

# A PERCEÇÃO DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE O MODELO DE GESTÃO DE RECURSOS E PESSOAS

Natália da Silva Fernandes<sup>1</sup>

Anselmo Carrera Maia<sup>2</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-3675-2605>

Recebido em: 6 dez. 2018

Aceito em: 13 ago. 2020

**Como citar este artigo:** FERNANDES, Natália da Silva; MAIA, Anselmo Carrera. PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE: A STUDY ON THE RESOURCE AND PEOPLE MANAGEMENT MODEL. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, Brasil, v. 9, n. 2, p. 01-19, jul./dez. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33362/visao.v9i2.1833>.

**Resumo:** O objetivo deste estudo foi identificar quais são as principais características e prática que tornam uma organização considerada resiliente e verificar a existência da resiliência dentro das organizações. Para tanto, foram apresentados os conceitos e definições sobre a visão baseada em recursos, competências essenciais, modelo estratégico de gestão de pessoas e recursos, resiliência organizacional e individual. Conforme o referencial teórico realizou-se uma pesquisa quantitativa, com uma amostra de 150 gestores e coordenadores, com descrição exploratória. É possível verificar que existem poucos estudos sobre resiliência organizacional no Brasil, embora o tema venha sendo bastante discutido em alguns países que representam ter a consolidação sobre o tema, tanto aos indivíduos como às empresas. Por meio desta pesquisa, verificou-se que as variáveis determinantes para o presente estudo foram: flexibilidade, agilidade e adaptabilidade, que são consideradas habilidades que tendem a mudar em um prazo relativamente curto; desenvolvem rapidamente manobras competitivas para enfrentar o mercado, e restabelecer o equilíbrio entre o ambiente externo e interno. Tal resultado colabora para o enriquecimento do campo de conhecimento das organizações resilientes nos tempos atuais e permite a replicação do modelo teórico utilizado em outros contextos.

**Palavras-Chave:** Resiliência Organizacional. Resiliência Individual. Gestão de Recursos. Gestão de pessoas.

## THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE: A STUDY OF A MANAGEMENT MODEL OF RESOURCES AND PERSONNEL

**Abstract:** The objective of this study was to identify what are the main characteristics and

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração de empresas pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo- UNASP. São Paulo, Brasil. E-mail: [Fernandes.nataliasf@gmail.com](mailto:Fernandes.nataliasf@gmail.com).

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Paulo de São Caetano do Sul- IMES. MBA Executivo pela universidade Federal do Rio de Janeiro- UFRJ – Coordenador do Curso de Administração – Estácio Carapicuíba e Professor . E-mail: [Anselmo.maia@uol.com.br](mailto:Anselmo.maia@uol.com.br).

practices that make an organization considered resilient; to verify the existence of resilience within organizations. For that, concepts and definitions were presented on the concepts of information perspectives, essential resources, model of people and resources management, organizational capacity and individuality. According to the theoretical reference. A quantitative research was carried out, with a sample of 150 managers and coordinators, with an exploratory description typology. It is possible to find studies on organizational resilience in Brazil, although the theme is analyzed in some countries that represent a consolidation on the subject for both the individual and the companies. With this research, to verify which are the determining variables for the present study that are the flexibility, the agility and the capacity of adaptation to the market change, and to reestablish the balance between the external and internal environment. This is the result for the enrichment of the knowledge field of the organizations before the present times, and allows the replication of the theoretical model of other contexts.

**Keywords:** Organizational Resilience. Individual Resilience. Resource management. People management.

## INTRODUÇÃO

O momento histórico atual é caracterizado por frequentes e rápidas transformações de tecnologia e equacionamento econômico, demandando mobilização de mudanças nos indivíduos e instituições. Somos requisitados a passar por mudanças físicas e psicológicas, que desencadeiam novos desafios, exigindo adaptabilidade e flexibilidade (HUTTON; GIDDENS, 2004). A pressão pelo elevado nível de competição empresarial e a necessidade de inovação fazem com que as empresas busquem ampliar o valor econômico da inovação, tanto na criação e, sobretudo na captura do valor, para garantir retorno e lucratividade a seus negócios (RODRIGUES; MACCARI; PEREIRA, 2009).

Resiliência organizacional é a capacidade que as organizações têm de perceberem sua organização e o ambiente onde ela está inserida, com as turbulências existentes e as possíveis relações que acontecem entre esses elementos. Além disso, a organização resiliente deve incentivar as discussões, estimular o aprendizado e buscar alternativas para solução de problemas, com o objetivo de solidificar uma cultura de comunicação aberta e de conhecimentos compartilhados (PRODANOV; FREITAS, 2013). 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). A capacidade de se recuperar de eventos adversos é uma dinâmica de adaptação organizacional que cresce e desenvolve-se ao longo do tempo.

Quando a noção de resiliência é aplicada às organizações, esta definição não muda drasticamente, relaciona-se com respostas às turbulências (BHAMRA, DANI, BURNARD, 2011). A resiliência é a capacidade de interpretar situações desconhecidas, para conceber novas

formas de enfrentar esses eventos, além de mobilizar pessoas, recursos e processos para transformar estas escolhas em realidade. A resiliência refere-se à capacidade de resistir e responder a um choque (interno ou externo) e recuperar-se de turbulências (ANNARELLI; NONINO, 2016). Turbulências e descontinuidades em uma organização podem ocorrer, por exemplo, em função das aquisições das empresas.

Descobrir as características que fazem uma organização tornar-se resiliente em seu modelo de gestão de pessoas vem sendo foco de muitas pesquisas no exterior, como exemplo: Wildavsky, (1988); Weick e Sutcliffe (2001); Couto, (2002); Guidimann, (2002); Sutcliffe e Vogus (2003); Hamel e Valikangas (2003); Freeman, Maltz e Hirschhorn, (2004); McCann, (2004); LengnickHall & Beck, (2005, 2009); Jamrog et al., (2006); Youssef e Luthans (2007); Reich, Zautra e Hall (2010), Masten e Wright (2010) e Denhardt e Denhardt (2010). No Brasil, este assunto já foi abordado por alguns autores, mas não com tanta profundidade como no exterior; no entanto, poucos foram os estudos que buscaram uma “ponte” entre as abordagens do modelo VRIO e a resiliência. A resiliência tem atraído a atenção do mercado e de estudos acadêmicos há anos e, mesmo assim, uma definição comum ainda é evasiva. Enquanto a maioria dos autores concorda que se trata de uma capacidade de crescer e avançar em face das adversidades, muita ambiguidade continua a existir em torno dos processos subjacentes que compõem a resiliência.

Portanto, apresenta-se a problemática da presente pesquisa: Qual a percepção dos gestores quanto à resiliência organizacional? Para tanto, este estudo buscou conceituar os “Principais Conceitos de Resiliência” e ‘Resiliência Individual’, verificar “A Importância atribuída dos indicadores do modelo RBV dentro das organizações”; e, de modo bem específico, verificar “ ‘Características e Práticas que tornem uma Organização Resiliente”, enfatizando-se no comportamento dos gestores e Coordenadores de empresas de pequeno e médio portes no Estado de São Paulo”. Este estudo tem como justificativa contribuir para os alunos e gestores reforçarem a importância do tema resiliência individual e organizacional, com o intuito de aumentar mais a visão sobre o comportamento do indivíduo, e a relação dele nas empresas, oferecendo mais debates à área de recursos humanos.

## MARCO TEÓRICO

### CONCEITO DE RESILIÊNCIA

O termo “resiliência” provém do latim, do verbo resilir, que significa “saltar para trás” ou “voltar ao estado natural” (...) O conceito foi criado em 1807, pelo cientista inglês Thomas Young, que fazia estudos sobre a elasticidade dos materiais. Mais tarde, a resiliência foi incorporada pela física, como a capacidade que certos materiais têm de acumular energia,

quando submetidos a um esforço e, cessado o esforço, retorna a seu estado natural sem sofrer deformações permanentes. Procura-se compreender como as pessoas podem enfrentar e vencer experiências de adversidades altamente resistentes a deformações. Já na área da psicologia, o conceito sobre resiliência ganhou maior ênfase nos anos de 1970, embora pesquisas referentes ao assunto sejam recentes, vindo a tomar maiores proporções somente no final dos anos 1990 (LIBÓRIO; CASTRO; COELHO, 2006).

O conceito de resiliência para outros autores, sobretudo, na área de psicologia, compreende que a resiliência pode ser definida como um processo dinâmico que possibilita a adaptação positiva em cenários de grande adversidade. Aplicada à análise do contexto das empresas, a resiliência é a capacidade de se autorrenovar ao longo do tempo por meio da inovação. Assim, o termo passou a ser utilizado em outras áreas do conhecimento, inclusive nos estudos organizacionais.

YUNES, SZYMANSKI (2001) complementam que a resiliência é um fenômeno que procura explicar os processos de superação das adversidades, mas não se confunde com invulnerabilidade, porque não se trata de resistência absoluta às adversidades. A resiliência é uma espécie de escudo protetor que alguns indivíduos teriam contra as adversidades, mas, a possibilidade de flexibilidade interna que lhes tornaria possível interagir com êxito, modificando-se de uma forma adaptativa em face dos confrontos adversos.

Observa-se que a maioria das definições encontradas na literatura enxerga a resiliência organizacional, relacional como uma forma de manejo das circunstâncias adversas, externas e internas, sempre presentes ao longo de todo o desenvolvimento humano com a interação entre o meio e o sujeito, ou sistema nele inserido, demarcando, assim, dois tipos diferentes de resiliência: no ambiente organizacional e das pessoas na organização (COUTU, 2010).

## RESILIÊNCIA INDIVIDUAL

Na percepção de Cabral e Brustolin (2010, p. 286) a resiliência está “definida como uma característica comum entre as pessoas que costumam responder satisfatória e saudavelmente aos processos de mudança e de incerteza ao longo da vida”. Pessoas resilientes possuem a capacidade de manter sua produtividade e suas competências, assim como sua saúde emocional em equilíbrio, vencendo, assim, os obstáculos que encontram pelo caminho. Logo, a resiliência está associada à capacidade de aprender continuamente consigo mesmo, com os outros e com o contexto.

Barlach; Limongi-França e Malvezzi (2008) complementam que a resiliência envolve não só o controle sobre a situação, mas um determinado apoio para que o indivíduo siga frente, em busca de novos resultados pessoais e profissionais. Fica clara, assim, a real importância da resiliência no indivíduo, uma vez que esta característica o ajudará não só diante

de seus problemas pessoais como também nas relações de trabalho.

Job (2003) relata que “as pessoas resilientes experimentam os mesmos medos e apreensões que qualquer um, quando submetidas à tensão de uma mudança”, o que as diferencia das demais é que elas são capazes de manter sua produtividade, qualidade em tudo aquilo que fazem, bem como sua estabilidade física e emocional enquanto passam por alguma adversidade.

O indivíduo persiste em aprender estratégias que dominem seu senso de competência e criatividade, cultivando um clima estratégico de ações que o ajudem a modelar as intuições e atitudes a favor de seu emocional e de mudanças. A pessoa necessita ser resiliente, para que possa encarar as mudanças ocasionadas no cenário de crises, persiste em possuir estas competências profissionais, tais como: saber agir, saber mobilizar, saber comunicar, saber aprender, saber comprometer-se, saber assumir responsabilidade e ter visão estratégica (CABRAL; BRUSTOLIN, 2010). Embora a resiliência apresente-se sob definições e caracterizações eivadas de certa variação, há dois temas dominantes que são centrais no conceito: (1) como uma resposta a eventos estressores ou adversidades, a resiliência foca na recuperação (recovery), que é a habilidade de se recuperar do estresse, a capacidade de reaver o equilíbrio (físico e psíquico) rapidamente, retornando ao equilíbrio, ao estado saudável ou produtivo, e (2) como um resultado da adaptação bem sucedida à adversidade, implica continuidade da trajetória de recuperação, gerando sustentabilidade (sustainability) do equilíbrio saudável, que permite a melhoria das capacidades funcionais para lidar com estresse e/ou adversidade futuros, e continuar seguindo em frente em face da adversidade como em um ciclo virtuoso (BARBOSA; CYRINO, 2011).

O desafio é um modo diferente de encarar a realidade e descobrir estratégias mais eficazes, aumentando a capacidade de enfrentar situações de imprevisibilidade. O profissional percebe-se competente e preparado para enfrentar novas metas e estratégias. Na maioria das vezes as pessoas utilizam o modelo de dano, que é contrário ao do desafio, posicionam-se como vítimas e têm dificuldade para reconhecer suas responsabilidades. O indivíduo resiliente deixa as interpretações catastróficas ou as positivistas e tem uma análise crítica e real da situação, aperfeiçoa suas energias, reconhecendo problemas e limitações a enfrentar, além de comunicar seus sentimentos e ideias de modo claro e objetivo. A capacidade de organizar e reorganizar os métodos e estratégias, quantas vezes são necessárias, também consideradas pelo autor como característica indispensável, como uma atitude resiliente (CARMELO, 2008).

Percebe-se que as transformações econômicas e tecnológicas recentes inseriram novos contornos às mudanças, na forma de trabalho humano nas organizações, e como consequência, impactos relevantes sobre a identidade do sujeito organizacional. Também vale a pena mencionar que fatores individuais (porque as pessoas diferem em suas capacidades internas), sociais, culturais e ambientais influenciam a capacidade global de um indivíduo para

se recuperar.

A pessoa resiliente deixa as interpretações catastróficas ou as positivistas e tem uma análise crítica e real da situação, aperfeiçoa suas energias, reconhecendo problemas e limitações a enfrentar, além de comunicar seus sentimentos e ideias de modo claro e objetivo. A capacidade de organizar e reorganizar os métodos e estratégias, quantas vezes forem necessárias, também é considerada pelo autor característica indispensável para uma atitude resiliente (CARMELLO, 2008).

Cyrino (2004) mostra, que outras questões, como os principais brasileiros desenvolveram competências durante um longo período para superar situações de crise econômica, demonstrando resiliência organizacional.

#### RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL (CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES)

Em âmbito organizacional, o termo resiliência refere-se a uma habilidade de reinventar de modo dinâmico, modelos de negócios e estratégias à medida que se alteram as circunstâncias ou o contexto analisado (HAMEL; VÄLIKANGAS, 2003). As organizações resilientes são definidas como aquelas capazes de sustentar vantagem competitiva, inovando e adaptando-se às mudanças rápidas e turbulentas do ambiente.

Dentro deste contexto, para Hamel e Valikangas (2003), o entendimento possui quatro desafios a serem superados por organizações que tencionam tornar-se resilientes:

- a) Cognitivo, a organização deve ter profunda consciência do que vem se alterando na realidade onde atua e, assim, avaliar de que forma tais mudanças afetam sua realidade e eventual sucesso mercadológico;
- b) Estratégico, indica que a resiliência requer consciência, ou seja, uma eficiente capacidade de criar novas alternativas atraentes para estratégias que se mostrem inócuas ou antigas;
- c) Político, que indica que as empresas devem ter capacidade de escapar de situações variadas por meio de talento e capital, adverte ser necessário deslocar fundos direcionados a produtos no fim de seu ciclo de vida para aqueles em crescimento, com melhores perspectivas e sem visar a extravagâncias; e
- d) Ideológico; é vital para o futuro da organização, tendo em vista que ele se baseia na percepção de que apenas a otimização de modelos de negócios pode, aos poucos, tornar-se irrelevante. Isso exige renovações oportunas e contínuas, em vez de episódicas, além da necessidade das companhias de conservar e compartilhar, entre seus membros, uma crença que se alastre para além da excelência operacional.

A percepção de que organizações resilientes têm a capacidade de se recuperar, ou mesmo de se fortalecer, após eventos adversos, firme para alavancar seus recursos e

capacidades, não apenas para resolver dilemas atuais, mas para explorar oportunidades e absorver a complexidade emerge de uma situação desafiadora (LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010).

Percebe-se que a resiliência organizacional pode ser definida como uma capacidade de efetivamente absorver e desenvolver estratégias, envolver-se em atividades transformadoras para capitalizar surpresas disruptivas que, potencialmente ameacem a sobrevivência da organização.

Neste contexto organizacional surge a chamada “Capacidade de resiliência” sendo esta a capacidade de uma organização assumir uma situação específica, robusta e ações transformadoras quando confrontadas com eventos inesperados e poderosos que possam colocar em risco a sobrevivência desta organização a longo prazo.

Normalmente, o conceito de Resiliência está ligado à resposta da organização a eventos destrutivos, por meio da adaptação positiva em um novo patamar de complexidade, superando a situação de ruptura (como, por exemplo, uma inovação radical, que leva a empresa a redesenhar o modelo de negócio, as formas de trabalho e as interações), implementando a mudança com êxito. O conceito de inovação radical em tecnologia, já traz a ideia de ruptura e adaptação positiva do grupo organizacional em um novo patamar de complexidade, após o redesenho das formas de trabalho, do modelo de negócios, dos produtos e/ou serviços que acompanhem a inovação radical em tecnologia. Assim, a inovação radical exige uma organização inovadora e resiliente, que saiba mudar e adaptar-se, a mudança de paradigma. Trata-se, assim, de uma abordagem sistêmica, do conceito de resiliência. Para uma organização ser resiliente, o primeiro passo é prever as eventuais rupturas que serão causadas por uma situação específica.

Para Vasconcelos et al (2017), há situações que produzem rupturas e exigem resiliência organizacional:

- a. Rupturas provocadas pela própria organização, quando inova radicalmente/ mudanças;
- b. Rupturas provocadas por crises econômicas e/ou políticas; e
- c. Rupturas provocadas por organizações concorrentes, que inovam radicalmente, mudando o meio-ambiente de negócio.

Para Coutu (2010) e Hamel e Valikangas (2003) contribuem para a construção de uma definição de resiliência organizacional, como a habilidade de uma organização desenvolver respostas situacionais a rupturas que representem ameaças potenciais à sua sobrevivência, que possibilitem, na verdade, que a organização capitalize o desenvolvimento em tais situações, engajando-se em atividades transformadoras e restauradoras de sua capacidade responsiva.

Dessa forma, a habilidade refere-se a reconhecer a possível ruptura antes que ocorra, prevenindo os diversos cenários, o impacto de cada um deles e as possíveis respostas a cada um

deles, além de redesenhar formas organizacionais, processos de trabalho, formas de interação, produtos e serviços ou, ainda, modelos de negócio como um todo. Busca-se implementar com êxito tais modificações por meio da gestão de mudança organizacional, atingindo um novo patamar de complexidade. O planejamento estratégico por cenários ou a perspectiva estratégica fazem parte desse monitoramento em relação ao meio ambiente para desenvolver uma atitude resiliente, assim que for necessário ou prever possíveis rupturas (GODET, 2011).

No campo da Administração, observam-se dois níveis de análise da resiliência: das pessoas no ambiente organizacional e das organizações. O estudo da resiliência neste campo permite a exploração de fatores que impactem diretamente no desempenho das organizações em seus (macro) ambientes e das pessoas em seus (micro) ambientes profissionais, influenciando resultados a curto e longo prazos das organizações (LEGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011).

Independentemente da forma e do tamanho da ameaça ou da ruptura, o fato é que organizações enfrentam adversidades diariamente, e a forma pela qual uma organização confronta e supera tais adversidades pode torná-la inflexível e frágil, conforme ela responda de forma rígida ou flexível e adaptável, como ela responda pela ativação de um repertório de competências e rotinas que restaurem sua eficácia e promovam crescimento (SUTCLIFFE; VOGUS 2003).

Para Denhardt e Denhardt (2010, p. 333 “[...] resiliência envolve a habilidade de se adaptar de forma criativa e construtiva à mudança, e mudança é uma constante na vida organizacional de hoje”. Para estes autores, a resiliência é definida como a habilidade de se recuperar (bounce back) de adversidades (que variem de desastres a disputas de poder, passando por crises de turnover), de forma que a organização torne-se mais flexível e mais preparada para se adaptar a futuras adversidades. Desse modo, a resiliência, no nível individual, é uma qualidade e uma capacidade que as pessoas, como trabalhadoras, líderes e gestoras em organizações, deveriam procurar desenvolver a qualquer tempo (não só diante de desastres ou crises externas e internas), implicando que compreender o indivíduo resiliente pode fornecer bases para definir organizações resilientes (LEGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011).

Lengnick-Hall; Beck; Lengnick-Hall (2011) conceituam, respectivamente, flexibilidade, como a habilidade de mudar em um prazo relativamente curto, a baixo custo e agilidade, como a habilidade de desenvolver e aplicar rapidamente manobras competitivas e com adaptabilidade, como a habilidade de restabelecer com o ambiente externo ensinam que, entre o constructo da resiliência organizacional, estas três características: flexibilidade, adaptação e agilidade possam contribuir para a capacidade de resiliência de uma organização, nenhuma delas isoladamente é suficiente para alcançar a resiliência” (LEGNICK-HALL, BECK e LENGNICK-HALL 2011, p. 244). Para fins deste estudo, serão consideradas as seguintes variáveis mencionadas acima.



Nesse sentido, a resiliência organizacional é entendida como a aptidão da empresa a minimizar os riscos e seus efeitos, em situações de ameaça previamente conhecidas ou não, transformando-se e respondendo rapidamente, à medida que são percebidas as ameaças e oportunidades. Em outro estudo, Bhamra, Dani e Burnard (2011) propõem um modelo conceitual voltado à dinâmica da resiliência organizacional, capaz de gerar mecanismos de detecção de riscos e sinais de ameaça, disparando respostas em nível organizacional às adversidades identificadas, conferindo um caráter estratégico à gestão da resiliência. Outro aspecto observado é que uma série de construtos são propostos na literatura para avaliar a resiliência organizacional. Sutcliffe e Vogus (2003) mencionam que a literatura reconhece que a resiliência nas organizações pode ser provocada por fatores em vários níveis, por exemplo, a nível individual do funcionário ou a nível organizacional. A literatura sugere que a resiliência não é determinada apenas pelos recursos organizacionais e capacidades individuais, mas pelas inter-relações e interações que as organizações têm com outros atores (LINNENLUECKE, 2015). O autor adverte que a operacionalização da resiliência é um ponto ainda não resolvido na literatura, pois encontram-se diferentes formas de classificação e mensuração. Anarelli e Nonino (2016) enfatizam lacunas sobre como alcançar a resiliência e como criar e manter processos resilientes.

A literatura sobre resiliência organizacional sugere que organizações resilientes apresentem uma série de características importantes, tais como redundância ou excesso de capacidade, robustez, flexibilidade, credibilidade (reliability), confiança e respeito. Para Denhardt e Denhardt (2010), líderes e gestores em todas as organizações deveriam buscar o desenvolvimento da resiliência a qualquer tempo, não só no enfrentamento de crises ou desastres internos ou externos. Afinal, no desempenho dessas funções, eles são os responsáveis pela condução da organização, pela implementação de mudanças e por sua necessária sustentação, considerando a cultura organizacional, como um recurso intangível e como o elemento responsável por mediar a relação entre o modelo de gestão formalmente concebido e os recursos tangíveis, o que inclui os elementos do sistema organizacional “pessoas e processos” (AKTOUF, 2004).

#### ATRIBUTOS IMPORTANTES DO MODELO RBV

(Resource Based View – RBV), visão baseada em recursos, é pautada no entendimento de que a fonte de vantagem competitiva está fundamentada nos recursos (físicos, financeiros e também intangíveis e invisíveis). Há quatro categorias de recursos fundamentais: capital financeiro, físico, humano e organizacional. Estes recursos devem seguir alguns critérios (BARNEY; HESTERLY, 1991): o critério do valioso – os gestores deveriam verificar se os recursos da organização adicionam valor pela sua capacidade de explorar oportunidades e neutralizar ameaças;

- a) O critério da raridade - é relevante o fato das outras empresas possuírem ou recurso valioso;
- b) O critério dos “inimitáveis” – São difíceis de imitar, quando as organizações concorrentes enfrentam custos altos para adquiri-los ou desenvolvê-los; e
- c) O critério da “ organização” - um ponto importante é avaliar se a empresa está organizada para explorar, em sua totalidade, o potencial competitivo de seus recursos ou não.

Conforme considerado anteriormente, a resiliência organizacional é necessária à organização que inova radicalmente várias vezes, no decorrer de vários anos, e logo precisa redesenhar suas formas de trabalho e mudar com frequência, em sua história, para manter vantagem competitiva sustentável, podendo inclusive ter de mudar seu design organizacional (MINTZBERG, 2000).

Por meio do Resource Based View, que propõe que uma organização seja modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) necessita inovar radicalmente várias vezes para ter vantagem competitiva sustentável, prevê uma organização inovadora resiliente (MINTZBERG, 2000).

Para Barney; Hesterly (1991), as organizações devem ser entendidas como estruturas administrativas, que unem e coordenam atividades individuais e grupais e como uma coleção de recursos produtivos que podem ser divididos em físicos e humanos. Estão ancoradas em processos organizacionais destinados a reforçar uma competência global da organização, especialmente, a capacidade de aprender e aprender com erros (PIOVAN,2010).

A resiliência organizacional não se constitui em um plano ou um checklist. Trata-se de uma capacidade encontrada na cultura, nas atitudes e valores das organizações. Ao examinar organizações que prosperaram ao longo do tempo, pode-se observar que todas demonstram um alto poder de resiliência, que é a habilidade de se reconstituir em momentos de adversidade, e continuar seguindo em frente. A formação da resiliência nas organizações implica mudança de abordagem reativa para proativa (NELSON, 2007).

A resiliência organizacional está vinculada a uma concorrência dinâmica e à capacidade da empresa absorver a complexidade e emergir de uma situação de desafio mais forte e com um maior repertório de ações antes do evento perturbador. Outros autores completam que a capacidade dinâmica é possível entender que não basta às organizações disporem de um acúmulo de recursos raros, difíceis de imitar e assim obterem vantagem competitiva temporária. É necessário que gerem inovações radicais rápidas, associadas à capacidade gerencial de coordenar e realocar, de forma efetiva, as competências internas e externas da empresa para sempre continuar inovando.

Neste contexto, é possível analisar que a RBV encontra-se presente na organização e torna-se resiliente, uns dos indicadores de recurso é o capital humano que gera às organizações

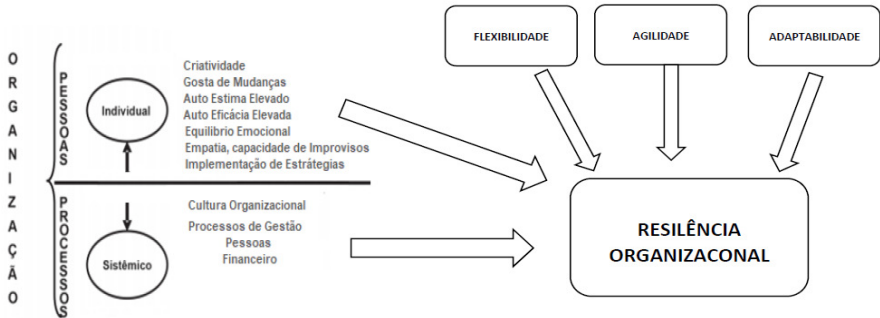
gestão de conhecimento tácito, deliberando vantagem competitiva, possuindo um conjunto único de, assim, alinhar e adaptar as competências ao modelo VRIO (em busca do valor, raridade e imitabilidade de seus recursos), apresentado anteriormente. Passa a ser fundamental, para que isso ocorra, torna-se necessário adotar um modelo de gestão de pessoas por competências, também chamado modelo estratégico de gestão de pessoas e recursos, sendo ativos, de habilidades, competências e capacitações específicas (PAIVA; GOMES; HELAL, 2015).

Assim, propõe-se o seguinte conceito de “resiliência organizacional”: capacidade processual, dinâmica e ecossistêmica, ativada por pessoas (resiliência individual) e processos (resiliência sistêmica) em face de adversidades, para a geração de uma resposta que permita a recuperação do equilíbrio e a realização de uma adaptação saudável, mediante o acionamento de elementos ou ativos nos planos subjetivo ou interno e objetivo ou externo. Estes poderão ser reforçados ou renovados durante o processo, garantindo a sustentabilidade do resultado resiliente e/ou a expansão da capacidade de resiliência. Diante deste conceito e considerando-se os elementos da resiliência individual e da sistêmica, assim como aspectos contextuais que permeiem as relações que se passam nos níveis micro e macro de análise, propôs-se um modelo de análise de “resiliência organizacional” conforme a Figura 1 abaixo.

De acordo com Hamel e Prahalad (1993), as competências essenciais seriam a origem da competitividade, em mercados inexistentes e futuros, considerando que a oportunidade de identificar suas competências ofereceria à organização as condições necessárias para realizar investimentos, alocando seus recursos e capacidades de modo estratégico. Como já foi dito, para obter vantagens competitivas, em mercados em contínua mutação, a organização necessita identificar suas competências centrais e adaptar seus processos internos de modo facilitar a constante regeneração de sua base de recursos.

A habilidade de construir significado permite que organizações (de pessoas) modifiquem a configuração (do sistema) e “[...] virem de um tipo de organização para outro tipo e de volta ao tipo inicial” Assim, uma vez que as organizações são constituídas de atores humanos, seus comportamentos, individuais e coletivos contribuem à resiliência organizacional.

**Figura 1** - Modelo de Análise “Resiliência Organizacional”



**Fonte:** Elaboração própria, em adaptação a Hamel e Vallkangas (2003).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, o método utilizado é uma pesquisa de natureza exploratória, a fim de compreender melhor e alcançar respostas aos questionamentos propostos pela pesquisa, visto que tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Apresenta caráter quantitativo, pois visou à mensuração e ponderação de dados (PRODANOV & FREITAS, 2013).

Em razão das características conceituais da resiliência organizacional, optou-se por analisá-la, considerando-se um cenário/evento específico, no caso desta pesquisa, diante das aquisições das empresas. LENGNICK-HALL; ET AL.,2011). Assim, a população da pesquisa consistiu de empresas de pequeno e médio porte no Estado de São Paulo.

Os dados do estudo foram coletados por meio de um questionário elaborado na plataforma *Survey Monkey* e encaminhados a gestores e coordenadores de empresas. O link da pesquisa foi enviado por e-mail, compartilhado pelo aplicativo de mensagens Whatsapp e compartilhado na rede LinkedIn. Assim, a amostra final ao estudo compreendeu 150 respondentes de 300.

O questionário aplicado foi estruturado com 14 questões fechadas, referentes às variáveis adotadas para o comportamento organizacional resiliente, conforme mencionado nos dados da Figura 1, visando a atender os objetivos da pesquisa já descritos e verificar: “Qual é a percepção dos gestores quanto à resiliência organizacional?” Para cada uma das questões, foi possível selecionar os números entre 1 e 5, onde 1 significava “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”, conforme a escala Likert de 5 pontos. Por fim, o questionário contou

também com perguntas gerais sobre gênero, faixa etária, cargo atual e experiência profissional.

(Em relação à resiliência organizacional, utilizou-se de seu aspecto ativo, denominado por Lengnick-Hall; Beck; Lengnick-Hall, (2011) de capacidade de resiliência; para capturar a capacidade de resiliência das organizações, conforme a percepção dos gestores.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os procedimentos estatísticos para os dados coletados no trabalho de campo foram desenvolvidos com o apoio do site *Survey Monkey*. Em primeiro lugar, os respondentes foram analisados por meio da descrição exploratória dos dados obtidos, separados por categorias. Para uma verificação resumida dos dados, foram usadas tabelas para visualização.

### CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Como ponto de partida da análise dos resultados, fez-se necessário verificar os dados gerais concernentes ao perfil dos respondentes. No que diz respeito ao gênero, 53% dos respondentes eram do sexo masculino e 47% do feminino. A idade média da amostra foi entre 35 e 40 anos dos respondentes, a maioria (30%). No que tange ao tempo que o gestor e coordenador está na organização, a maioria (36%) possui tempo de casa entre 5 e 10 anos, seguida de 30% entre 3 e 5 anos, 25% entre 1 e 3 anos, e 9%, entre 10 e 15 anos tempo de casa.

### CARACTERIZAÇÃO DA PERCEPÇÃO

A seguir são apresentados os dados das tabelas abaixo:

Tabela 1

#### Quantidade de ações resilientes presente nas empresas.

<b>Ações Resilientes</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Nada Resilientes	5	<b>3,33</b>
Um ou outras Ações Resilientes	27	<b>18,00</b>
Moderadamente Resiliente	38	<b>25,33</b>
Tem mostrado muitas Ações Resilientes	34	<b>22,67</b>
<b>Total Resilientes</b>	<b>46</b>	<b>30,67</b>
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,00</b>

Elaboração da pesquisadora.

Constata-se, que as empresas apresentaram apenas 30,67 % de ações resilientes, e 22,67% mostrando muitas ações resilientes, o resultado apresentou um equilíbrio, e a percepção dos gestores e coordenadores foi bastante satisfatória. Eles consideraram a maioria das ações capazes de impulsionar a resiliência no desempenho organizacional, porém há a necessidade de melhorias em grande parte das empresas a perseguir a mudança estratégica em busca constante por mais ações e práticas resilientes (Tabela 1).

Tabela 2

**A visão, missão e a cultura da organização refletem os valores em termos da resiliência organizacional**

<b>Visão, missão e Cultura</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Discordo	7	<b>4,67</b>
Discordo parcialmente	14	<b>9,33</b>
Não concordo, nem discordo	18	<b>12,00</b>
Concordo	63	<b>42,00</b>
Concordo totalmente	48	<b>32,00</b>
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,00</b>

Elaboração da pesquisadora.

Os dados apresentaram os seguintes resultados: 42% dos respondentes relevam que a visão, missão e a cultura organizacional refletem valores aos recursos intangíveis da empresa (reestruturação, adaptação) apresentados com a facilidade de trabalhar com a reorganização, tanto no capital humano como nos processos, sendo elementos responsáveis por mediar a relação de gestão e processos (Tabela 2).

Para Denhardt (2010), a resiliência organizacional pode ser proveniente, tanto de respostas individuais dos líderes e liderados como do próprio sistema organizacional (estrutura, procedimentos e recursos), visto que a reconstrução e adaptação positiva das empresas, onde se incluem a flexibilidade e a agilidade são percebidas como uma habilidade necessária a ser aprendida e desenvolvida pelos líderes, para estruturar um comportamento organizacional resiliente, que desenvolvam respostas situacionais às rupturas no ambiente que representa as ameaças para a organização.

Tabela 3

**Características Resilientes- Flexibilidade, agilidade e adaptabilidade**

Característica Resiliente	Flexibilidade		Agilidade		Adaptabilidade	
	f	%	f	%	f	%
Discordo	5	<b>3,3</b>	4	<b>2,7</b>	3	<b>2,0</b>
Discordo parcialmente	17	<b>11,4</b>	13	<b>8,7</b>	13	<b>8,7</b>
Não concordo, nem discordo	27	<b>18,0</b>	22	<b>14,8</b>	24	<b>16,0</b>
Concordo	71	<b>47,3</b>	72	<b>48,3</b>	77	<b>51,3</b>
Concordo totalmente	30	<b>20,0</b>	39	<b>25,5</b>	33	<b>22,0</b>
<b>Total</b>	150	<b>100</b>	150	<b>100</b>	150	<b>100</b>

Elaboração da pesquisadora.

Os resultados dos dados da Tabela 3, avaliam as principais variáveis na percepção dos gestores, revelam que as três variáveis influenciam às organizações a serem e praticarem a resiliência, visto que demonstram: (47,3%) flexibilidade, (48,3%) agilidade e (51,3 %) adaptabilidade que são consideradas habilidades que tendem a mudar em um prazo relativamente curto, desenvolvem rapidamente manobras competitivas para enfrentar o mercado, e restabelecer o equilíbrio entre o ambiente externo e interno. É de extrema importância ressaltar que nenhuma delas isoladamente é suficiente para alcançar a resiliência, por meio das três principais características a resiliência ganha uma dimensão de crescimento contínuo (BARNEY; Hesterly, (2011).

Tabela 4

**Investimento de recursos para melhorar a eficiência dos processos financeiros e de pessoas.**

Recursos	f	%
Discordo	6	<b>4,00</b>
Discordo parcialmente	17	<b>11,33</b>
Não concordo, nem discordo	22	<b>14,67</b>
Concordo	62	<b>41,33</b>
Concordo totalmente	43	<b>28,67</b>
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,00</b>

Elaboração da pesquisadora

Em relação ao investimento de recursos, 41,33% dos gestores afirmam que investem em recursos financeiros e de pessoas. Demonstrando que as empresas têm facilidade em

trabalhar com a reorganização do capital humano.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o objetivo identificar quais as principais características e práticas que levam à percepção dos gestores quanto a resiliência organizacional e verificar a existência da resiliência dentro das organizações. Para tanto, foram apresentados os conceitos e definições sobre os conceitos de visão baseada em recursos, competências essenciais, modelo estratégico de gestão de pessoas e recursos. Por meio da análise teórica foram identificadas as principais variáveis da resiliência organizacional nas empresas, sendo elas flexibilidade, agilidade e adaptabilidade.

A resiliência torna-se importante para a aprendizagem e flexibilidade organizacional. Neste contexto, a resiliência refere-se à habilidade e capacidade da organização em resistir às mudanças e descontinuidades e, ainda, adaptar-se aos riscos do ambiente, alinhando de forma efetiva sua estratégia, operações, sistemas de gerenciamento e tomada de decisão para se ajustar às contínuas mudanças ambientais. O estudo foi submetido a uma pesquisa de natureza quantitativa. Os procedimentos estatísticos para os dados coletados no trabalho de campo, foram analisados por meio da descrição exploratória dos dados obtidos, separados por categorias. Para uma verificação resumida dos dados, foram usadas tabelas para visualização.

Respondendo à problemática da pesquisa, verificou-se que a percepção dos gestores quanto à resiliência organizacional foi 30,67%, sendo satisfatórias ao comportamento resiliente, porém as empresas precisam atentar-se para o mercado competitivo, e praticarem mais ações resilientes como um todo. A análise dos resultados mostrou que a cultura da empresa reflete muito nas atitudes e comportamentos de seus indivíduos e foram identificadas algumas características resilientes.

As limitações desta pesquisa aparecem como oportunidades para novos estudos na própria área de resiliência com aprofundamento mais complexo sobre as práticas de como se tornar empresas resilientes, incluindo a percepção de seus colaboradores a aprofundarem-se no tema resiliência como uma estratégia. O resultado colabora para o enriquecimento do campo de conhecimento das organizações resilientes diante dos tempos atuais, e permite a replicação do modelo teórico utilizado em outros contextos.

## REFERÊNCIAS

ANNARELLI, ALESSANDRO; NONINO, FÁBIO. **Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions**. Omega, v. 62, p. 1-18, 2016.



AKTOUF, O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz – reflexões sobre a miopia do pensamento econômico e administrativo contemporâneo.** São Paulo: Atlas, 2004.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** 3.ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2011

Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p 99-120, 1991.

BARLACH, L. **O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito.** Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010 .

BARLACH, L.; FRANÇA, L. A.; MALVEZZI, S. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Revista Internacional de Psicologia**, São Paulo, v.42, n.1, p. 101-112, jan. 2008.

BARBOSA, G. CYRINO, A. B.(2011) **Transformations stratégiques et reconfiguration des compétences organisationnelles: une analyse des banques privées de détail au Brésil pendant la période 1986-1997.** Tese (Doutorado em Administração) – École des Hautes Études Commerciales, Paris, 2004

BHAMRA, R.; DANI, S.; BURNARD, K.: **Resilience: the concept**, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*. Vol, 49, nº 18, pp. 5375-5393, 2011.

CABRAL, P. M. F.; BRUSTOLIN, P. K. S. **Desenvolvimento da capacidade de resiliência: uma alternativa frente aos desafios da contemporaneidade?** In: BITENCOURT, C (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 285-296.

CYRINO, A. B. **Transformations stratégiques et reconfiguration des compétences organisationnelles: une analyse des banques privées de détail au Brésil pendant la période 1986-1997.** Tese (Doutorado em Administração) – École des Hautes Études Commerciales, Paris, 2004

CARMELLO, E. **Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor.** São Paulo: Editora Gente, 2008.

COUTU, D. L. How resilience works. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, p. 46-55, maio 2010.

DENHARDT, J.; DENHARDT, R. Building organizational resilience and adaptive management. In: REICH, J. W.; ZAUTRA, A. J.; HALL, J. S. (Ed.). **Handbook of adult resilience.** New York: Guilford, 2010. p. 333-374.

JOB, F. P. (2003). Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações. Tese Doutorado Inédita. **Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, SP, Brasil.

GODET, M. **Prospective et technologies: virages et mirages**. 2011. Disponível em: Acesso em: 30 jul. 2018

HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75–85. Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. **Harvard Business Review**, 81(9), 52–63.

HAMEL, Gary; VÄLIKANGAS, Liisa. Em Busca da Resiliência. **Harvard Business Review**, www.hbr.org, Reprint R0309C-P, p.32-44. Set. 2003.

\_\_\_\_\_. (2005). **Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change**. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.

HUTTON, W.; GIDDENS, A. (Eds.). **No limite da racionalidade: convivendo com o capitalismo global**. Rio de Janeiro, Brasil: Record, 2004.

LENGNICK-HALL, Cynthia A.; BECK, Tammy E.; LENGNICK-HALL, Mark L. **Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management**. *Human Resource Management Review*, v. 21, n. 3, p. 243-255, 2011

LIBÓRIO, R. M. C., CASTRO, B. M., & COELHO, A. E. L. (2006). **Desafios metodológicos para a pesquisa em resiliência: Conceitos e reflexões críticas**. In D. D. Dell 'Aglio, S. H. KOLLER, & M. A. M. YUNES (Eds.), *Resiliência e Psicologia Positiva: Interfaces do risco a a proteção* (pp. 89-117). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.

LINNENLUECKE, M., & GRIFFITHS, A. (2010). **Beyond adaptation: resilience for business in light of climate change and weather extremes**. *Business & Society*, 49(3), 477-511.

LINNENLUECKE, M. K. (2015). Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 0, 1-27.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo: Atlas, 2000.

NELSON, James I.; **Building Resilient Communities: One Organization at a Time, The International Consortium for Organizational Resilience**, 2007. Disponível em: <http://www.theicor.org/art/present/art/shrt/ARBC00020s.pdf> Acesso em: 20/01/2014.

MORAN, B.; TAME, P. **Organizational resilience: uniting leadership and enhancing sustainability**. *Sustainability: The Journal of Record*, v. 5, n. 4, p. 233-237, 2012.

PAIVA, K. C. M.; GOMES, M. A. N.; HELAL, D. H. **Estresse ocupacional e síndrome de burnout: proposição de um modelo integrativo e perspectivas de pesquisa junto a docentes do ensino superior**. *Gestão & Planejamento*, v. 16, n. 3, p. 285-309, 2015.

PIOVAN, R. **Resiliência: como superar pressões e adversidades no trabalho**. São Paulo: Reino Editorial, 2010.). Roteiro dos índices de resiliência: um exemplo de análise comentada do Quest\_Resiliência. 2010. 19 f. Monografia (Conclusão de Curso) - Sociedade Brasileira de

Resiliência, São Paulo.

PRODANOV, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** (2a ed.). Novo Hamburgo: Feevale.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A.; PEREIRA, A. Estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo. RIAE – **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 8, n 2, p. 173-194, jul./dez. 2009

SUTCLIFFE, K. M.; VOGUS, T. J. Organizing for resilience. In: CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. (Eds.), **Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline**. San Francisco: BerrettKoebler, 2003. 94-110 p

VASCONCELOS, I, Cyrino, A. Carvalho, L. Oliveira, L. “ **Organizações Pós-Burocráticas e Resiliência Organizacional: A Institucionalização de formas de Comunicação mais Substantivas nas Relações de Trabalho**, Cadernos EBAPE.BR, setembro de 2017.

YUNES M. A.; SZYMANSKI, H. **Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas**. In: TAVARES, J. (Org.). Resiliência e educação. São Paulo: Cortez, 2001. 13-42 p.