



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL: UM ENSAIO TEÓRICO

ROSA ALMEIDA FREITAS ALBUQUERQUE

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
prof.rosaalbuquerque@gmail.com

CRISTIANE DREBES PEDRON

UNINOVE - Universidade Nove de Julho
cdpedron@gmail.com



RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL: UM ENSAIO TEÓRICO

Resumo

Resiliência organizacional é resultado de reforçar determinadas competências, como processos que estimulem a atenção, bem como processos que melhoram a capacidade de recombinar e implantar recursos de novas maneiras (Sutcliffe & Vogus, 2003). Capacidade de resiliência é um conjunto multidimensional de rotinas, recursos, comportamentos, capacidades e modelos mentais que leva à resiliência organizacional (Lengnick-Hall & Beck, 2009). Este ensaio teórico apresenta uma revisão de literatura sobre resiliência organizacional, apresentando um levantamento das pesquisas publicadas no campo da administração. O levantamento abarca publicações nacionais e internacionais. É realizada uma análise sobre a evolução dos temas pesquisados e apresentando propostas para futuras pesquisas no assunto.

Palavras-chave: resiliência, resiliência organizacional, pesquisa bibliográfica.

Abstract

Organizational resilience results from enhancing particular competencies, as processes that encourage mindfulness as well as processes that enhance capabilities to recombine and deploy resources in new ways (Sutcliffe & Vogus, 2003). Resilience capacity is a multidimensional set of routines, resources, behaviors, capabilities, and mental models that leads to organizational resilience (Lengnick-Hall & Beck, 2009). This theoretical essay presents a review of literature on organizational resilience, presenting a survey of the published research in the field of administration. The survey encompasses national and international publications. Thus, an analysis is performed on the evolution of the topics researched and proposals are presented for future research on the matter.

Keywords: resilience, organizational resilience, literature search.



1. Introdução

Resiliência é definida como a capacidade de se adaptar de forma eficaz e eficiente para mudar; aplicar as lições aprendidas a partir de desafios, erros e/ou sucessos para situações futuras; e, finalmente, para crescer e prosperar (Moran & Tame, 2012). Como uma capacidade de se recuperar de eventos adversos (Sutcliffe & Vogus, 2003). É uma capacidade dinâmica de adaptação organizacional que cresce e se desenvolve ao longo do tempo (Wildavsky, 1988). É uma capacidade do sistema de tolerar perturbações, mantendo a sua estrutura e função (Fiksel, 2006).

Isso significa que resiliência não pode ser considerada um atributo estático, que as organizações possuem ou não possuem. Pelo contrário, resulta de processos que ajudam as organizações a reter recursos de forma suficientemente flexível, armazenável, conversível, e maleável para evitar tendências de má adaptação e lidar de forma positiva com o inesperado (Sutcliffe & Vogus, 2003)

O termo resiliência tem sido usado livremente empregado em uma ampla gama de disciplinas acadêmicas e em muitos contextos diferentes. Há pouco consenso sobre o que é resiliência, o que isso pode significar para as organizações e, mais importante, como as organizações podem alcançar uma maior resiliência em face às ameaças crescentes. (McManus, Seville, Brunson & Vargo, 2007).

Consoante à exposição inicial dos principais conceitos subjacentes ao tema do presente levantamento, constrói-se o objetivo geral de analisar a literatura sobre os conceitos e a aplicabilidade da resiliência organizacional. Este ensaio teórico oferece uma definição de resiliência que é aplicável às organizações. A justificativa para este levantamento de abordagem das áreas descritas fundamenta-se diante da própria etapa de desenvolvimento do campo de estudos da resiliência organizacional, que tanto permite quanto requer a inserção de novos parâmetros ao debate sobre sua caracterização, especialmente em relação à sua importância e a suas fronteiras.

Este ensaio teórico está organizado em três seções, além desta introdução, apresenta a revisão da literatura, e as considerações.

2. Revisão da literatura

2.1 Resiliência

A palavra resiliência é definida como a capacidade de recuperar a partir de ou para ajustar facilmente infortúnio ou mudança. É a capacidade de tornar-se forte e saudável, ou bem sucedido novamente depois de algo ruim acontecer. Sendo uma resposta às mudanças inesperadas ou imprevistas (Erol, Sauser & Mansouri, 2010). Além disso, resiliência considera uma magnitude de perturbação que o sistema pode tolerar e ainda assim persistir (Limnios, Mazzarol, Ghadouani & Schilizzi, 2012).

Na psicologia, resiliência foi caracterizada como a capacidade dos indivíduos para lidar com o estresse e eventos catastróficos (Erol *et al.*, 2010). É a propriedade que se tem não de voltar à sua forma original como os objetos da física, mas de minimizar ou dominar os efeitos nocivos da adversidade, em uma resposta ao risco (Rutter, 1990). Na ciência dos materiais, a



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

resiliência tem sido descrita como a propriedade física de um material para recuperar a sua forma normal depois de uma deformação. Diz respeito à capacidade de um material absorver energia sem sofrer deformação permanente (Yunes, 2003). Para engenharia de resiliência é o resultado das adaptações necessárias para lidar com a complexidade do mundo real, em vez de uma avaria ou mau funcionamento (Hollnagel, Woods & Leveson, 2006).

Nos estudos em administração entendem a resiliência como um processo, que varia com o tempo e com as circunstâncias (Vergara, 2008). Na rede de computador a resiliência tem sido expressa como uma capacidade de fornecer e manter um nível aceitável de serviço em face de falhas e os desafios para a operação normal (Erol *et al.*, 2010). No campo da ecologia, a resiliência é definida como a capacidade de absorver perturbações enquanto manutenção da função de base e estrutura (Moran & Tame, 2012). O aspecto comum de todas essas definições é que a resiliência é definida como uma resposta a alterações e perturbações inesperadas ou imprevistas, ou seja, é uma capacidade de se adaptar e responder a essas mudanças (Erol *et al.*, 2010; Sutcliffe & Vogus, 2003).

De acordo com Erol *et al.* (2010), alguns dos conceitos que são frequentemente identificados como atributos de sistemas resilientes são flexibilidade, agilidade, capacidade de adaptação e robustez; ou são conceitos que ajudam a definir ou medir a resiliência dos sistemas, tais como os conceitos de vulnerabilidade, riscos e rupturas.

Em um dos seus trabalhos, Erol *et al.* (2010) apresentam uma estrutura para a investigação da resiliência na empresa estendida e propõem dois elementos fundamentais da empresa resiliente: as influências externas e as capacidades/características internas, como apresentado na figura 1.

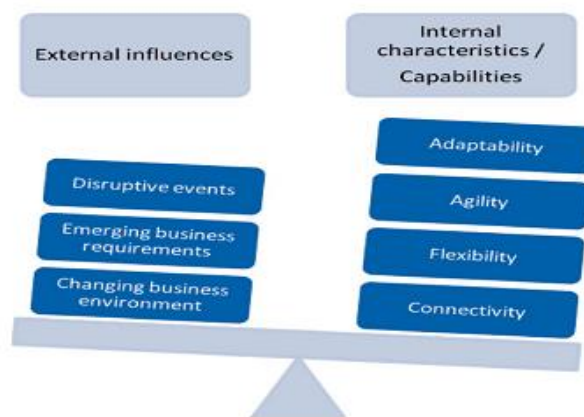


Figura 1 - Criando resiliência empresarial.

Fonte: Erol, O., Sauser, J. B., Mansouri, M. A framework for investigation into extended enterprise resilience. 2010. Enterprise Information Systems v. 4. n. 2, 2010.

Como apresentado na figura, são consideradas influências externas os: eventos perturbadores, requisitos emergentes de negócios e mudança de ambiente de negócios. Como capacidades ou características internas considera-se a: adaptabilidade, agilidade, flexibilidade e conectividade.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Segundo Erol *et al.* (2010), uma diminuição do nível de vulnerabilidade tem um impacto positivo sobre o nível de resiliência de uma empresa. O aumento do nível de flexibilidade tem um impacto positivo sobre o nível de resiliência de uma empresa. A adaptabilidade melhorada resulta em melhor resiliência. A agilidade ajuda uma empresa a mudar seus processos de negócios e sistemas de forma rápida, a fim de satisfazer as necessidades emergentes do seu ambiente e seus stakeholders; também caracteriza a capacidade de uma empresa para responder e se adaptar às mudanças em tempo hábil.

Limnios *et al.* (2012) realizaram um exame do quadro estrutural da resiliência e os caracterizaram como: alta-magnitude e baixa-utilidade; alta magnitude e alta- utilidade.

- a) **Alta magnitude - baixa utilidade:** o sistema é caracterizado pela alta resiliência e assume um carácter essencialmente defensivo (resistência à mudança) quando a empresa opera com um estado indesejável. Processos e mecanismos de defesa são construídos e a rigidez do sistema e o estado funcional atual é mantido, apesar das evidências de que o sistema não está operando em um estado desejável para as partes interessadas da organização.
- b) **Alta magnitude - alta utilidade:** o sistema é caracterizado pela alta resiliência e assume um carácter essencialmente ofensivo (adaptabilidade), quando a empresa opera em um estado desejável. Esta é a conceituação dominante da resiliência organizacional, o qual está associado ao estado do sistema desejável.

A adaptabilidade da empresa está na capacidade de absorver choques e impactos profundos sem perder a capacidade de cumprir com sua missão (Sampedro, 2009). Organizações adaptáveis são capazes de absorver variações e rupturas, tanto internas quanto externas, sem que por elas sejam afetadas na sua rentabilidade, devido aos movimentos maleáveis e flexíveis que permitem um ajuste rápido de processos de adaptação, e assim, conseguem lograr benefícios extras (Minolli, 2000).

A capacidade de adaptação é definida por Starr, Newfrock e Delurey (2004), como a capacidade de uma empresa para alterar a sua estratégia, suas operações, seu sistema de gestão, sua estrutura de governança e a capacidade de apoio de decisão para suportar perturbações e interrupções. É medida através do grau de mudanças exigida pela organização após esses eventos (Dalziell & McManus, 2004).

A vulnerabilidade, segundo Dalziell e McManus (2004), é medida pela facilidade com que uma organização passa de um estado de equilíbrio para o desequilíbrio, após um evento inesperado. Está relacionada aos aspectos gerencial e operacional de uma organização, que tem o potencial de provocar significantes impactos negativos em uma situação de crise (McManus *et al.*, 2007).

Dalziell e McManus (2004) destacam que a capacidade de adaptação é um fator significativo na caracterização da vulnerabilidade e pode ser definida como o grau em que um sistema pode modificar suas circunstâncias para se deslocar para uma condição menos vulnerável. Desta forma, as organizações que se concentram em sua capacidade de resiliência na face da interrupção geralmente adotam qualidades adaptativas e proativas como respostas (McManus *et al.* 2007).

Em relação à conectividade, trata-se de uma capacidade da empresa para conectar pessoas, sistemas, processos e informações de uma forma que permite que a empresa se torne



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

mais conectado e sensível à dinâmica do seu ambiente, das partes interessadas e dos concorrentes. Tal conectividade requer uma integração em todos os níveis da empresa (Erol *et al.*, 2010; Fiksel, 2006).

2.2 A organização resiliente

A organização resiliente é a que desenvolve habilidade e capacidade para resistir a discontinuidades sistêmicas e se adaptar a novos ambientes de risco (Starr *et al.*, 2004). São organizações que prosperam apesar de enfrentar condições que são surpreendentemente incertas, frequentemente adversas e geralmente instáveis. Além de prósperas, as organizações tornam-se melhores, porque enfrentaram e superaram grandes desafios (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011).

Uma organização resiliente é uma organização inteligente, reflexiva, onde as pessoas são livres, responsáveis, competentes, que funcionam numa relação de confiança, empatia, solidariedade. Refere-se a organizações vivas, dialéticas e dinâmicas cujo funcionamento tende a imitar o do próprio cérebro que é altamente democrático e resiliente (Tavares, 2001).

A resiliência organizacional está vinculada a uma concorrência dinâmica e uma capacidade da empresa em absorver a complexidade e emergir de uma situação de desafio mais forte e com um maior repertório de ações antes do evento perturbador (Lengnick-Hall *et al.*, 2011). Está ancorada em processos organizacionais destinados a reforçar uma competência global da organização, especialmente a capacidade de aprender e de aprender com erros (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Neste contexto organizacional surge a chamada “Capacidade de resiliência” sendo essa a capacidade de uma organização assumir uma situação específica, robusta e ações transformadoras quando confrontadas com eventos inesperados e poderosos que podem colocar em risco a sobrevivência desta organização em longo prazo (Lengnick-Hall & Beck, 2005, 2009). É desencadeada por um acontecimento inesperado e incorpora renovação, transformação e criatividade dinâmica de dentro para fora (Lengnick-Hall *et al.*, 2011).

Lengnick *et al.* (2005 e 2009) sugerem que a capacidade de resiliência é desenvolvida a partir de uma mistura única de três dimensões: resiliência cognitiva, resiliência comportamental e resiliência contextual.

- a) **Resiliência cognitiva:** refere-se a capacidade de observar as mudanças, interpretar as situações desconhecidas, analisar as opções e descobrir como responder as condições que são perturbadoras.
- b) **Resiliência comportamental:** engloba a capacidade de compreender os comportamentos e rotinas que permitem que uma empresa saiba mais sobre uma situação, implementar novas rotinas e utilizar plenamente seus recursos em condições de rupturas e incertezas.

Empresas que não desenvolver os comportamentos necessários antes que esses se tornem importantes podem comprometer a resiliência, porque são incapazes de capitalizar sobre as condições de mudanças em tecnologia, ideias ou mercados (Lengnick-Hall *et al.*, 2011).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- c) **Resiliência contextual:** é a combinação de conexões interpessoais, estoques de recursos que fornecem a base para uma ação rápida em condições emergentes que são perturbadoras, incertas e tem o potencial de colocar em risco a sobrevivência ao longo prazo da organização.

Condições contextuais dão suporte a resiliência organizacional para confiar em relacionamentos dentro e fora da organização para facilitar a efetiva resposta a complexidades ambientais. Além disso, os elementos da resiliência contextual fornecem os meios necessários para o desenvolvimento das outras duas dimensões da resiliência organizacional (Lengnick-Hall *et al.*, 2011).

Vários fatores podem contribuir com a criação de resiliência organizacional (Lengnick-Hall *et al.*, 2005, 2009), como por exemplo: a promoção de um forte senso de identidade e de propósitos. A produção do sentido construtivo o qual permite aos empregados interpretar e dar sentidos aos acontecimentos e a criação de uma visão compartilhada que permita a organização avançar com flexibilidade, criatividade e determinação, apesar das incertezas e dos riscos (Lengnick-Hall *et al.*, 2011).

Segundo Starr (2003), existem três passos essenciais para se tornar uma empresa resiliente:

- Diagnosticar risco e interdependências de toda a empresa: a empresa deve definir sua empresa e determinar seus motores de ganhos. Quando isto for alcançado, uma visão transparente e consolidada de riscos em toda a empresa podem ser desenvolvidas, ajudando os executivos a compreender as interdependências de rede da empresa.
- Adaptar a estratégia corporativa e o modelo operacional. A empresa deve usar a análise de custo-benefício que liga o planejamento multifuncional de mitigação de risco com a estratégia corporativa.
- Suportar o aumento do risco e complexidade. Esta etapa envolve o desenvolvimento de uma estrutura organizacional que supervisiona e integra a inteligência de negócios e o monitoramento de riscos para a empresa ampliada. Neste contexto, existem ferramentas de análise de capacidades de suporte para melhorar a tomada de decisões e respostas ao risco à medida que muda.

A seguir Starr (2003) apresenta a estratégia corporativa e integração de risco. Figura 2.



Figura 2 – Estratégia corporativa e integração de risco

Fonte: Starr, R. Enterprise Resilience: Managing Risk in the Networked Economy. 2003. Published: p.10. / [Spring 2003 / Issue 30](#)



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- a) Estratégia corporativa é constituída pelos: fatores motores de ganhos de riscos e adaptar-se ao novo ambiente de riscos.
- b) Conselho diretores representado entre a estratégia corporativa e a estratégia de risco, caracterizada pela: resiliência empresarial – composta pela transparência, *insight*, *accountability*, tomada de decisão, execução e mensuração.
- c) Estratégia de risco composta pela: visão da empresa e fatores de riscos interdependentes.

Segundo os autores as empresas sempre enfrentaram riscos, mas os acontecimentos têm fornecido evidência na economia que o risco é uma realidade comum. Porém, nem todos os riscos podem ser antecipados, mas, podem ser gerenciados.

Corroborando com as ideias de Starr (2003), o estudo de Limnios *et al.* (2012) apresentam os arquétipos das organizações resilientes. Os autores enfatizam quatro tipos de posturas que as organizações podem adotar para responder as questões ambientais classificadas em quadrantes da resiliência: rigidez, adaptabilidade, transitoriedade e vulnerabilidade.

- a) **Quadrante rigidez:** Existem sinais claros de declínio no desempenho dos sistemas, o que pode assumir muitas formas, tais como o declínio de vendas, rentabilidade da produtividade ou aumento da rotatividade de funcionários, insatisfação do cliente e declínio da percepção pública. No entanto, apesar desses sinais, o sistema continua em negação, incapaz de entrar numa fase de mudança e reorganização.
- b) **Quadrante adaptabilidade:** sistemas nesse quadrante apresentam altos níveis de resiliência. Tem como sucesso a capacidade de inovar e adaptar-se através de um equilíbrio de exploração de competências e exploração de novos recursos existentes, conseguindo a dinâmica funcional. Nesse quadrante as empresas podem operar por décadas inteiras
- c) **Quadrante vulnerabilidade:** sistemas no quadrante vulnerabilidade alcançam a satisfação das partes interessadas, mas apenas em condições específicas, que as tornam vulneráveis à mudança. Sua dependência situacional é ocultada, tais sistemas podem disfarçar temporariamente sua vulnerabilidade. As vulnerabilidades são passíveis de perturbações externas, tais como: política, econômica, social, cultural e tecnológica.
- d) **Quadrante transitoriedade:** sofrem mudanças estrutural ou processual em um esforço para adaptar-se a perturbações externas. Têm altos níveis de resiliência, embora, muito flexíveis, são altamente instáveis e podem atingir qualquer adaptação, podendo não conseguir se adaptar. Empresas que passam por profundas reorganizações e reestruturação podem passar por essa fase por mais tempo ou períodos de tempo mais curtos, dependendo da capacidade do processo de mudança para minimizar o risco de falha e manter um nível de resiliência.

Starr (2003) enfatizam que é importante os gestores reconhecerem que a resiliência pode ser uma característica do sistema, desejáveis ou indesejáveis, e o fatores determinantes dependerão do estado do sistema, ou seja, em qual dos quadrantes a organização se encontra delineará as características do sistema.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Tompkins (2007) sugere quatro passos para melhorar a resiliência do negócio e alerta se a sua empresa não está preparado para interrupções de negócios, um plano de ação de quatro etapas irá colocá-lo no caminho certo para criar, manter e implementar respostas a essas interrupções: preparar um plano de resiliência de negócios; definir metas; criar estratégias e avaliar e reavaliar.

- a) **Plano de resiliência de negócios:** o plano começa com a criação de uma equipe de todas as áreas funcionais da empresa. Como a vulnerabilidade afetam a todos, é ideal que os membros tenham a compreensão de todos os processos funcionas e como esses processos seriam afetados por interrupções. Na sequência, os membros devem reunir os resultados e suas avaliações incluindo a lista de todas as ameaças e vulnerabilidades do negócio.
- b) **Definir metas:** um plano de resiliência de negócios baseia-se fortemente em metas para garantir que uma empresa seja flexível, adaptável e redundante. Essas características não só pode garantir a resiliência, mas também podem ajudar a empresa a superar as interrupções e oscilações impostas pelo ambiente.
- c) **Criar estratégias:** estas estratégias são úteis para reunir os objetivos de um plano de resiliência de negócios, tais como: governança e conformidade, comunicações emergentes e gestão, confiabilidade, continuidade do negócio e retomada, gestão da informação, proteção e recuperação, recuperação da empresa e segurança e proteção.
- d) **Avaliação e reavaliação:** estas podem ser representadas por (1) robustez - a capacidade de elementos organizacionais e sistemas para adaptar-se ou resistir determinados níveis de perturbação ou interrupção sem sofrer degradação, perda de função ou desempenho; (2) capacidade de resposta - a capacidade de antecipar e adaptar-se a perturbações; (3) desenvoltura - a capacidade de identificar desafios e oportunidades, estabelecer prioridades e mobilizar recursos; (4) rapidez - a capacidade de atender o desempenho prioridades e atingir metas em tempo hábil; (5) redundância - na medida em que elementos e sistemas organizacionais podem ser substituídos para satisfazer o desempenho e requisitos funcionais no caso de uma interrupção.

Para se preparar para as interrupções e vulnerabilidades do negócio, desenvolver um forte plano de resiliência pode proteger e melhorar a satisfação do cliente, a marca, a reputação das pessoas e os lucros. Além de proporcionar uma abrangência proativa e uma estratégia robusta para alcançar e manter a vantagem competitiva do negócio (Tompkins, 2007).

Para Reinmoeller e Baardwijk (2005), empresas mais resilientes são aquelas que orquestram continuamente um equilíbrio dinâmico de quatro estratégias de inovação:

(1) **Gestão do conhecimento:** que refere-se a reutilização do conhecimento explícito e tácito que reside dentro da organização. Por exemplo, gestão do relacionamento com clientes, conhecimento dos empregados, equipes multifuncionais.

(2) **Exploração:** que designa experiências para encontrar novas recombinações significativas de conhecimento organizacional existente, por exemplo, departamentos de P&D (pesquisa e desenvolvimento), grupos de especialista corporativos.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

(3) **Cooperação:** acesso a reutilização de conhecimentos complementares de parceiros no ambiente (usando o que está lá fora), por exemplo: a fusão e aquisição.

(4) **Empreendedorismo:** experiências para encontrar um novo significado no ambiente (indo onde nenhum homem jamais esteve), por exemplo: fomentar empreendimentos privados ou corporativos ou modelos de fonte aberta baseada em trabalho voluntário.

Os autores definem resiliência como a capacidade de auto-renovação ao longo do tempo através de inovação e salientam que as empresas precisam superar as barreiras para mudar e desenvolver múltiplas fontes de vantagem competitivas (Reinmoeller & Baardwijk, 2005).

A organização resiliente tem três qualidades principais acima de uma organização não-resiliente: (1) uma melhor consciência de si mesma, dos principais stakeholders e do ambiente em que conduz seus negócios; (2) um maior conhecimento de suas vulnerabilidades e os impactos que essas vulnerabilidades poderiam ter sobre a organização; tanto positivas quanto negativas; e (3) a capacidade de se adaptar a situações que mudou com soluções novas e inovadoras e/ou a capacidade de adaptar as ferramentas que já têm para lidar com situações novas e imprevistas (McManus *et al.*, 2007).

Para garantir a resiliência de sua empresa, Wilson (2007) recomenda seguir alguns passos: (1) criar embaixadores da empresa, (2) invista tempo para entender os fatores que influenciam os negócios dos seus clientes, (3) funcionários de apoio em toda a ampla variedade de atividades de formação, e incentivar aqueles que querem melhorar as suas qualificações, (4) retornar aos fundamentos quando as condições mudarem, (5) monitorar as alterações das necessidades dos clientes antes que resultem em vendas perdidas, (6) não se incline sobre o preço, (7) mantenha as linhas de comunicação abertas e curta, (8) avaliar suas vulnerabilidades e (9) crescer inteligentemente.

Apesar de se encontrar na literatura algumas recomendações para as empresas se tornarem mais resilientes, Santos e Kato (2014) argumentam que a resiliência organizacional não se constitui em um plano ou um *checklist*. Refere-se a uma capacidade encontrada na cultura, nas atitudes e valores das organizações (Santos & Kato, 2014). Ao examinar organizações que prosperaram ao longo do tempo, pode-se observar que todas demonstram um alto poder de resiliência, que se refere à manutenção do ajuste positivo em condições desafiadoras e a capacidade de se reconstituir em momentos de adversidade, e continuar seguindo em frente (Sutcliffe & Vogus, 2003; Wildavsky, 1998)

Segundo McManus *et al.* (2007) uma organização com a resiliência aumentada é capaz de identificar e responder às situações que apresentam potencialmente consequências negativas e encontrar soluções para minimizar esses impactos rapidamente. Além disso, a resiliência permite a uma organização ver as oportunidades, mesmo nas circunstâncias mais difíceis, o que pode permitir que ela se mova para a frente, mesmo em tempos de adversidade.

Assim, um ritmo acelerado de mudança exige um ritmo acelerado de evolução estratégica. Qualquer empresa que pode dar sentido a seu ambiente, gerar opções estratégicas e realinhar seus recursos mais rapidamente do que os seus rivais irão desfrutar de uma vantagem decisiva. Esta é a essência da resiliência (Hamel & Välikangas, 2003).



3. Considerações Finais

O estudo sobre a resiliência organizacional, desde o desenvolvimento dos conceitos até o presente momento, demonstra que esta área de estudo no contexto organizacional apresenta-se proeminente. Como resultados deste levantamento, destacamos que a resiliência organizacional é um conceito completo, embora ainda existam muitos aspectos a serem estudados. O crescente interesse na resiliência organizacional está contribuindo para esclarecer o desenvolvimento da resiliência e quais são os resultados consequentes mais relevantes deste processo para as organizações.

Como delineada ao longo deste levantamento, a história da resiliência no contexto organizacional é recente. Desta forma, foram realizados alguns esforços para estudar um pouco mais sobre as suas características, aplicabilidade na ambiente organizacional, porém a pesquisa em nossa opinião merece ser aprofundada.

Foi destacado que a pesquisa é dirigida para o estudo do levantamento da resiliência organizacional sobre as características, as aplicabilidades dos conceitos para aumentar o conhecimento e para compreender as razões que levam algumas empresas a sucumbirem a situações adversas, enquanto que outras se tornam mais fortes. Assim, um estudo sistemático das características antecedentes e das consequências da resiliência organizacional permanece ainda incompleto. Um desafio para delinear futuras pesquisas, como evidenciados ao longo deste levantamento, cada modelo propostos com seus fatores determinantes para o desenvolvimento da resiliência organizacional.

Conclui-se que a flexibilidade, a agilidade e adaptabilidade ajuda a organização a gerenciar as mudanças rápidas, enquanto a resiliência ajuda a organização a gerenciar as mudanças disruptivas. Assim, enquanto a agilidade organizacional é certamente essencial, assim é a resiliência organizacional. A mudança rápida requer agilidade e a mudança disruptiva requer resiliência (McCann, 2004).

Empresas resilientes são aquelas que em tempos de constantes mudanças decorrentes de crise econômica e social ou globalização dos negócios, têm um desempenho superior do que os outros e ainda obtém benefícios extras de circunstâncias adversas ou imprevistas (Minolli, 2000). E a capacidade de adaptação em situações não previstas (França & Quelhas, 2006).

E finalmente, organizações resilientes são as organizações que fazem esforços sistemáticos, planejados e proativos para melhorar a saúde de seus funcionários e da organização através de práticas organizacionais que se relacionam com melhorar as características do trabalho em três níveis: (1) nível de tarefa: redesenhar para aumentar a autonomia e o feedback, (2) nível o ambiente social: a liderança, e (3) nível organizacional: práticas organizacionais para melhorar a saúde e a conciliação trabalho-família (Salanova, 2009; Salanova, Llorens, Cifre & Martinez, 2012)

Este ensaio teórico contribui na medida em que faz um levantamento, o qual apresenta a essência dos conceitos da resiliência e da resiliência organizacional e sua aplicabilidade nas organizações. Este levantamento apresenta esclarecimentos sobre o tema já que há pouco consenso sobre que é resiliência e seu significado para as organizações. Finalmente o trabalho proporciona sugestões de como a organização pode alcançar uma maior resiliência.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Referências

- Dalziell, E. P., & McManus, S. T. (2004). Resilience, vulnerability and adaptive capacity: Implications for systems performance. *Proc. Int. Forum for Engineering Decision Making (IFED), Switzerland*. www.ifed.ethz.ch/events/Forum04/Erica_paper.pdf
- Erol, O., Sauser, J. B., & Mansouri, M. (2010). A framework for investigation into extended enterprise resilience. *Enterprise Information Systems*. v.4. n.2. 2010.
- Fiksel, J. (2006). A framework for sustainable materials management. *Global Recycling JOM*. http://eco-nomics.com/images/Framework_for_SMM.pdf
- Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practice, & Policy* <http://ejournal.nbii.org>. Fiksel Fall 2006 | v. 2 | I.2 14
- Franca, S. L. B., & Quelhas, O. L. G. (2006). Modelo organizacional para a gestão de mudança em organizações. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review* 81(9): 52–63.
- Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2006). Resilience Engineering Concepts and Precepts. <http://www.resilience.osu.edu/CFR-site/pdf/ResEngBrochure.pdf>.
- Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G. M. (2012). The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. *Published by Elsevier Ltd. All rights reserved*.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: *The University of Texas at San Antonio, College of Business – Working paper – series*.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*.
- McManus, S., Seville, E., Brunson, D., & Vargo, J. (2007). A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations. *New Zealand*. www.resorgs.org.nz.
- McCann, J. (2004). Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments. *Human Resource Planning*.
- Minolli, C. B. (2000). Empresas resilientes. Algumas ideias para construí-las. MBA – UCEMA http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf.
- Moran, B., & Tame, P. (2012). Organizational Resilience: Uniting Leadership and Enhancing Sustainability. <http://www.desafioonline.com.br/publicações>.
- Reinmoeller, P., & Baardwijk, N.V. (2005). The link between diversity and resilience. 2005. *Mit Sloan - Management Review*, v.46, issue 4. <http://sloanreview.mit.edu/issue/summer-/>



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Rutter, M. (1990). Psychosocial resilience and protective mechanisms. In: ROLF, Jon E. *et al.* *Risk and protective factors in the development of psychopathology*. New York: Cambridge University Press, p. 181-214.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*. <http://riesgoslaborales.wke.es/articulos/organizaciones-saludables-organizaciones-resilientes>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martinez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785- 822.
- Santos, C.B., & Kato, H. T. (2014). Ambiente e resiliência organizacional: possíveis relações sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. *Desafio Online*, Campo Grande, v. 2, n. 1.
- Sampedro, J. (2009). Ingenio estratégico. Reliencia e impulso creativo en tiempos de crisis. http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Ingenio%20Estrategico_Jesus%20Sampedro.pdf
- Starr, R. (2003). Enterprise Resilience: Managing Risk in the Networked Economy. Published: [Spring 2003 / Issue 30](#)
- Starr, R., Newfrock, J., & Delurey, M. (2004). Enterprise Resilience: Managing Risk in the Networked Economy Published: <http://www.strategy-business.com/article/8375?pg=all>
- Sutcliffe, K., & Vogus, T. (2003). Organizing for resilience. In: Cameron KS, Dutton JE and Quinn REQ (eds) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Tavares, J. A. (2001). Resiliência na sociedade emergente. In: J. Tavares (Org.) *Resiliência e educação*. Cortez. (pp. 43-76). São Paulo.
- Tompkins, J. (2007). 4 Steps to Business Resilient. *Industrial Management*. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/25805425/4-steps-business-resilience>
- Vergara, S. C. (2008). A resiliência de profissionais angolano. *RAP – Rio de Janeiro*. <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n4/a04v42n4>
- Wildavsky, A. (1998). *Searching for safety*, Transaction Books, New Brunswick, NJ.
- Wilson, F. (2007). Resilience (the new competitive advantage). *Tes; Naics. Profit. Canada*. v. 26. (pp. 44-48).
- Yunes, M. A. M. (2003). Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. *Psicologia em Estudo*, Maringá, PR: Universidade Estadual de Maringá, v. 8, p. 75-84.