfólio de produtos prestados pela organização e construção de resiliência organizacional. Logo, entende-se que em períodos de crise nas proporções da vivenciada em Mariana-MG, as organizações ainda que apresentassem planejamento estratégico acabaram por adotar medidas emergentes em função da profundidade dos impactos para as organizações que funcionavam com base em contratos junto a Samarco.

**Palavras-chave:** Estratégia; Crise organizacional; Mineradora Samarco; Rompimento da Barragem de Fundão;

## ABSTRACT

Currently, organizations have faced various crises arising from rapid changes in the external environment. Thus, once the crisis has been identified, management faces a series of difficulties due to the situation, especially when there is no plan to confront this new demand or, if it exists, it does not include its specificities. In the face of this context, this study aimed to analyze the experience portrayed and lived, as well as the perception about the strategies adopted during the restructuring of contracts by managers of third-party companies providing services to the mining company Samarco at the time of the Fundão dam break in the city of Mariana, Minas Gerais, in 2015. To this end, a qualitative research was carried out based on semi-structured interviews with 7 managers of third-party organizations that had an active service contract with Samarco Mining Company at the time of the dam break. The focus throughout the interviews was to understand the perceptions of strategies used to experience the crisis moment in the restructuring of contracts with an organization that had lost its environmental license to operate. The data were interpreted through content analysis. The results showed that managers used strategies in order to mitigate the effects caused by the Fundão dam break crisis, strategies of an emergent nature according to what the moment demanded, since they were not prepared for the event or imagined an event with so many negative impacts. Among these strategies, one can list the change of the activity provided, the dismissal of employees, the relocation of functions, the reduction of workload, the search for new clients and the expansion of the portfolio of products provided by the organization. Therefore, it is understood that in times of crisis in the proportions experienced in Mariana-MG, organizations, even if they had a strategic plan, ended up adopting emergent measures due to the depth of the impacts for organizations that operated based on contracts with Samarco.

**Keywords:** Strategy; Organizational crisis; Mineradora Samarco; Fundão dam break;



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1</b> - Roteiro de entrevista semiestruturado.....	21
<b>Quadro 2</b> - Área de atuação.....	22
<b>Quadro 3</b> - Unidade categorizada 1 - Planejamento estratégico empresarial.....	24
<b>Quadro 4</b> - Unidade categorizada 2 - Impactos do cenário .....	25
<b>Quadro 5</b> - Unidade categorizada 3 - Crise organizacional .....	26
<b>Quadro 6</b> - Unidade categorizada 4 - Estratégias de enfrentamento .....	27
<b>Quadro 7</b> - Unidade categorizada 5 - perspectivas para o futuro .....	28
<b>Quadro 8</b> - Unidade categorizada 6 - Mudança na percepção de estratégia pós-crise .....	29
<b>Figura 1</b> - Síntese da relação de estratégia e gerenciamento de crise no caso da reestruturação de contratos terceirizados pela Mineradora Samarco .....	30

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. ESTRATÉGIA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Origens e conceituação da estratégia.....	13
2.2 Processo estratégico: formação e implementação .....	15
2.3 Planejamento Estratégico .....	16
<b>3. CRISE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>17</b>
3.1 Conceituação .....	17
3.2 Processo de gerenciamento.....	18
3.3 Interfaces entre estratégia organizacional e gerenciamento de crises .....	19
<b>4.METODOLOGIA.....</b>	<b>20</b>
4.1 Delineamento.....	20
4.2 Processo de coleta de dados.....	21
4.3 Técnica de análise de dados.....	22
<b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>23</b>
5.1 Categorias de análise .....	23
5.2 Análise dos dados categorizados .....	24
5.3 Matriz de relacionamento estratégico e gerenciamento de crise nos casos estudados .....	30
<b>6.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>31</b>
<b>7. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>33</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações, na atualidade, se deparam com um frequente cenário repleto de incertezas e crises, influenciado ora por fatores internos a organização ora ocasionada por fatores externos, como a COVID-19 vivenciada em âmbito mundial desde os meses finais de 2019. Esses acontecimentos internos e externos podem gerar crises em função da falta de matéria prima para a fabricação de insumos, alta nos preços de bens de consumo, mercadorias e combustíveis. Dessa forma, para sobreviverem a esses cenários de adversidades as empresas necessitam se reinventar buscando soluções para se sobressaírem diante da instabilidade.

As crises desencadeadas por fatores externos, por exemplo, proporcionam ainda complicações e reações que migram para o ambiente interno da organização. Para Nascimento (2019) quanto mais pessoas qualificadas destinadas a esforçar-se contra os contratemplos, maiores serão as expectativas de terem seus efeitos amenizados ou eliminados. Por consequência, torna-se necessário atender com empenho essas demandas para superar a crise delimitando e reorganizando as estratégias com base no ambiente no qual as incertezas estão interferindo na organização.

Diante disso, Oliveira (2013) destaca que existe uma forma de identificar, analisar e efetivar a correlação entre fatores externos não controláveis e internos controláveis dentro do âmbito organizacional, desta forma, ambos devem relacionar-se com as oportunidades e ameaças diante dos pontos fortes e fracos da empresa. Prontamente a estratégia em períodos de crise permeia o reconhecimento da necessidade de utilizar de ferramentas de gestão estratégica identificando por meio delas as oportunidades, riscos e limitações dentro do contexto atual, destarte as empresas combinam e formulam suas estratégias conforme o ambiente e necessidade do momento presente a qual está inserida.

Desse modo, para Ruwer, Kleinowski e Souza (2021, p.45) “a necessidade de escolher uma estratégia de forma cuidadosa e sistemática e acompanhar o processo de administração estratégica enquanto conjunto sequencial de análises e escolhas pode aumentar as chances de que uma organização obter vantagem competitiva”. Assim, a estratégia está intimamente ligada a momentos de crise por ser o caminho para intervenção no desequilíbrio organizacional.

Para Nunes (2020, p.3) “pessoas e organizações vivem em iminente situação de crise e, sabedoras disso, podem agir antecipadamente, de forma a atravessá-las gerando o mínimo possível de impactos à sua manutenção em sociedade”.

As organizações, por sua vez, quando se encontram inseridas em um período de crise compreendem que se torna necessário a elaboração de um plano de ação para tal momento. O plano de ação permite que a organização se sobressaia sobre a crise evitando que o estado caótico interfira no ambiente organizacional.

Nesse âmbito, o presente trabalho analisou como objeto de estudo acerca crise organizacional e demanda por estratégia, um dos maiores eventos problemáticos relacionados a prática mineração na atualidade. Em novembro de 2015, em virtude do rompimento da Barragem de Fundão em Mariana-MG empresas ligadas a Samarco Mineração, local onde prestavam serviços atuando como terceirizadas, encontraram-se diante de uma série de incertezas resultantes do ocorrido. Essas juntamente com a mineradora vivenciaram a paralização, bem como, a alteração imediata de suas atividades após o rompimento inesperado.

Considerando esse contexto de crise e demanda estratégica surge a seguinte indagação de investigação: Qual o papel da estratégia em momentos de crise organizacional como a ocasionada pela reestruturação de contratos de terceirizadas junto a Mineradora Samarco em função do rompimento da Barragem de Fundão?

Em consonância com essa problemática de pesquisa, o presente estudo tem como objetivo geral desvelar como as estratégias adotadas pelas empresas terceirizadas em virtude da mudança nas atividades dos contratos junto a Mineradora Samarco possibilitaram as mesmas lidar com os impactos da interrupção de atividades.

Para desenvolvimento dessa proposta têm-se ainda os seguintes objetivos específicos: Apresentar os constructos centrais de estratégia e gerenciamento de crises; Identificar empresas terceirizadas que tiveram um processo de crise organizacional em função da reestruturação de contratos junto a Samarco ocasionado pelo rompimento da Barragem de Fundão; Construir a matriz de relacionamento entre a estratégia e o gerenciamento de crise no caso do rompimento da Barragem de Fundão para as organizações terceirizadas da Samarco.

Vale pontuar ainda que a relevância da realização desse estudo consiste na prática em estudar as crises enfrentadas pelas empresas e a maneira como as mesmas lidam e as superam, uma vez que se trata de acontecimentos que na maioria dos casos não são rotineiros, mas no âmbito organizacional desencadeiam eventualidades e resultados semelhantes. Dentro desse âmbito, as empresas terceirizadas que tiveram seus contratos estagnados ou modificados, em virtude do rompimento da barragem de Fundão encontraram-se entregues a um ocorrido que gerou tribulações inesperadas para a organização e os gestores.

E, tal evento, compõe-se de fatos importantes para análise e discussão acerca do papel da estratégia em momentos de crise organizacional.

No mais, a contribuição teórica dessa investigação para as temáticas do gerenciamento de crises e estratégias utilizadas pelas organizações para superá-las, embora seja algo atual e ocorre em diversas empresas, encontra-se em abordar os dois temas de pesquisa de forma conectada. Segundo Nascimento (2019, p.23) “o gerenciamento de crises ainda é um assunto pouco explorado em trabalhos científicos, malgrado a sua importância frente a crescente complexidade do mundo organizacional”.

Em termos metodológicos, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa fundamentada na realização de entrevistas de caráter semiestruturado com 7 gestores de organizações terceirizadas que possuíam contrato de prestação de serviço ativo com a Mineradora Samarco na época do rompimento da barragem. O foco no decorrer das entrevistas foi compreender as percepções de crise e estratégias utilizadas para vivenciar o momento de reestruturação de contratos junto a uma organização que havia perdido a licença ambiental para operação. Os dados foram analisados através da análise de conteúdo de Bardin (2011).

Portanto, a presente investigação espera percorrer caminhos para compreensão significativa em relação ao processo estratégico, crise e trajetórias trilhadas pelas organizações, através de um estudo realizado com empresas que foram diretamente impactadas na execução de seus contratos pelo rompimento da Barragem de Fundão no município de Mariana-MG.

## **2. ESTRATÉGIA**

### **2.1 Origens e conceituação da estratégia**

A estratégia está presente na sociedade inicialmente desde as primeiras guerras, sendo utilizadas por militares da época. Como precursor da estratégia Sun Tzu, famoso general militar chinês, estrategista de guerra e autor do livro “A Arte da Guerra” escrito por volta de 500 a.C, contempla temáticas de administração da tropa e manobras estratégicas, seu olhar estrategista mudou completamente a forma como a guerra foi travada nos tempos antigos (SUN TZU, 2005).

Já após a Segunda Guerra Mundial, as estratégias passaram a ser utilizadas nos ambientes organizacionais. No Japão, as indústrias de variados setores de produção se encontravam num ambiente tomado pela competitividade, atribuindo importante atenção aos seus processos e produtos (CAMARGOS E DIAS, 2003).

Neste contexto, Porter (1999) afirma que empregando a estratégia sob a ótica da economia industrial, as organizações poderiam compreender as transformações dos cenários e como elas ocorrem, possibilitando desta forma uma análise acerca de suas mudanças.

Certificada a sua eficácia neste contexto de constantes mudanças, posteriormente, as estratégias foram adotadas no âmbito empresarial em conformidade ao movimentado cenário em que as empresas se encontram. A estratégia gera, assim, um conjunto de fatores atrelados a mudanças que são necessárias em determinadas especificidades relacionados a gestão das organizações. Nos dizeres de Lima (2009, p. 2):

Com o crescimento das organizações e o aumento da sua complexidade estrutural, agregados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto a curto como a médio e longo prazos. (LIMA, 2009, p.2)

A estratégia possui variadas definições em conformidade com a complexidade e proporção a qual será aplicada, portanto, não se pode definir a estratégia em um único conceito. Por sua extensão, a concepção de estratégia expõe contrapontos, visto que exhibe a aproximação de conteúdos acerca da temática (CABRAL, 1998).

Camargos e Dias (2003) pontuam a estratégia como um conceito empregado de forma indistinta na área da administração, sendo utilizado em alguns casos de maneira informal, sem entender de fato a totalidade, impacto e razão durável de seus efeitos dentro das organizações. Ainda Camargos e Dias (2003) definem que dentro de um contexto de definição da estratégia, alguns conceitos estão intimamente ligados: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados e integração dos processos.

Já Mintzberg, Lampel e Quinn (2009) definem a estratégia como um modelo ou esquema a ser seguido que propõe a inclusão dos objetivos bem como políticas e ações da organização como todo. Em contrapartida, Meirelles e Gonçalves (2001) estabelecem a estratégia como estudo da administração, a qual depende do contexto que as organizações estão inseridas.

O termo estratégia refere-se, portanto, a um processo utilizado dentro das organizações, contemplando uma série de aspectos como: competitividade, alocação de recursos, captação de clientes, melhorias dos processos internos e conseqüentemente os externos, valorização do negócio. Desta forma a estratégia possui uma gama de definições atreladas aos processos organizacionais das diversas empresas, relacionados ao presente e o futuro almejado.

Assim, no tópico a seguir dessa revisão de literatura expõe-se uma breve descrição do processo estratégico.

## **2.2 Processo estratégico: formação e implementação**

A estratégia pode ser considerada como um plano, podendo ocorrer de maneira geral ou exclusiva, além de ser um subterfúgio para sobressair-se frente ao concorrente ou um momento específico como define Mintzberg, Lampel e Quinn (2009). O processo estratégico está atrelado aos objetivos almejados, podendo ser captação de clientes, superar um novo concorrente, bem como, as oscilações de mercado visando utilizar-se de diretrizes com intuito de criar possibilidades vinculadas a formação da estratégia de maneira específica.

É possível observar a relevância da estratégia dentro das organizações, uma vez que permite trilhar caminhos positivos para o sucesso da organização almejando um futuro de sucesso do seu posicionamento frente aos concorrentes e em relação a uma possível turbulência. Ruwer, Kleinowski e Souza (2021) afirmam a finalidade da estratégia competitiva como uma maneira de vislumbrar o desenvolvimento da empresa em conformidade a sua posição frente às demais, de forma a superar as dificuldades.

A administração estratégica possibilita a visão do futuro almejado de maneira concreta, metódica e clara usando de organização e controle dos recursos disponíveis ligados a realidade atual para melhorias do desenvolvimento organizacional conforme, afirma Oliveira (2013). A vista disso, a gestão estratégica se torna importante diante dos cenários de incertezas e desafios, usando de ferramentas de modo a possibilitar o gerenciamento, avaliação e estabelecer as direções almejadas no momento (COLTRE E MARTINS, 2018).

Desse modo, compreender o processo estratégico torna-se primordial. Mintzberg, Lampel e Quinn (2009) define que o processo de formulação e implementação estratégica perpassa por quatro tipos de estratégias, sendo elas: estratégia pretendida, é definida no plano antes do que realmente é realizado; estratégia deliberada é a ação realizada no decorrer do caminho; estratégia emergente, traduz o que foi feito, mas não estava configurado no plano inicial; por fim a estratégia realizada, representa o que foi feito em termos estratégicos sendo um conjunto de realização de todas as citadas anteriormente.

Logo, o processo estratégico possibilita as organizações se manterem competitivas e atuantes no mercado visto que, a adoção de estratégias no cotidiano cria um ambiente propício para as organizações terem sucesso ou fracassarem e sobreviverem em meio a uma possível turbulência.

Através das estratégias de manutenção auxiliam no crescimento e desenvolvimento em paralelo a necessidade atual da organização, na qual é necessário identificar se há necessidade

de alocação de recursos para um novo investimento, melhorias nos processos internos e externos.

Assim, no tópico a seguir discute-se planejamento estratégico como forma de implementação do processo estratégico.

### **2.3 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico possui como foco estabelecer diretrizes aos gestores e membros de uma organização, com foco em obter as metas presentes visando melhorias em longo prazo podendo, dessa forma, manter a organização competitiva e com boas expectativas frente ao futuro (SANTI *et al*, 2019). Analisando os cenários econômico atual em conformidade com o desejado por cada empresa referente as suas estratégias, o planejamento estratégico é responsável pela tomada de decisão dentro das organizações.

O planejamento estratégico é um processo que necessita está em conformidade com a empresa em toda sua estrutura, como afirma Almeida e Oliveira, (2020, p.5)

A elaboração do planejamento estratégico ocorre nos níveis hierárquicos mais elevados (nível institucional), pois é onde são definidas as estratégias que direcionam a entidade, estabelecendo as ações empresariais, em longo prazo, e avaliando as implicações e efeitos futuros. Além disso, abrange a organização como um todo, visto que apresenta uma visão ampla e busca utilizar os recursos organizacionais de forma eficaz, servindo de base para que as decisões operacionais estejam de acordo com as estratégias (ALMEIDA; OLIVEIRA, 2020, p.5).

Conforme Alves *et al* (2019), o ambiente das organizações é definido por uma série de modificações, competitividade, fazendo com que as empresas tendam a passaram por um processo de adaptação e mudanças com maior frequência. As instabilidades dos cenários instigam aos gestores agirem de maneira a observar os cenários o qual estão inseridas e com as ferramentas do planejamento estratégico usar de meios para sobressaírem:

O planejamento permite determinar e comunicar o papel de cada departamento e colaborador, possibilitando uma coordenação das atividades e melhor alocação dos recursos, reduzindo desperdício e redundância. Ademais, o planejamento diminui as incertezas, à medida que faz a organização olhar para frente, antecipando possíveis mudanças (ALVES *et al*, 2019, p.5).

Portanto, neste contexto de tomada de decisão analisando o cenário, o planejamento estratégico possibilita a designação de vias para a compreensão do mercado, alinhado ao ambiente interno e externo a organização, bem como qual decisão a organização necessita naquele dado momento.



Por se tratar de uma ferramenta que possui meios que auxiliam na gestão das organizações ajustado ao setor em que atuam com práticas que visam melhorar os processos organizacionais.

Uma vez concluída, a apresentação dos conceitos centrais acerca da estratégia tem-se a seguir apresentação da revisão acerca do gerenciamento de crises organizacionais.

### **3. CRISE ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 Conceituação**

As crises em ambientes organizacionais ocorrem de maneira repentina e inesperada podendo ser causadas pelas incertezas do ambiente em que estão inseridas e, em sua completude podem ser mitigadas, no entanto as organizações necessitam vivenciar uma preparação para tal momento. Para Nunes (2020, p.5) crise está relacionada a períodos de desequilíbrio e define da seguinte maneira:

Está associada, em sistemas capitalistas, especialmente, à perda significativa de poder econômico e/ou de audiência. Situações de crise, em geral, são antecedidas por insatisfações e/ou por contextos de riscos envolvendo pessoas, processos e estruturas mal gerenciados ou negligenciados. Expressam uma situação que ameaça à integridade de uma pessoa ou organização, trazendo danos à reputação. Outra característica bastante particular da crise é que ela ganha repercussão na mídia, entra na agenda de veículos de comunicação. (NUNES, 2020, p.5)

Para Teixeira (2011), as crises atravessam em sua concepção fatores impossibilitados de administração que, muitas, vezes, não podem ser controlados previamente, no entanto, passam a ser vistos como crise quando estes passam por grande repercussão acarretando problemas de grande proporção em variados públicos.

No contexto organizacional, Shyniashiki, *et al* (2007) definem que, a gestão da crise torna-se importante dentro da administração estratégica contemporânea, promovendo equilíbrio em função dos objetivos propostos em face do momento de instabilidade. Dentro das organizações as crises devem ser um assunto comentado entre os gestores e tomadores de decisão, de modo a buscar conhecimento e usufruir no momento oportuno para identificar possíveis soluções imediatas e fazer com que seus efeitos sejam mitigados evitando o descontrole no ambiente organizacional em função da crise.

Dando continuidade, tem-se a descrição do processo de gerenciamento de crise.

### 3.2 Processo de gerenciamento

Nascimento (2007) define que a crise deve ser identificada previamente e necessita de uma resposta ágil, concreta, e alegações certeiras, agindo desse modo existem maiores possibilidades de desviar-se ou reduzir impactos de maneira eficaz. Contudo, identificada a crise existe a necessidade de adotar mudanças almejando a estabilidade e adotar a gestão estratégica.

Segundo Varela, *et al* (2015), a gestão estratégica consiste em ações unidas no propósito de ordenar os recursos internos da organização ao ambiente externo, adotando conceitos e práticas objetivando encarar as dificuldades e evoluções do processo de globalização.

Ainda Varela *et al* (2015) afirmam a necessidade de a gestão estratégica fundamentar-se no planejamento estratégico aliado a gestão do conhecimento. O planejamento estratégico contribui para a tomada de decisão integrando todos os setores da organização de modo a realizar o planejamento e administrar num mesmo procedimento com o intuito de garantir a integração dos setores. Já, a gestão do conhecimento, segundo Pinheiro e Santos (2017) proporciona a manifestação das informações e o compartilhamento de ambos para a organização gerando uma nova maneira de administrar a tomada de decisão sistemática na identificação, localização, tratamento e funcionalidade a informação.

Crise pode ser ocasionada por fatores externos a organização e internos, a primeira acarreta condicionantes drásticos para crise interna. Existe uma variação nas causas em que podem ser advindas de motivos políticos, sanitários e saúde, ambas acarretam as crises econômicas. Por tanto a gestão de crises deve, portanto, estar alinhada com a gestão da informação, uma vez que as informações acarretam fatores positivos e negativos. A informação resulta na compreensão das mudanças sejam essas econômicas, políticas, sociais, técnicas e tecnológicas definidas em função de alcançar resoluções ágeis para adequar a organização (BAKES *et al.* 2020).

Diante do reconhecimento das informações e a gestão do conhecimento parte-se para o processo de mudança estratégica que necessita estar equiparado as metas propostas pela organização. Esse processo ocorre após o processo de aprendizado, no qual a organização aplica o conhecimento de modo a se orientar em relação ao ambiente externo, traçando objetivo em torno de vivenciar a estabilidade (GOHR e SANTOS, 2011).

Assim, no próximo tópico aproxima-se o conceito de estratégia e gerenciamento de crises na perspectiva da mudança estratégica.

### 3.3 Interfaces entre estratégia organizacional e gerenciamento de crises

A dinamicidade dos cenários, acarretam incertezas nas organizações, segundo Almeida e Oliveira (2020), na atualidade, os transtornos provocados pelo ambiente, produzem oscilações, e implicam na dificuldade no processo da resolução das tomadas de decisão.

Desse modo, “apesar de o conceito de estratégia estar baseado em estabilidade, grande parte do estudo de estratégia focaliza mudanças. Embora, as fórmulas para mudanças estratégicas possam sair facilmente, seu gerenciamento, em especial quando envolvem mudanças de perspectiva, é difícil.” (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010, p.32)

Conforme Gonçalves e Silva, (2011) a concepção de mudança, formulação e implementação de estratégias organizacionais acontecem de forma distinta em detrimento do momento presente ao futuro almejado. Ainda Gonçalves e Silva (2011) definem que os tomadores de decisão, se dispõem a avaliar os cenários em conformidade com os objetivos, utilizando de ferramentas de planejamento equiparadas aos resultados desejados.

Desse modo, as estratégias e o processo de decisão estratégica uma vez identificada e reconhecida a crise por parte da empresa e gestores, por sua vez, impulsionam a uma prática estratégica que tem por intuito fornecer o planejamento estratégico, com sua formação e implantação delimitados no processo de gerenciar a crise. Contudo, a estratégia usada deve estar em conformidade com a organização permitindo uma autêntica mudança dado o cenário vivenciado para que, então, a crise seja gerenciada.

Para lograr êxito nesse processo de gerenciar crises de forma estratégica, autores apontam que as organizações devem passar a funcionar buscando resiliência organizacional. Burnard e Bhamra (2011) definem a resiliência como a propriedade emergente de sistemas organizacionais que se conecta aos pontos fortes e capacidades inerentes e adaptativas que proporcionam a adaptação geral de uma organização durante fases turbulentas. Logo, os mecanismos de resiliência organizacional objetivam maximizar a percepção situacional da organização, diminuir as vulnerabilidades a ambientes de risco sistêmico e restabelecer a eficácia após acontecimento de crise.

Assim, essa revisão de literatura evidencia que as práticas estratégicas aplicadas ao gerenciamento de crises organizacionais na contemporaneidade maximizam o emprego de ferramentas e ações que construam um estado de resiliência organizacional que permita as organizações serem mais fortes continuamente e preparadas para lidar com novas turbulências.

Segue-se o desenvolvimento do trabalho com a apresentação da trajetória metodológica adotada.

## **4.METODOLOGIA**

### **4.1 Delineamento**

O presente estudo tem como principal objetivo estudar o papel da estratégia em momentos de crise organizacional, como a causada pela reestruturação de contratos em função do rompimento da barragem de Fundão no município de Mariana-MG em 2015. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, segundo Gil (2019, p.25), “a pesquisa aplicada, tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos”.

No tocante a abordagem da problemática da pesquisa, este trabalho é de natureza qualitativa. De acordo com Silva, Russo e Oliveira (2018) o pesquisador em abordagem qualitativa retém correlação ao fenômeno e objeto de pesquisa, dado que os indivíduos explanam os conhecimentos acerca do objeto, o pesquisador realiza o processo de coleta de dados por meio do indivíduo.

Quanto aos objetivos a pesquisa será exploratória, conforme Severino (2007, p.123) “a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”. Combinado com exploratória, ainda será descritiva com o objetivo segundo Gil (2019) de descrever as características e particularidades apontadas no que se refere aos sujeitos de investigação, podendo ser indivíduos ou fatos ocorridos, e relações entre os mesmos. Portanto, a pesquisa visa descrever as ações adotadas por organizações terceirizadas, para se manterem no mercado após uma paralização das atividades de um de seus maiores clientes.

Por fim, se caracteriza como bibliográfica, visto que foi realizado um levantamento bibliográfico acerca das temáticas estratégia e gerenciamento de crises. A pesquisa bibliográfica é caracterizada, como aponta Severino (2007, p.122) como aquela que “se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes nos textos”. A pesquisa bibliográfica permitiu, através do aporte de estudos em áreas semelhantes contribuintes e relevantes para essa pesquisa, a construção do embasamento do referencial teórico desse estudo.

Uma vez apresentado o delineamento da pesquisa descreve-se, na sequência, o processo empregado para coleta de dados.

## 4.2 Processo de coleta de dados

Os dados foram coletados por intermédio da realização de entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas terceirizadas que tinham contrato com a Samarco no período do rompimento da barragem e se colocaram à disposição em contribuir com a pesquisa.

Para isso, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado com 7 sujeitos de pesquisa, abordando assuntos que levam a exploração das vivências acerca dos eixos temáticos. As entrevistas foram realizadas e gravadas, sendo transcritas de modo a possibilitar uma consulta posterior por parte do sujeito de pesquisa.

As pesquisas semiestruturadas focam em pontos previamente estabelecidos, no entanto, no decorrer da entrevista o pesquisador pode mudar a ordem das perguntas, para que uma não interfira na qualidade da entrevista (GIL, 2019).

A seguir estão apresentadas as perguntas base, empregadas no desenvolvimento das entrevistas:

<b>Roteiro de entrevista semiestruturado</b>	
01	Para você, o que é estratégia empresarial?
02	Como a estratégia é desenvolvida no âmbito da sua organização? Existe um planejamento estratégico formal?
03	Como sua organização se prepara para o futuro em termos estratégicos?
04	Fale sobre a crise organizacional vivenciada em sua organização decorrente do rompimento da Barragem de Fundão em 2015.
05	Aponte as estratégias empreendidas pela organização para lidar com a crise da suspensão de atividades da Mineradora Samarco em decorrência do rompimento da Barragem de Fundão em 2015.
06	Essas estratégias surgiram em decorrência do momento de crise ou estavam previstas em algum plano da organização?
07	Qual foi o principal desafio ocasionado a organização em relação do rompimento da Barragem de Fundão?
08	Diante dessa experiência de crise organizacional, a organização mudou a forma de pensar e desenvolver estratégia?

**Quadro 1** - Roteiro de entrevista semiestruturado

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Vale ainda esclarecer que as 7 entrevistas foram realizadas no período de agosto de 2022 a dezembro de 2022. Por meio da entrevista foi possível identificar as estratégias adotadas pelas empresas e constatar o papel dessas em momentos de crise. Para a identificação dos sujeitos de pesquisa, o primeiro gestor foi identificado por meio da rede de relacionamentos do pesquisador, posteriormente, para os demais foi utilizada a técnica de bola de neve, que consiste em por meio de um sujeito obter indicação para se conhecer outro sujeito interessado em contribuir com esse estudo.

Segundo Sampaio e Lycarião (2021, p.75) essa técnica “consiste em, a partir de uma unidade, coletar e analisar outras unidades que foram citadas ou indicadas pela primeira unidade”.

Para facilitar a compreensão dos sujeitos de pesquisa, a seguir tem-se uma tabela seguindo a ordem cronológica de realização das entrevistas com os respectivos entrevistados e ramo de atuação de cada organização, codificados como: G1; G2; G3; G4; G5; G6; G7; respectivamente.

As empresas apresentadas, bem como seu porte e seus ramos de atuação atuavam na cidade de Mariana-MG como terceirizadas pela mineradora Samarco, das 7 empresas entrevistadas 3 alegaram ter planejamento estratégico formal dessas 2 o seguiam, as outras 4 alegaram que a estratégia era desenvolvida de acordo com a demanda.

G1	Transportes – Grande Porte
G2	Manutenção – Grande Porte
G3	Construtora – Médio Porte
G4	Construtora – Médio Porte
G5	Locação – Pequeno Porte
G6	Transportes – Pequeno Porte
G7	Manutenção – Médio Porte

**Quadro 2** - Área de atuação

Fonte: Elaborado pela própria autora.

A classificação do porte das organizações colaboradoras segue a tipologia do SEBRAE (2013) fundamentada no número de funcionários. O número total de terceirizadas com contrato ativo junto a Mineradora na época do rompimento da barragem foi um dado não disponibilizado pela mesma e, portanto, não consta nesse estudo.

Na sequência, tem-se a descrição da técnica de análise de dados.

### **4.3 Técnica de análise de dados**

A análise de conteúdo nos dizeres de Bardin (2011, p.44) “aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Esse tipo de análise de dados propicia o entendimento das variáveis determinantes a conduta dos gestores alinhada as intenções das empresas frente ao ocorrido.

Conforme afirma Bardin (2011, p.47) “o que se procura estabelecer quando se realiza uma análise conscientemente ou não é uma correspondência entre as estruturas semânticas ou linguísticas e as estruturas psicológicas ou sociológicas (por exemplo: condutas, ideologias e atitudes) dos enunciados”.

A análise de conteúdo, é dividida em várias fases, sendo elas: pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Segundo Bardin (2011) a pré-análise visa ordenação de atribuições relacionadas a atividades iniciais não estruturadas acerca do sujeito de pesquisa. A exploração do material consiste na análise, verificação, seleção e descrição dos documentos, dados e fala dos sujeitos. A inferência expressa o entendimento e apoio para o entendimento da mensagem passada pelo sujeito e seu aporte perante ao receptor que apresenta polos de interferência. A interpretação utiliza dos dados obtidos para confrontar os resultados obtidos da inferência.

A análise de conteúdo proporciona, assim, a compreensão da percepção dos conhecimentos relacionados a uma situação, por meio dos dados obtidos (BARDIN, 2011). Portanto, a análise de conteúdo permitiu, a compreensão do papel da estratégia em momentos de crise organizacional, através da ótica do sujeito de pesquisa, gestor/estrategista disposta em conformidade com as práticas adotadas pela empresa.

Essa trajetória metodológica de pesquisa foi adotada para atribuir rigor científico aos dados apresentados e analisados a seguir.

## **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **5.1 Categorias de análise**

As temáticas apresentadas foram formadas por frases que constituem sentido para esta pesquisa, estas categorias de análise tornaram-se pertinentes no decorrer da coleta de dados e provocaram atenção do pesquisador formando. Tais unidades categorizadas foram extraídas dos relatos apresentados pelos gestores entrevistados, num primeiro momento de maneira individualizada e, no segundo momento, sendo relacionados a temáticas chaves para a realização desta análise.

Considera-se pertinente percorrer caminhos de análise relacionando a pratica da estratégia organizacional alinhada ao momento de crise vivenciado pelos sujeitos de pesquisa, tendo em vista a utilização de ações estratégicas com a finalidade de superar a adversidade vivida.

As unidades categorizadas exprimem as especificidades relacionadas ao conteúdo proposto para a investigação com eixos temáticos relacionados, sendo elas: 1) planejamento estratégico empresarial; 2) impactos do cenário; 3) crise organizacional; 4) estratégias de enfrentamento; 5) perspectivas para o futuro; 6) mudança na percepção de estratégia pós-crise.

## 5.2 Análise dos dados categorizados

A seguir tem-se a primeira unidade categorizada, planejamento estratégico empresarial:

<b>Unidade categorizada 1 – Planejamento estratégico empresarial</b>	
G1	<i>“Existe um planejamento formal que visa, entender o mercado para saber onde se deseja chegar, com foco no resultado, nas pessoas, meio ambiente, ética”.</i>
G2	<i>“Atuamos com planejamento formal com ações bem definidas, traçar as metas e preparar o time para alcançar, atuando na gestão de pessoas, trabalhar no aumento de receitas e redução de despesas”.</i>
G3	<i>“É o entendimento dos processos que estão sendo executados, alinhado ao conhecimento do mercado, além de existir um planejamento estratégico formal”.</i>
G4	<i>“Trata-se de realizar um planejamento com o que se tem na atualidade prevendo o que pode acontecer no futuro, nossa estratégia atualmente tem sido desenvolvida de maneira informal de acordo com a demanda”.</i>
G5	<i>“Identificar pontos e caminhos a serem seguidos, alinhando aos objetivos da empresa, utilizando da inovação para atender a necessidade de cada cliente de maneira individualizada, desenvolvendo um padrão de trabalho”.</i>
G6	<i>“Utilizar de formas para manter os rendimentos afim de manter a empresa economicamente saudável, a estratégia sendo desenvolvida de acordo com a demanda”.</i>
G7	<i>“Trabalhamos com planejamento estratégico formal, com ferramentas que a empresa necessita ter, para realizar a gestão da empresa, recursos, pessoal, obras e controle de obras”.</i>

**Quadro 3** - Unidade categorizada 1 - Planejamento estratégico empresarial

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Nesta primeira unidade, é possível observar pontos relacionados a estratégia e o planejamento estratégico empresarial. Tais pontos demonstram a compreensão dos gestores frente a estratégia do negócio alinhado ao ramo de atuação da organização, levando em consideração as especificidades de cada empresa.

Cada gestor carrega consigo além de sua experiência, a necessidade da organização a qual está à frente, deste modo, as estratégias de manutenção são alinhadas ao momento vivido, bem como, o potencial buscado num dado momento. Planejar, executar e compreender o mercado fazem parte do planejamento estratégico da maioria delas. Todavia, pontualmente, observa-se alguns casos de utilização do planejamento formal e, em outros, cabe a utilização do mesmo de maneira informal.

Tais individualidades ocorrem de acordo com o ramo de atuação, bem como, o porte de cada empresa. Deste modo, a prática estratégica das organizações demonstra a dificuldade de algumas frente a outras de lidar com o momento de conturbação.



Pondera-se, por fim, que a ação estratégica e o planejamento estratégico nesses casos, em sua maioria, acontece de maneira formal, atendendo as especificidades de cada organização.

Dando continuidade, a seguir tem-se a segunda unidade categorizada, evidenciando os impactos causados pelo cenário:

<b>Unidade categorizada 2 – Impactos do cenário</b>	
G1	<i>“No primeiro momento foram realizados transportes de bombeiros e cães de várias regiões, trazendo-os para Mariana para auxiliar nos resgates. Mudando completamente o tipo de transporte que era realizado antes do rompimento”.</i>
G2	<i>“Houve muitas percas, tínhamos em torno de 800 pessoas e ficaram apenas 300, financeiramente causou um impacto muito grande.</i>
G3	<i>“Num primeiro momento, o pessoal foi colocado à disposição as demandas, porem até a adequação e entendimento do ocorrido, boa parte teve que ficar em casa”.</i>
G4	<i>“Inicialmente tivemos que lidar com um abalo emocional grande, devido a termos uma equipe atuando na área no dia do rompimento, além de vários funcionários que tinham suas moradias estabelecidas em locais afetados”.</i>
G5	<i>“Quando vieram as reparações as demandas foram aumentando, logo tivemos que mudar nosso padrão de trabalho, indo para localidades atingidas”.</i>

**Quadro 4** - Unidade categorizada 2 - Impactos do cenário

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Nesta unidade categorizada analisa-se os impactos vivenciados pelos sujeitos de pesquisa frente ao cenário provocado pela incerteza. Os mesmos tiveram que lidar com o fato da mudança na área de atuação e alteração no padrão de trabalho, provocando, desta forma, re colocação das rotinas, do pessoal e do fluxo de trabalho.

Conforme relatado por alguns gestores houve a necessidade de realizar demissões e após essas demissões vieram também o impacto emocional por parte dos gestores e do quadro de pessoal, a falta de informação inicialmente e incerteza dificultaram a gestão naquele momento no qual se esperava consequências econômicas e sociais incertas. As mudanças vivenciadas em decorrência do rompimento provocaram mudanças nas rotinas dentro das organizações e em toda a cidade.

Além dos danos causados na execução do trabalho, ainda se observa nas alegações dos sujeitos danos psicológicos por parte do quadro de pessoal, uma vez que parte da mão de obra necessitou ser colocada em casa por determinado período causando incertezas no futuro das pessoas. Houve ainda o fato relatado por um gestor, sobre funcionários atingidos que perderam suas moradias. Logo, foi ainda mais desafiador compreender o ocorrido e auxiliá-los na nova realidade.

Assim, os impactos foram complexos para as organizações e seus membros, indicando que as mesmas não se encontravam preparadas para lidar com tais circunstâncias ainda que tivessem planejamento estratégico formal. Pensando no contexto do rompimento de Fundação

tem-se que os gestores e os funcionários ligados a mineração julgavam que a ruptura de barragem era algo improvável.

A próxima unidade categorizada aborda o tema de crise organizacional, no qual são abordados os desafios ocasionados as organizações no contexto estudado:

<b>Unidade categorizada 3 – Crise organizacional</b>	
G1	<i>“Não se tratou apenas de uma crise organizacional, mas uma crise emocional”.</i>
G2	<i>“Inicialmente tivemos uma baixa na receita, além de danos psicológicos”.</i>
G4	<i>“Houve um desafio grande em relação ao financeiro e gerir o momento juntamente com o nosso pessoal”.</i>
G5	<i>“Estávamos atuando na mineradora com nossos serviços, ao paralisar das operações tivemos que lidar com a redução da demanda dos serviços”.</i>
G6	<i>“Tivemos que realizar cortes de gastos além da demissão de funcionários, visto que não tínhamos condições de mantê-los”.</i>
G7	<i>“Houve uma queda na demanda dos nossos serviços em razão do ocorrido, logo nossos serviços foram reduzidos, o que gerou uma crise organizacional”.</i>

**Quadro 5** - Unidade categorizada 3 - Crise organizacional

Fonte: Elaborado pela própria autora.

A crise organizacional trata-se de uma temática há muito vivenciada pelas organizações. Nesta unidade categorizada as organizações terceirizadas objetos dessa pesquisa enfrentaram uma crise que inicialmente ocorreu de maneira externa e trouxe graves consequências internas.

A temática categorizada mostra como o período após o rompimento da barragem impactou as organizações prestadoras de serviços para a mineradora, observa-se uma série de modificações realizadas para se manterem.

Com a paralização das atividades de mineração houve problemas nas finanças das organizações, pois como manter uma organização sem produção? Assim, houve a necessidade em um primeiro momento da realização de demissão de funcionários, uma vez que algumas organizações apresentaram a necessidade da redução de custos para sobreviverem.

No período imediato pós-rompimento parece que as organizações viveram um processo de parada e somente em um segundo momento começaram a visualizar os contornos da crise organizacional iniciada pelo rompimento da barragem.

Assim, nota-se que apesar da existência do planejamento estratégico as organizações não estavam preparadas para a complexidade do rompimento de uma barragem nas proporções que foi a de Fundão e, após o momento inicial de letargia, continuaram perdidas até iniciar os primeiros passos na análise de cenário pós rompimento e adoção de estratégias de enfrentamento.

Deste modo, nota-se que as repercussões vivenciadas pelas organizações reuniram aspectos advindos do ambiente externo no qual provocou, em sua maioria, consequências internas as organizações e pessoais para seus membros e, além disso, as organizações tiveram que aos poucos assimilar as dimensões globais do rompimento da Barragem de Fundão.

A próxima unidade categorizada apresenta as estratégias de enfrentamento adotadas pelas empresas:

<b>Unidade categorizada 4 – Estratégias de enfrentamento</b>	
G1	<i>“Foi feita uma redução de custos para manter a empresa aberta, rever os processos onde poderia haver uma redução de custos ou o que poderia ser mantido, também desmobilizamos frotas, além da venda de veículos”.</i>
G2	<i>“Captar novos negócios na região, após o rompimento começamos a dar mais atenção a outros negócios que existiam na região, logo fomos conseguindo novos contratos”.</i>
G3	<i>“Inicialmente foi necessária uma readequação dos processos, e atender as demandas fora do nosso setor de atuação que foram procuradas”.</i>
G4	<i>“Avaliamos o cenário e vimos o que podia ser feito dentro daquele contexto, começamos a atuar nas reparações flexibilizando a forma de realizar o trabalho, atendendo as demandas fora do habitual”.</i>
G5	<i>“Nossa estratégia foi buscar novos clientes, avaliando o mercado e suas demandas”.</i>
G7	<i>“Além de buscar novos clientes, foi feita uma redução de custos, realocação de pessoal dentro da própria empresa, colocamos algumas pessoas de férias, devolvemos alguns carros que estavam aligados, renegociamos contas já previstas”.</i>

**Quadro 6** - Unidade categorizada 4 - Estratégias de enfrentamento

Fonte: Elaborado pela própria autora.

A partir da análise das falas dos sujeitos de pesquisa nesta unidade categorizada, reconhece-se que mesmo nos casos em que apresentaram ter um planejamento estratégico formal, o mesmo não se apresentou de forma eficaz, dado o cenário vivenciado não ser cogitado pelas mesmas, as impactando de maneira brusca. Dentre as práticas estratégicas apresentadas pelos gestores nota-se que as mesmas surgiram em decorrência do momento vivenciado.

As estratégias apresentadas pelos gestores apresentam em sua maioria, uma atenção voltada a redução de custos, readequação dos processos devido ao fato da mudança de atividades nas quais algumas empresas atuaram após o rompimento da barragem em obras de reparação.

Logo, houve a necessidade de uma avaliação do cenário o qual estavam vivenciando, além de pontos majoritariamente relacionados a uma busca por novos clientes. Essa busca por novos clientes acontece pelo fato da dependência exclusiva da mineradora como fonte de receita, ou seja, anterior ao rompimento não se cogitava ter outros potenciais clientes ou ter estratégias de diferenciação frente aos concorrentes.

O rompimento da barragem de Fundão gerou uma crise no planejamento deliberado e encontrava-se paralisado, levando a necessidade de adoção de ações competitivas e respostas ao momento vivenciado. Vale ressaltar, dessa forma, que as mudanças ocorram de maneira reativa e não proativa por parte dos gestores, ou seja, tal ocorrido necessitou de uma reação espontânea e assertiva com o intuito de mitigar os danos causados naquele momento.

A seguir a unidade categorizada 5 demonstra as perspectivas para futuro frente o cenário:

<b>Unidade categorizada 5 – Perspectivas para o futuro</b>	
G1	<i>“Continuar sobrevivendo era primordial, mantendo empregos e as pessoas motivadas, gerando lucro para a empresa, mantendo a qualidade nos serviços prestados”.</i>
G2	<i>“Ter um bom time e pessoas capacitadas, que conhecem a maneira de se portar seja no mercado, ou numa situação de dificuldade como a vivenciada”.</i>
G4	<i>“Foi preciso preparar as equipes para lidar com a situação vivenciada”.</i>
G5	<i>“O foco era manter os funcionários e buscar novos parceiros trabalhando com o pé no chão e receio para se manter no mercado”.</i>
G7	<i>“Entendemos que era necessário buscar novos clientes, pois ficamos focados em nossa região, com o rompimento passamos a atender novas regiões”.</i>

**Quadro 7** - Unidade categorizada 5 - perspectivas para o futuro

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Dado a conjuntura de fatores relacionados ao cenário por parte dos gestores houve a necessidade de olhar para a organização de maneira diferente, encontravam-se desafiados com relação ao futuro e ao que viriam a vivenciar. Dentre as principais metas, sobreviver e manter a empresa com as portas abertas, era primordial.

A parte financeira e geração de lucros por alguns relatava-se comprometida em virtude das incertezas recorrentes, no entanto, se reconhece a necessidade e importância da gestão de pessoas dentro do ambiente organizacional, uma vez que foi relatado as estratégias realizadas com foco no time das organizações.

O rompimento da Barragem de Fundão impactou abruptamente as empresas prestadoras de serviço para a mineradora, tal impacto gerou frustrações e inseguranças relacionados ao futuro das organizações, bem como, em uma parte emocional sobre a segurança de se trabalhar em mineração.

Tais inquietações relacionam-se com o futuro dos mesmos, se haveria possibilidade de mantê-los ou não em conformidade com as necessidades pessoais de cada um, visto algumas organizações tinham funcionários residentes em áreas atingidas, logo atuar com foco tornou-se fundamental.

A simultaneidade no acontecimento dos fatores apresentados transmitiu, por fim, a necessidade de que as empresas careciam: a utilização efetiva de um planejamento estratégico no qual o mesmo abrangesse toda a organização, bem como, a preparação para o futuro com ações concretas de suporte relacionadas a possíveis períodos de crise, mesmo não podendo ser previstas. Em tal ponto, emerge a necessidade de busca por resiliência organizacional.

Por fim tem-se a última unidade temática categorizada 6, nesta se evidencia a necessidade de mudança na percepção de estratégia pós-crise:

<b>Unidade categorizada 6 – Mudança na percepção de estratégia pós-crise</b>	
G1	<i>“O nosso planejamento estratégico passou a levar em consideração que pode haver grandes catástrofes em relação aos nossos clientes”.</i>
G4	<i>“Foi preciso desenvolver uma nova forma de realizar o trabalho, uma vez que estávamos acostumados a lidar apenas com áreas operacionais”.</i>
G5	<i>“Mudou, foi uma experiência que vivenciamos, logo a forma de encarar a realidade, o planejamento da empresa e do financeiro e as estratégias em geral”.</i>
G6	<i>“A partir do ocorrido passamos a trabalhar com foco em deixar a empresa saudável economicamente e rentável”.</i>
G7	<i>“Comecei a entender que a empresa necessitava passar por uma remodelação em seus processos e na forma de geri-la”.</i>

**Quadro 8** - Unidade categorizada 6 - Mudança na percepção de estratégia pós-crise

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Essa situação atípica vivenciada pelos gestores no processo de reorganizar a empresa e repensar as estratégias, de modo a torná-las mais eficientes e eficazes equiparadas na forma de manter funcionando alinhado ao futuro e suas perspectivas de manter-se no mercado e saudável economicamente.

A inovação é um dos pontos nos quais os gestores consideram ter agido de maneira assertiva, está intimamente ligada a estratégia possibilitando novas maneiras de realizar o trabalho com o intuito de gerar vantagem competitiva e sobressair-se frente ao momento de turbulência vivenciado.

Desenvolver e ampliar o planejamento estratégico, bem como, a estrutura organizacional da empresa, além da modificação na forma de se realizar o trabalho nota-se a necessidade da readequação dos processos, devido ao fato da busca de novos clientes e atender as especificidades exigidas por eles conforme a sua área de atuação, além do entendimento da necessidade de considerar que os seus clientes podem vivenciar grandes catástrofes, logo as organizações devem também estar preparadas no que diz respeito a esses acontecimentos.

As organizações buscaram, assim, caminhar a estratégia pós rompimento com resiliência organizacional estando sempre vigilante para cenários incertos de forma defensiva.

A crise vivenciada pelos sujeitos de pesquisa evidencia a necessidade de pessoas capacitadas para lidar com a gestão da crise, tendo em vista o momento de instabilidade impacta todas as áreas da organização.

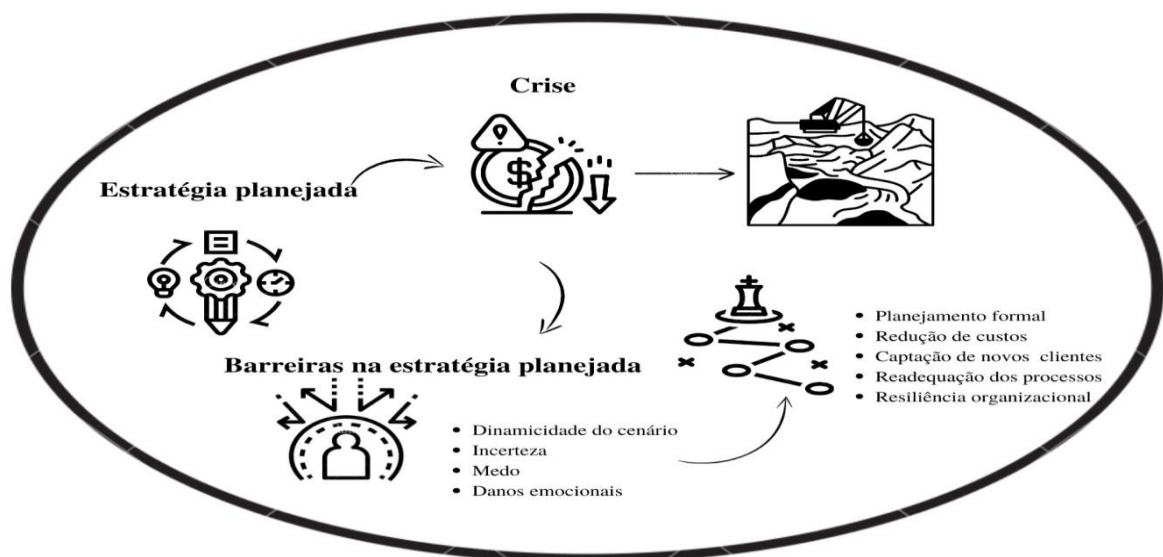
Desse modo, após a análise das unidades categorizadas torna-se possível apresentar pontos de relacionamento entre essa capazes de responder diretamente à questão de investigação do presente estudo.

### 5.3 Matriz de relacionamento estratégico e gerenciamento de crise nos casos estudados

Ao analisar de maneira conjunta as unidades categorizadas atreladas ao problema de pesquisa nota-se a relevância da prática estratégica dentro das organizações em um contexto de crise organizacional desencadeada de forma abrupta.

Nas unidades temáticas destacadas, concentrando em temas chave para a elaboração deste trabalho, observa-se que alguns gestores entrevistados exibiram de maneira subentendida a sua percepção de estratégia. Neste ponto nota-se que alguns desenvolvem a estratégia de acordo com sua demanda, logo observa-se a utilização principalmente nos casos de não haver planejamento estratégico formal, o surgimento de estratégias emergenciais, tanto relacionadas ao ocorrido como no que diz respeito a organização como todo.

A seguir apresenta-se na figura 01 que sintetiza as relações entre estratégia planejada, onde as crises desencadeiam barreiras na estratégia planejada, o que implica na modificação das estratégias em decorrência do ambiente vivenciado:



**Figura 1** - Síntese da relação de estratégia e gerenciamento de crise no caso da reestruturação de contratos terceirizados pela Mineradora Samarco  
Fonte: elaborado pela própria autora.

A matriz de relacionamento deste caso proporciona o entendimento de que as crises presentes em nossa sociedade, em sua maioria são ocasionadas por fatores capitalistas, deste modo, a prática da estratégia dentro das organizações deve ser considerada de maneira primordial, para que em circunstâncias de contratempos se tenha prudência e entendimento para tomar as devidas ações. Tais ações devem nortear para a superação, bem como, sobressair-se com racionalidade as turbulências.

O uso da prática estratégica neste caso, foi baseado no formato emergente, ou seja, em compatibilidade ao momento vivenciado, bem como, as necessidades apresentadas e as especificidades de cada organização, dentre eles: a readequação dos processos, captação de novos clientes e redução de custos. Tais práticas apresentaram como forma de superar a crise vivenciada, mantendo a organização em funcionamento.

Destarte o uso da estratégia alinhada ao gerenciamento de crises proporciona sucesso para as organizações, com a dinamicidade do cenário de crise juntamente com as incertezas provocadas em decorrência das crises. De certa forma implicam também em dificuldade das tomadas de decisão, logo a estratégia apresenta constructos necessários para uma possível mudança alinhadas ao futuro almejado, ultrapassando as barreiras impostas pelo ambiente, sintetizando a matriz de relacionamento entre estratégia e gerenciamento de crises que deve buscar resiliência organizacional. Assim, as organizações vão atuar de forma a apresentar um planejamento estratégico efetivo que as mantenha com base para enfrentar diferentes tipos de crise.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo buscou investigar a relação entre as práticas estratégicas adotadas em períodos de crise, vivenciadas por organizações prestadoras de serviço para a mineradora Samarco que passaram por um processo de reestruturação em seus contratos a partir do rompimento da barragem de Fundão. Tal reestruturação implicou em mudanças de serviços prestados, uma vez que os sujeitos de pesquisa passaram a atuar em obras de reparação na qual anteriormente atuavam na sede da mineradora. As empresas investigadas estavam atuando no período do rompimento da Barragem de Fundão, na cidade de Mariana-MG em novembro de 2015.

Diante deste contexto, a fundamentação teórica constituiu-se das temáticas: origens e conceituação da estratégia, processo estratégico, planejamento estratégico, crise, processo de gerenciamento de crise e as interfaces entre estratégia organizacional e o gerenciamento de

crises. Dispondo como relevantes para a compreensão do problema de pesquisa e objetivo geral deste trabalho e atendendo ao proposto no primeiro objetivo específico.

Para melhor compreensão das temáticas abordadas nas unidades categorizadas, os gestores das organizações prestadoras de serviço para a mineradora Samarco contribuíram com seus relatos apresentando as experiências e desafios vivenciados por eles em decorrência do momento de crise desencadeado em suas organizações.

Os gestores participaram de entrevistas com roteiro semiestruturado e seus relatos foram analisadas através do método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2011). Esses foram identificados a partir do emprego da técnica bola de neve, atingindo, assim, o segundo objetivo específico desse artigo.

Logo, foi possível observar o momento desafiador vivenciado pelos gestores das organizações contribuintes para o desenvolver deste estudo, passaram por diversas conturbações advindas do ambiente externo e que impactaram diretamente no ambiente interno.

As crises ocasionam as organizações incontáveis danos, dentre eles, os gestores alegaram principalmente o abalo financeiro e emocional, visto que para que as empresas sobrevivessem frente a crise era necessário passar por uma reformulação, em alguns casos houve a necessidade de demissão de funcionários, cortes de gastos, e modificações nos processos.

As empresas que passaram por um processo de mudança contratual em virtude do rompimento da barragem de Fundão no Município de Mariana-MG, no qual as empresas tiveram a necessidade de modificar a maneira da realização do trabalho, visto que boa parte atuou após o rompimento, em obras de reparação. Logo, gerou um certo impacto devido a modificação da forma de trabalhar, sabendo que as mesmas atuavam na mineradora.

Nota-se por parte dos gestores uma preocupação com relação ao quadro de pessoal de suas respectivas organizações, visto que em alguns casos funcionários residiam em localidades próximas onde os rejeitos passaram. Houve, dessa forma, a importância de gerir e cuidar para que essas pessoas não tivessem preocupações se iriam continuar a trabalhar ou não, mas existia também a preocupação voltada para seus lares.

Após a análise foi possível observar que algumas organizações apresentavam um planejamento estratégico formal, e outras agiam estrategicamente de maneira informal. Pondera-se que diante dos fatos ocorridos foi possível constatar que todos os gestores alegaram o uso de estratégias emergentes, ou seja, o fato de não se imaginar um ocorrido de tal maneira fez com que não houvesse um preparo para lidar com crises, logo as estratégias adotadas foram surgindo em decorrência do momento vivenciado. A partir desse ponto pode-se elaborar a



matriz de relacionamento entre estratégia e crise organizacional nos casos estudados atendendo ao terceiro objetivo específico dessa investigação.

Por fim, percebe-se após a crise as empresas entenderam que havia a necessidade de modificar a forma de se pensar estrategicamente, ou seja, o planejamento estratégico a partir daquele momento deveria abordar situações que envolvam grandes desafios, principalmente, em relação aos clientes para obter resiliência organizacional.

Além de pensar no futuro abordando pontos estratégicos para determinadas situações, nas quais não sejam utilizadas apenas as estratégias emergentes, mas também um planejamento estratégico que possa ser seguido de maneira eficaz, e as organizações possam gozar dos seus benefícios.

Contudo, o estudo apresentou evidências no que tange o protagonismo da prática estratégica, bem como, a sua eficácia em períodos de conturbação como o vivenciado pelos sujeitos de pesquisa. Embora por parte delas não tenha se seguido o planejamento estratégico formal e as estratégias ocorreram de maneira emergente, pondera-se ser primordial a adoção de estratégias deliberadas para o sucesso das organizações e obtenção de resiliência organizacional.

Como limitações dessa investigação, ainda que essa apresente caráter qualitativo, acredita-se que os impactos do cenário do rompimento da barragem de Fundão para as organizações terceirizadas atuantes junto a mineradora Samarco nesse período poderiam ser melhor compreendidos frente a uma apresentação de dados relacionados ao número total dessas organizações, quantas tiveram contratos encerrados, reestruturados, assim como, quantas continuaram ativas ou vieram a encerrar suas atividades. E tais dados não foram obtidos no limite da investigação, essa limitação pode se configurar ainda em demandas para estudos vindouros.

## 7. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, [S.L.], v. 2, n. 1, p. 38-56, 9 jun. 2020. Universidade Federal da Fronteira Sul. <http://dx.doi.org/10.36661/2596-142x.2020v2i2.9780>.

ALVES, C. H. T.; BERNARDO, J. M. L.; OLIVEIRA, Tatiana Dornelas de. O planejamento estratégico no contexto das microempresas. **Revista Vianna Sapiens**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 21, 8 jul. 2019. Instituto Vianna Junior Ltda. <http://dx.doi.org/10.31994/rvs.v10i1.537>.

BACKES, D. A. P.; ARIAS, M. I.; STOROPOLI, J. E.; RAMOS, H. R. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Iberoamerican Journal of**

**Strategic Management (IJSM)**. v. 19, n. 5, p. 1-10, Oct. /Dec. 2020. Editorial. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riac.v19i4.18987>.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70 Lda/Almedina Brasil, 2011. 279 p. (ISBN: 978-85-62938-04-7). Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro Produção editorial e capa: Casa de Ideias.

BURNARD, K.; BHAMRA, R. Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 18, p. 5581-5599, 2011.

CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: XXII ENANPAD, 22º, **Anais**, Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998. 14 p.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, p. 1-13. mar. 2003.

COLTRE, J.; MARTINS, L. M. A industrial 4.0 na gestão estratégica: desafios e oportunidades para as empresas brasileiras. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, [S.l.], v. 34, n. esp., p. 110-128, abr. 2019. ISSN 2596-2809. Disponível em: <<http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/1012>>.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2019. 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

GONÇALVES, C. A. A.; SILVA, F. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria** [en linea]. 2011, 4(3), 458-476 [fecha de Consulta 5 de Mayo de 2022]. ISSN: Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273421614010>.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 45, n. 6, p. 1673-1706, dez. 2011. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122011000600004>.

LIMA, S. A. P. Sobre a importância da estratégia corporativa para as organizações. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, v. 9, p. 16, 2009.

MEIRELLES, A.M.; GONÇALVES, C.A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C.A.; REIS, M.T.; GONÇALVES, C. (org.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial**. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, p. 21-33, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; et al. **O processo da estratégia**. Grupo A, 2009. E-book. ISBN 9788577800605. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/>. Acesso em: 01 nov. 2022.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. São Paulo. Grupo A, 2010. 9788577807437. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577807437/>>. Acesso em: 01 nov. 2022.

NASCIMENTO, I. M. **Gerenciamento de crise: identificar, planejar e prevenir**. 2007. 85 f. Monografia (Graduação) - Curso de Comunicação Social, Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007.

NASCIMENTO, T. R. **Estratégias empresariais em tempos de crise**. 2019. 26 f. Monografia (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Candido Mendes, Niterói, 2019.

NUNES, A. K. Crise: evento iminente com grande potencial transformador. **Cadernos de Comunicação**, Santa Maria, v. 24, n. 3, p. 1-14, 14 set. 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. D. **Administração estratégica na prática: a eficiência para administrar o futuro das empresas, 8ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2013. 9788522475612. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475612/>>. Acesso em: 11 out. 2022.

PINHEIRO, C. M.C.; SANTOS, P. E. **Gestão Estratégica em Momentos de Crise: Um Estudo de Caso em uma Microempresa de Araçuaí - MG**. Simpósio nacional de gestão de projetos, inovação e sustentabilidade, 6., 2017, São Paulo. São Paulo: Singep, 2017. 10 p.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Gulf Professional Publishing, 1999.

RUWER, L. M. E.; KLEINOWSKI, H. L.; SOUZA, T. R. de. Estratégias empresariais para vencer a crise: um estudo em empresa do ramo imobiliário de porto alegre/rs. **Brazilian Journal Of Production Engineering - Bjpe**, [S.L.], p. 41-57, 8 mar. 2021. Universidade Federal do Espírito Santo. <http://dx.doi.org/10.47456/bjpe.v7i1.33528>.

SAMPAIO, R. C.; LYCARIÃO, D. **Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2021. 155 p. (ISBN: 978-65-87791-18-0). Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise\\_de\\_conteudo\\_categorial\\_final.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise_de_conteudo_categorial_final.pdf). Acesso em: 18 nov. 2022.

SANTI, F. L. G.; SUGUIMOTO, V. F. A.; SCHOTTEN, P. C.; FACHIN, S. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: aplicação em uma empresa do ramo de comércio e serviço do vale do Ivinhema-ms. **Brazilian Journal of Development**, [S.L.], v. 5, n. 11, p. 25791-25806, 2019. Brazilian Journal of Development. <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv5n11-234>.

SEBRAE-NA/ Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**, p. 17. Disponível em: [www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso em: dezembro de 2022.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p. ISBN 8524900504.

SILVA, L. F.; RUSSO, R. F. S. M.; OLIVEIRA, P. S. G. Quantitativa ou qualitativa? Um alinhamento entre pesquisa, pesquisador e achados em pesquisas sociais. **Revista Pretexto**, [S.L.], v. 19, n. 4, p. 30-45, 2 dez. 2018. ANPAD. <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v19i4.5647>.

SHINYASHIKI, R. T.; FISCHER, R. M.; SHINYASHIKI, G. **A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises**. *Organicom*, [S. l.], v. 4, n. 6, p. 148-159, 2007. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138931. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138931>.

SUN TZU. **A arte da guerra**. São Paulo: M. Claret, 2005.

TEIXEIRA, P. B. **Gestão e gerenciamentos de crise na sociedade de risco**: a construção midiática dos riscos alimentares e seus impactos sobre diferentes públicos. 2011. 169 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós - Graduação em Comunicação, Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2011.

VARELA, A. V.; BARBOSA, M. L. A.; FARIAS, M. G. G. Abordagem cognitiva para gestão do planejamento estratégico nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 49-68, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/22890>.