



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL**

**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**

### **Resumo**

A resiliência organizacional refere-se à capacidade de uma organização para antecipar e responder a incerteza em um ambiente complexo e dinâmico. Este artigo, de cunho teórico, realizou uma revisão da literatura no campo da resiliência e da resiliência organizacional, apresentado os principais conceitos, capacidades e características da resiliência no contexto organizacional. Com a análise da literatura realizada percebe-se ao abarcar a literatura em resiliência e resiliência organizacional que se discute, essencialmente, em que medida as capacidades de resiliência organizacional afetam a performance da organização. Entende-se que avaliar os benefícios da resiliência organizacional, ou o impacto da resiliência organizacional sobre a performance da organização não é tarefa simples, essencialmente pelo limite metodológico de qualquer pesquisa em descrever, com precisão, a contribuição específica de cada componente da resiliência organizacional sobre a estrutura, processos, cultura organizacionais. O ensaio teórico serve como ponto de partida para futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Resiliência, Resiliência organizacional, Pesquisa bibliográfica.

### **Abstract**

Organizational resilience refers to the ability of an organization to anticipate and respond to uncertainty in a complex and dynamic environment. This article, theoretical nature, built a review of the literature in the field of resilience and organizational resilience, presented the main concepts, capabilities and resilience characteristics of the organizational context. With the analysis organized literature is perceived to encompass the literature on resilience and organizational resilience is discussing, essentially, the extent to which organizational resilience capabilities affect the performance of the organization. It is understood that evaluate the benefits of organizational resilience, or the impact of organizational resilience on the performance of the organization is not an easy task, mainly by methodological limit any research to describe accurately the specific contribution of each organizational resilience component on the structure, processes, organizational culture. The theoretical essay serves as a starting point for future research.

**Keywords:** Resilience, Organizational resilience, bibliographic search.



## 1 Introdução

A resiliência organizacional é um tema de crescente interesse em um contexto global marcado pelo aumento da incerteza e da adversidade (Carlson, Bassett, Buehring, Collins, Folga, & Haffenden, 2012; Burnard & Bhamra, 2011; Gibson & Tarrant, 2010; Dos Santos, 2009). Isso porque as organizações precisam de uma elevada capacidade de adaptação para poderem fazer frente aos obstáculos e às perturbações, que se vão coadunando de forma ininterrupta ao longo do tempo, de modo a minimizarem seus impactos, que no extremo podem conduzir a rupturas e a colapsos (Seville, 2008; Pellissier, 2010; Whitehorn, 2010). Nesse sentido, Seville (2008) identificou os benefícios que a resiliência organizacional pode proporcionar às organizações. Segundo Seville (2008), a resiliência amplia a consciência da organização sobre todo o seu ambiente, tanto interno como externo, fornecendo a capacidade de reconhecer e agir de acordo com as ameaças e oportunidades das diferentes situações. Assim, como permite a organização identificar suas principais vulnerabilidades e assim, ser capaz de definir prioridades na execução da gestão e do planejamento em situações emergenciais (Seville, 2008; Cockram, & Van Del Heuvel, 2012).

Na perspectiva de identificar como os investigadores estão conduzindo seus estudos sobre os conceitos, capacidades e características da resiliência organizacional, elaborou-se a pergunta norteadora desta pesquisa: como as capacidades resilientes influenciam a performance da organização?

Neste contexto, propõe-se uma revisão da literatura no campo da resiliência e da resiliência organizacional, apresentado os principais conceitos, capacidades e características da resiliência, em que se discute, essencialmente, em que medida as capacidades de resiliência organizacional afetam a performance da organização. Busca-se identificar quais qualidades capacitam os indivíduos, as comunidades ou as organizações para lidar, adaptar e recuperar de eventos adversos.

Para a realização do estudo, foi efetuada uma busca no Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), nas Bases de Dados *ProQuest*, *Emerald*, *SPELL*, *SciELO – Scientific Electronic Library Online*, *JSTOR*, *Science Direct*. Os artigos de interesse para a presente pesquisa foram os que apresentassem as palavras *resilience*, *organizational resilience*, *resilient*, *resilient organization*, *resilient behavior*, *resiliência organizacional*, *resilient capabilities*, no título, no resumo ou nas palavras-chaves.

O trabalho justifica-se pela importância do estudo mediante um aprofundamento dos conceitos, capacidades e características da resiliência organizacional e sua aplicabilidade nas organizações. Assim como o esclarecimento sobre o tema já que há pouco consenso sobre que é resiliência e seu significado para as organizações, de forma a delinear futuros trabalhos nesta área.

Além desta introdução, apresenta-se, na segunda parte, uma revisão da literatura, que busca destacar as principais referências relacionadas ao tema de pesquisa. Os procedimentos metodológicos são apresentados na terceira parte, seguida da análise e das discussões dos dados e, por fim, apresentam-se as considerações.

## 2. Revisão da literatura

Apresenta-se a seguir a revisão da literatura sobre os temas resiliência e resiliência organizacional.

### 2.1 Da origem do termo resiliência à resiliência organizacional

Em relação às origens etimológicas, a palavra resiliência vem do latim *resiliens*, que significa “saltar para trás, voltar, ser impelido, recuar, encolher-se, romper” (Lengnick-Hall,



Beck, & Lengnick-Hall, 2011, p. 3). Já a palavra *resilient*, do inglês, remete à ideia de elasticidade e capacidade rápida de recuperação (Pinheiro, 2004; Oliveira, 2012).

O cientista inglês Thomas Young foi um dos primeiros a usar o termo resiliência ao estudar a relação entre tensão e a deformação de barras metálicas, em 1807, na qual observava a capacidade de um material voltar ao seu estado normal depois de ter sofrido tensão (Yunes, 2001). Em 1945, o teórico Bowlby usou, em sentido figurado, o termo resiliência e nomeou o conceito como a consciência de si, a qualidade de uma pessoa que não perde a esperança e não se deixa abater (Puerta & Vasquez, 2012).

Por conseguinte, entre a década de 1960 e início de 1970, os profissionais da psiquiatria infantil e da psicologia do desenvolvimento começaram a investigar os elementos da primeira infância que eram prejudiciais ao crescimento e ao desenvolvimento saudáveis. Foi investigada a separação da mãe, divórcio dos pais, complicações pré-natais e, o maior fator de risco, a pobreza. O trabalho se baseou no estudo pioneiro do psicólogo clínico Norman Garmezy com pacientes esquizofrênicos. No decorrer de sua pesquisa, Garmezy deparou com um dado curioso: mesmo em circunstâncias difíceis, alguns dos esquizofrênicos adultos levavam vidas surpreendentemente funcionais: trabalhavam, conseguiam manter suas atividades em ordem e até mantinha relações conjugais satisfatórias. Era agudo o contraste entre essas pessoas – identificadas como “reativos” no estudo de Garmezy – e os esquizofrênicos “processuais”, que pareciam viver oscilando entre as diferentes condições, o desemprego e a falta de moradia (Puerta & Vasquez, 2012).

As diferenças entre os dois grupos despertaram o interesse de Garmezy, que iniciou outro experimento – agora sobre filhos de pais com esquizofrenia. Ele descobriu que 90% das crianças apresentavam funcionamento normal, incluindo boas relações com seus pares, bom desempenho acadêmicos e objetivos de vida criteriosos. Garmezy instou seus colegas médicos a se concentrarem menos nos fatores de risco e mais nas forças que impelem essas crianças à sobrevivência e à adaptação. A partir de seu apelo, em princípios da década de 1970 começou a se consolidar um corpo maior de estudos sobre a resiliência psicológica (Oliveira, 2012; Puerta & Vasquez, 2012; Zolli, 2013).

Todavia o marco inicial do conhecimento científico sobre resiliência ocorreu no final dos anos 70, pelo estudo longitudinal realizado por Werner e outros colaboradores, tendo se iniciado em 1955. Inicialmente o estudo não tinha a intenção de estudar a resiliência, mas os efeitos cumulativos da pobreza, do estresse perinatal, entre outros. A pesquisa acompanhou 693 crianças no Kauai, uma ilha do Havaí. As crianças foram avaliadas com 1 ano de idade e acompanhadas até as idades de 2, 10, 18 e 32 anos. Como uma história de quatro ou mais fatores de risco, tais como a pobreza, baixa escolaridade dos pais, estresse perinatal, entre outras adversidades, para a surpresa dos pesquisadores, nenhuma dessas crianças desenvolveu problemas de aprendizagem ou comportamento, o qual foi considerado como “sinal de adaptação ou ajustamento”. Em face desses resultados, as crianças foram denominadas “resilientes” pelas pesquisadoras (Yunes & Szymanski, 2001). O estudo mostrou-se como uma das matrizes de referência que marcam procedências para as posteriores construções do conceito de resiliência como a capacidade de um indivíduo ou de um sistema social viver bem e de forma socialmente aceitável (Oliveira, 2012; Puerta & Vasquez, 2012).

Claramente, a evolução do conceito original de resiliência ocorreu por meio de sua aplicação em inúmeras disciplinas científicas e em muitos contextos diferentes (McManus, Seville, Brunsdon, & Vargo, 2007). Nos ecossistemas o conceito foi introduzido por Holling (1973), como uma forma de ajudar a entender a dinâmica não linear observada nos ecossistemas. Resiliência ecológica foi definida como a quantidade de uma perturbação que um ecossistema pode suportar sem alterar os processos e as estruturas auto organizadas - definida como estados estáveis alternativos (Holling, 1973; Gunderson, 2000; Folke,



Carpenter, Walker, Sheffer, Chapin, & Rockström, 2010). Ou seja, manter a sua integridade quando sujeitos à perturbação. Isso está relacionado com a ideia de estabilidade. Estabilidade refere-se à tendência de um sistema para retornar para uma posição de equilíbrio quando perturbado (Ludwig, Walker, & Holling, 1997, Carpenter & Cottingham, 1997, Ives, 1995). Essencialmente, a resiliência ecológica é uma medida do tempo que o sistema demora em retornar ao seu estado anterior (Cropp & Gabric, 2002).

Especialmente, a resiliência em termos acadêmicos tem sua origem em campos da psicologia (Coutu, 2002; Yunes, 2001), e tem sido documentada na literatura social e ecológica por meio de estudos sobre as pessoas e a natureza como sistemas interdependentes (Folke et al., 2010), sendo que recentemente começou a aparecer na literatura dos negócios (Hamel & Välikangas, 2003).

#### 2.1.2 Resiliência Organizacional

Devido a sua origem teórica enraizada na psicoterapia e na psicologia social (McCann, Selsky, & Lee, 2009), o uso do conceito de resiliência é recente no campo organizacional (Burnard & Bhamra, 2011; McCann, Selsky, & Lee, 2009, Vickers & Kouzmin, 2001; Salgado, 2012). O termo resiliência começou a ser aplicado como uma qualidade organizacional no início de 1990, mas recentemente ganhou popularidade como uma qualidade que pode ajudar as organizações e grupos dentro das organizações a sobreviver e prosperar em ambientes difíceis ou voláteis (Cho, Mathiassen, & Robey, 2007; Godwin & Umoh, 2013; Chan, 2011; Boin & Eeten, 2013, Lane, McCormack, & Richardson, 2013).

A resiliência consiste em garantir que uma organização ainda seja capaz de atingir os seus objetivos fundamentais mesmo enfrentando adversidades (Olu-Daniels & Nwibere, 2014; Seville, 2006; Seville, 2008; Lane, McCormack, & Richardson, 2013). As organizações resilientes são capazes de se recuperar ao confrontar-se com adversidades e são preparadas para encontrar oportunidades em tempos de discontinuidades (Stephenson, Seville, Vargo, & Roger, 2010). Esta postura adaptável, além de aumentar a competitividade, prepara a organização para olhar para as interrupções como oportunidades em vez de problemas (Sheffi, 2007), além de encorajar e fomentar uma cultura de contínua inovação para resolver problemas e adaptar-se a novos desafios (Lane, McCormack, & Richardson, 2013).

A organização resiliente também é notável a partir de uma perspectiva teórica, visto que a literatura organizacional normalmente identifica choques externos como ameaças potencialmente existencial para a saúde de uma organização. A mesma literatura prevê que as organizações consideram difícil lidar com esses choques. Assim, surge a organização resiliente, que absorve os choques inesperados e de alguma forma emerge da situação adversa, sem danos permanentes (Boin & Eeten, 2013).

Diante do exposto, pode-se inferir que a resiliência organizacional é um fator importante que permite a organização se ajustar aos seus recursos e capacidades para prosperar em circunstâncias mutáveis (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011, Cho, Stewart-Weeks, & Willis, 2011). É um conceito organizacional que se destina a melhorar a tomada de decisão, incentivando a diversificação das capacidades da organização para responder a eventos futuros e incertos (Lane, McCormack, & Richardson, 2013; McManus, 2008; Pellissier, 2010).

Como um conceito multifacetado e multidimensional, a resiliência organizacional está intimamente relacionada com a capacidade de uma organização de voltar a um estado estável após uma interrupção (Burnard & Bhamra, 2011; Jaaron & Backhaus, 2013; Zhang & Liu, 2012; Gibson & Tarrant, 2010). A resiliência se refere a um processo dinâmico que engloba adaptação positiva dentro de um contexto de significativa adversidade (Luttar, Cicchetti, & Becker, 2000).



Do ponto de vista de processo, a resiliência organizacional é definida como um processo dinâmico que engloba a adaptação positiva dentro do contexto de adversidade significativa (Zhang & Liu, 2012), ela abarca a adaptação positiva em entornos adversos e desfavoráveis (Meneghel, Salanova, & Martínez, 2013). A resiliência é o estado de ser resultante da gestão de incerteza em um sistema complexo e adaptativo de uma organização (Dahms, 2010; Fiksel, 2006; Salgado, 2012; Balutis, Cho, Steart-Weeks, & Willis, 2011).

Assim como o conceito de resiliência organizacional, muitas das suas características vieram dos princípios da engenharia de materiais e dos ecossistemas complexos (Home & Orr, 1998). Ambas as áreas de estudo concentram atenção sobre as capacidades dos elementos nos sistemas para dobrar, flexionar, adaptar e moldar as mudanças contínuas em condições ambientais (Home & Orr, 1998; Godwin & Umoh, 2013; Matzenberger, 2013; Whitehorn, 2010). Desde modo, ao longo da revisão de literatura realizada foram identificadas diferentes características da resiliência organizacional que estão apresentadas, com os seus respectivos autores a seguir.

A **flexibilidade** foi reconhecida como uma característica da resiliência organizacional por diferentes autores (Lengnick-hall, Beck, & Lengnick-hall, 2011; Burnard & Bhamra, 2011; Sutcliffe & Vogus, 2003; Pellissier, 2010; Olu-Daniels, Nwibere, 2014; Cressey, 2008; Sheffi, 2007; Salgado, 2012; Erol, Sauser, & Mansouri, 2010). Flexibilidade consiste na capacidade de mudar em um curto espaço de tempo, a um custo baixo (Lengnick-hall, Beck, & Lengnick-hall, 2011). Organizações flexíveis possuem uma mentalidade compartilhada, uma mistura de oportunismo, criatividade e determinação (Erol, Sauser, & Mansouri, 2010; Lengnick-Hall *et al.*, 2011).

**Agilidade** e **adaptabilidade** são consideradas características fundamentais da resiliência organizacional (Seville, 2008; Stephenson, Seville, Vargo, & Roger, 2010; Erol, Sauser, & Mansouri, 2010). **Agilidade** é definida como a adaptação não planejada e programada à circunstâncias externas imprevistas e inesperadas (Goranson, 1999). Agilidade é a capacidade para mover-se rapidamente e de forma flexível e decididamente se antecipar para evitar as consequências negativas da mudança e para aproveitar as oportunidades (McCann, Selsky, & Lee, 2009).

**Adaptabilidade** consiste em reestabelecer e ajustar ao ambiente em mudança, garantindo a funcionalidade do sistema em condições operacionais variáveis (Seville, 2008). A capacidade de adaptação considera os aspectos de uma organização, como as estruturas de liderança e de tomada de decisão, o fluxo de informações e conhecimentos e o grau de criatividade e flexibilidade que a organização promove ou tolera (McManus, 2008).

A **vulnerabilidade** é considerada uma importante característica da resiliência (Matzenberger, 2013; Reinmoeller & Van Baardwijk, 2005). 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. É relacionada aos aspectos gerenciais e operacionais de uma organização, que tem o potencial de gerar significativamente os impactos negativos em uma situação de crise (McManus *et al.*, 2007).

A **redundância**, a **robustez** e a **desenvoltura** são também capacidades associadas às características da resiliência organizacional (Sheffi, 2007, Godwin & Umoh, 2012, Cockram & Heuvel, 2012). A **redundância** consiste na capacidade de suportar as funções dos subsistemas da organização que falharam, sem provocar efeitos consideráveis no desempenho da própria organização (Sheffi, 2007). A **robustez** é a capacidade de um sistema em manter as suas funções e características diante de eventos de ruptura (Godwin & Umoh, 2013). A organização robusta deve ser capaz de suportar todos os choques externos, com pouco ou nenhum impacto sobre sua estrutura organizacional, pessoas, recursos físicos e sistemas de TI, e ser capaz de cumprir com suas metas operacionais, bem como alcançar seus objetivos



estratégicos (McAslan, 2010). A **desenvoltura** é a capacidade de identificar os problemas, definir as prioridades, e mobilizar os recursos quando existem condições que ameaçam perturbar algum elemento, sistema ou outra unidade de análise (Kendra & Wachtendorf, 2003).

A **tolerância** e a **colaboração** estão entre os principais elementos da resiliência. A tolerância permite ao sistema degradar normalmente diante de eventos adversos, ou seja, os recursos não ficam inoperantes após a primeira crise (Pellissier, 2010). A colaboração entre os elementos da organização, considerada uma das características mais importantes pelo autor, permite que todos os elementos do sistema possam interagir e cooperar uns com os outros como um sistema de inovação colaborativa.

E por fim a **conectividade** trata-se da capacidade da organização para conectar pessoas, sistemas, processos e informações de forma que permite que a empresa se torne mais conectado e sensível à dinâmica do seu ambiente, das partes interessadas e dos concorrentes. Folke (2002, p.437) define "conexão", como a "força das conexões internas que medeiam as influências entre os processos internos e do mundo exterior".

No entanto, apesar dos vários conceitos, capacidades e características apresentadas, parecem que existe uma confusão quanto ao que pode ser a resiliência e como a organização pode alcançá-la (Vickers & Kouzmin, 2001). Starr, Newfrock e Delurey (2003) revelam, por exemplo, que estabelecer uma maior resiliência é especialmente necessário no atual ambiente econômico. No entanto, representa um novo conjunto de desafios aos executivos e aos conselhos. Norman, Luthans e Luthans (2005) apontam-nos nestes tempos turbulentos, a resiliência se torna urgente em todos os níveis organizacionais. A grande questão é como a resiliência pode ser construída. McManus *et al.* (2007) indicam nos que há pouco consenso sobre o que é resiliência, o que significa para as organizações e, mais importante, como as organizações podem alcançar uma maior resiliência em face às ameaças.

Para atenuar essas questões, Whitehorn (2010) esclarece que a resiliência surge de uma combinação da "cultura e atitude" e "processo e estrutura". Ou seja, ela desenvolve-se a partir do confronto de experiências estressantes e de enfrentamento com a adversidade de forma eficaz (Harland, Harrison, Jones, & Palmon-Reiter, 2005). As organizações que tem a resiliência desenvolvida são as que estão mais preparadas para lidar eficazmente com os eventos inesperados, a se recuperarem das crises, e promoverem um futuro de sucesso (Duchek, 2014). Diante disso, para aumentar a sua capacidade de resiliência, as organizações precisam ocasionalmente ensaiar sua disponibilidade para a mudança (Välikangas & Georges, 2012).

Corroborando com o assunto, Erol, Sauser e Mansouri (2010) propõem dois elementos fundamentais para uma empresa resiliente: as influências externas e as capacidades/características internas. Para estes autores, são consideradas influências externas os eventos perturbadores, os requisitos emergentes de negócios e as mudanças de ambiente de negócios. Como capacidades ou características internas consideram-se a adaptabilidade, a agilidade, a flexibilidade e a conectividade.

Segundo os autores, o aumento do nível de flexibilidade tem um impacto positivo sobre o nível de resiliência de uma empresa. A maior adaptabilidade 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.

A resiliência organizacional é comumente retratada como um recurso positivo que permite as organizações prosperarem em contextos dinâmicos (Cho, Mathiassen, & Robey, 2007). A resiliência tem como objetivo remover ou reduzir a exposição das organizações a



ameaças e perigos por meio do desenvolvimento de medidas de proteção que visam reduzir a probabilidade de consequências dos eventos perturbadores. A resiliência organizacional oferece uma resposta prática à mudança e fornece uma maneira de ver os atributos que contribuem para a criação de uma organização resiliente (Home & Orr, 1998).

Porém, a resiliência não é uma capacidade organizacional abstrata. Ela precisa ser interpretada como interações específicas e complexas entre os diferentes níveis de comportamento adotado, incluindo indivíduos, grupos e unidades organizacionais. Cho, Mathiassen e Robey (2007) argumentam que a resiliência organizacional precisa ser entendida de forma mais abrangente do que é na literatura. McManus (2008) entende ser primordial para as organizações que a resiliência se transforme em uma construção que tenha resultado operacionais tangíveis e mensuráveis e não apenas um conceito teórico.

Sobre esta questão, Brunsdon e Dalziel (2005) sublinham que um desafio significativo para a avaliação da resiliência prove da complexidade das organizações, assim como do contexto em constante mutação em que operam. Em decorrência dessas preocupações, vários estudos têm sido promovidos para tentar responder essas questões. Deste modo, a resiliência organizacional tem sido utilizada para analisar diferentes tipos de fenômenos organizacionais, tais como:

Gibson e Tarrant (2010) estruturaram um estudo que teve como objetivo fornecer uma visão sobre a complexidade e a natureza multifacetada da resiliência organizacional. Eles examinaram uma gama de abordagens de modelos conceituais diferentes e inter-relacionados sobre os aspectos da resiliência organizacional. Os autores enfatizam que os modelos de resiliência em conjunto realçam a forma pela qual a organização aborda a gestão de risco relacionado com a ruptura. As organizações que desenvolvem resiliência demonstraram a sua capacidade para compreender melhor esses riscos, bem como as suas próprias vulnerabilidades (Gibson & Tarrant, 2010).

Pádár e Pataki (2013) realizaram um estudo analítico da literatura com o propósito de esclarecer as falácias e contribuir na compreensão do que está por trás do conceito de resiliência organizacional. Os autores apresentam a flexibilidade, a agilidade e a adaptabilidade como componentes que contribuem com a resiliência, porém uma análise mais aprofundada do que constitui a flexibilidade deve ser submetido. Concluem dizendo “vale a pena notar que a resiliência não é eticamente nem boa nem má. É apenas a habilidade e a capacidade de robustez diante de condições adversas” (p.282).

Välikangas e Georges (2012) realizaram um estudo em uma empresa de grande porte líder no mercado de varejo eletrônicos nos EUA e de grandes operações de varejo no Canadá, México, China, Turquia e Reino Unido. A organização é reconhecida pelo crescimento sustentável e foco no cliente, e a certificação do sucesso é creditada à formação da resiliência que perpassa por todos os níveis organizacionais. De acordo com os autores, a formação para resiliência envolve dominar três práticas de gestão estratégica: cultivar a previsão, ensaiar comportamentos não rotineiros e construir uma comunidade orientada para a experimentação.

Gittell *et al.* (2006) realizaram um estudo com o objetivo de identificar as razões pelas quais algumas companhias aéreas se recuperaram com sucesso após os ataques terroristas do 11 de setembro de 2001, enquanto outras não obtiveram o mesmo sucesso. De acordo com os autores, esta é uma “história” de resiliência organizacional. Os fatores considerados foram a lealdade e a reserva financeira. A lealdade está na força do relacionamento que o gestor mantém com os empregados para garantir o compromisso com a produtividade. A reserva financeira se refere ao fluxo de caixa e ao baixo nível de dívida e se acrescenta a isso um bom modelo de negócio que capacite a organização a responder eficazmente a crises.

Akgün e keskin (2014) desenvolveram um estudo empírico que testou o papel das variáveis relacionadas com a capacidade de resiliência organizacional em inovação de



produtos e no desempenho da organização. Fizaram parte do estudo 112 empresas, nas quais foi verificado que a competência orientada e a agilidade não ensaiada, ou a improvisação são positivamente relacionadas à capacidade de inovação de produtos da organização. Além disso, foi verificada que a inovação do produto medeia a relação entre a capacidade de resiliência e o desempenho da organização.

Reinmoeller e Baardwijk (2005), no período entre 1983 a 2002, realizaram um estudo em 231 empresas holandesas, com base do valor da ação no mercado, retorno sobre ativos e crescimento das vendas. O estudo teve como questão “qual a estratégia de inovação melhor sustenta o desempenho organizacional ao longo do tempo?”. Ou seja, como as empresas podem gerir a inovação, a fim de se tornarem mais resilientes? Segundo Reinmoeller e Baardwijk (2005), a resiliência é um conceito aplicável nas empresas em tempos turbulentos. Segundo os autores, a inovação pode ser classificada por recursos inovadores e capacidades internas e externas, que estão em uso ou a ser criadas. Engendrando essas duas dimensões criam-se quatro abordagens principais para inovação: gestão do conhecimento, exploração, cooperação e empreendedorismo. Ao perseguir uma inovação a organização emprega recursos que são internos ou externos, ou já em uso ou a ser criado. Quando vistos por meio dessas duas dimensões, todas as estratégias de inovação vão desaguar em uma das quatro grandes categorias acima referenciadas (REINMOELLER; BAARDWIJK, 2005).

Os estudos apresentados significam esforços da apropriação dos conceitos, capacidades e características de resiliência organizacional traduzido como lente para o entendimento das diferentes situações enfrentadas pelas organizações. Deste modo, ao analisar a resiliência, a noção de um "evento" ocupa um lugar central. Este evento como visto anteriormente é geralmente um choque, ou seja, uma descontinuidade ou uma ruptura em uma situação existente (GILLY; KECHIDI; TALBOT, 2014).

### **3. Metodologia**

O ensaio teórico enquadra-se como pesquisa descritiva, pois pretende descrever com “exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987, p. 111). Em relação aos procedimentos, enquadra-se como pesquisa bibliográfica e quanto ao método se caracteriza como qualitativo de acordo com Prestes (2009, p. 91) “a pesquisa qualitativa consiste em descrições detalhadas de situações, eventos que são observáveis [...]”.

Para a realização do estudo, em primeiro momento, efetuou-se a pesquisa no Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) da seguinte forma: 1) definiu-se que a pesquisa seria realizada nas Bases de Dados: Emerald; ISI – Web of Knowledge; SPELL – *Scientific Periodicals Electronic library*, JSTOR; ProQuest, porque essas bases apresentam as principais publicações na área de Ciências Sociais Aplicadas; 2) selecionou-se os artigos de interesse para a presente pesquisa por meio das palavras *resilience*, *organizacional resilience*, *resilient characteristics*, *resilient capabilities*, *resiliência organizacional* no título, resumo ou palavras-chave.

### **4. Considerações finais**

O objetivo deste ensaio teórico foi realizar uma revisão da literatura no campo da resiliência e da resiliência organizacional, apresentando os principais conceitos, capacidades e características da resiliência no contexto organizacional.

Quanto à questão norteadora: como as capacidades da resiliência organizacional influenciam a performance da organização em condições adversas? Pode-se observar que nos estudos analisados existem convergências na capacidade da resiliência organizacional como uma qualidade que pode ajudar as organizações e grupos dentro das organizações a sobreviver e prosperar em ambientes difíceis ou voláteis de alguns autores, como (Cho, Mathiassen, & Robey, 2007; Godwin & Umoh, 2013; Chan, 2011; Boin & Eeten, 2013; Lane, McCormak, & Richardson, 2013). Assim como a organização resiliente é capaz de sustentar a vantagem



competitiva ao longo do tempo, de proporcionar excelentes desempenhos e efetivamente inovar e adaptar-se as mudanças rápidas e turbulentas das tecnologias e dos mercados. A Resiliência consiste em garantir que uma organização ainda seja capaz de atingir os seus objetivos fundamentais em face da adversidade (Robb, 2000; Dalziell & McManus, 2006; Olu-Daniels & Nwibere, 2014).

Conforme mencionado na revisão da literatura e observado nos estudos analisados, a resiliência não é uma capacidade abstrata. A resiliência precisa ser interpretada como interações específicas e complexas entre os diferentes níveis de comportamento adotado, incluindo indivíduos, grupos e unidades organizacionais (Cho, Mathiassen, & Robey, 2007).

Com base no ensaio teórico apresentado, que serve como ponto de partida para futuras pesquisas que envolvam a resiliência organizacional sugere-se alguns questionamentos na perspectiva de futuros trabalhos. Por exemplo, desenvolver uma pesquisa que busque aprofundar os estudos sobre a influência da resiliência nas rotinas organizacionais, na direção de compreender como as rotinas se integram ao ambiente institucional e afetam o desempenho organizacional?

Algumas questões de pesquisa que poderiam surgir nestes estudos seriam: como as capacidades resilientes influenciam as rotinas organizacionais em organizações brasileiras? A resiliência organizacional pode ser um fator explicativo para as mudanças das rotinas organizacionais e pode influenciar no desempenho da organização? Com relação às dimensões da resiliência organizacional, poder-se-ia se conhecer o que é resiliência e como as organizações podem alcançá-la? (Vickers & Kouzmin, 2001; Starr, Newfrock, & Delurey, 2003; McManus *et al.*, 2007; Cressey, 2008; Cockram & Van Den Heuvel, 2012; Boin & Eeten, 2013).

Quanto às limitações, apresentam-se as teóricas e metodológicas, mas que, de outra forma clamam por novos e melhores fundamentos teóricos e empíricos para propor melhores condições de explicação da resiliência organizacional e sua interação entre os diferentes níveis de comportamento adotado, incluindo indivíduos, grupos e unidades organizacionais.

### **Referências**

- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.
- Balutis, a. Cho, a., Stewart-Weeks, M., Willis. (2011). Architecting resilience perspectives from public sector leaders. Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG)
- Boin, A., & van Eeten, M. J. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429-445.
- Brandão, J. M., Mahfoud, M., & Gianordoli-Nascimento, I. F. (2011). A construção do conceito de resiliência em psicologia: discutindo as origens. *Paidéia*, 21(49), 263-271.
- Brunsdon, D., & Dalziell, E. (2005). Making organisations resilient: understanding the reality of the challenge.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- Carlson, J. L., Haffenden, R. A., Bassett, G. W., Buehring, W. A., Collins III, M. J., Folga, S. M., ... & Whitfield, R. G. (2012). *Resilience: Theory and Application* (No. ANL/DIS-12-1). Argonne National Laboratory (ANL).
- Carpenter, S. R., & Cottingham, K. L. (1997). Resilience and restoration of lakes. *Conservation Ecology*, 1(1), 2-3.



- Chan, J. W. (2011). Enhancing organisational resilience: application of viable system model and MCDA in a small Hong Kong company. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5545-5563.
- Cho, S., Mathiassen, L., & Robey, D. (2007). Dialectics of resilience: a multi-level analysis of a telehealth innovation. *Journal of Information Technology*, 22(1), 24-35.
- Cockram, D., & Van den Heuvel, C. (2012). *Organizational resilience*. United Kingdom: Business Continuity Institute.
- CRESSEY, P. (2008). The concept of resilience: its components and relevance. A theoretical and empirical analysis. Other. CBI/UKWON.
- Cropp, R., & Gabric, A. (2002). Ecosystem adaptation: Do ecosystems maximize resilience?. *Ecology*, 83(7), 2019-2026.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- Dahms, T. (2010). Resilience and risk management.
- Dalziel, E. P., & McManus, S. T. (2004). Resilience, vulnerability, and adaptive capacity: implications for system performance.
- Dos Santos, F. T. (2009). Resiliência estratégica para um desenvolvimento regional sustentável. *Revista portuguesa de estudos regionais*, (20), 29.
- Duchek, S. (2014, January). Growth in the Face of Crisis: The Role of Organizational Resilience Capabilities. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 13487). Academy of Management.
- Erol, O., Sauser, B. J., & Mansouri, M. (2010). A framework for investigation into extended enterprise resilience. *Enterprise Information Systems*, 4(2), 111-136.
- Fiskel, J. (2006). Sustainability and resilience: towards a systems approach. *Sustainability: Science, Practice & Policy*, 6(2), 14-21.
- Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, 15(4), 20.
- Folke, C., Carpenter, S., Elmqvist, T., Gunderson, L., Holling, C. S., & Walker, B. (2002). Resilience and sustainable development: building adaptive capacity in a world of transformations. *AMBIO: A journal of the human environment*, 31(5), 437-440.. *AMBIO: A journal of the human environment*, v. 31, n. 5, p. 437-440, 2002.
- Garnezy, N. (1971). Vulnerability research and the issue of primary prevention. *American Journal of orthopsychiatry*, 41(1), 101.
- Gibson, C. A., & Tarrant, M. (2010). A 'conceptual models' approach to organisational resilience.
- Gilly, J. P., Kechidi, M., & Talbot, D. (2012). Resilience of organisations and territories. In *Workshop Territories and technologies in an unstable knowledge economy*.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.
- Godwin, I., & Amah, E. (2013). Knowledge management and organizational resilience in Nigerian manufacturing organizations. *Developing Country Studies*, 3(9), 104-120.
- Goranson, H. T. (1999). *The agile virtual enterprise: cases, metrics, tools*. Greenwood Publishing Group.
- Gunderson, L. H. (2000). Ecological resilience--in theory and application. *Annual review of ecology and systematics*, 425-439.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard business review*, 81(9), 52-65.



- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2-14.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 1-23.
- Home, J. F., & Orr, J. E. (1997). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), 29-39.
- Ives, A. R. (1995). Measuring resilience in stochastic systems. *Ecological Monographs*, 217-233.
- Jaaron, A. A., & Backhouse, C. J. Enhancing service organizations resilience through systems thinking.
- Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). Elements of resilience after the world trade center disaster: reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. *Disasters*, 27(1), 37-53.
- Lane, K. E., McCormack, T. J., & Richardson, M. D. (2013). RESILIENT LEADERS: ESSENTIAL FOR ORGANIZATIONAL INNOVATION. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 6(2), 7.
- 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*, 21(3), 243-255.
- Ludwig, D., Walker, B., & Holling, C. S. (1997). Sustainability, stability, and resilience. *Conservation ecology*, 1(1), 7.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543.
- Matzenberger, J. (2013). A novel approach to exploring the concept of resilience and principal drivers in a learning environment. *Multicultural Education & Technology Journal*, 7(2/3), 192-206.
- McASLAN, A. (2010). Organizational resilience understanding the concept and its application. Torrens Resilience Institute.
- McCann, J., Selsky, J., & Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People & Strategy*, 32(3), 44-51.
- McManus, S. T. (2008). *Organisational resilience in new zealand* (Doctoral dissertation, University of Canterbury).
- McManus, S., Seville, E., Brunsdon, D., & Vargo, J. (2007). *Resilience management: a framework for assessing and improving the resilience of organisations*. Resilient organisations research report.
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional–Una revisión teórica. *Aloma: Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2).
- Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 55-64.
- Oliveira, S. (2012). Política e resiliência-apaziguamentos distendidos. *ECOPOLÍTICA*, (4).
- Olu-Daniels, S. O., & Nwibere, B. M. (2014). Trust and Organizational Resilience in the Nigerian Oil and Gas Industry. *International Journal of Business and Management*, 9(2), p291.
- Pellissier, R. (2010). The implementation of resilience engineering to enhance organizational innovation in a complex environment. *International Journal of Business and Management*, 6(1), p.145



- Pinheiro, D. P. N. (2004). Resilience in discussion. *Psicologia em estudo*, 9(1), 67-75.
- Prestes, M. D. L. A. (2009). A Pesquisa Qualitativa na Educação. *Educação e Filosofia*, 4(7).
- Pádar, K., & Pataki, B. (2013). What Lies Behind The Concept of Organizational Resilience and Related Concepts? An Analytical Literature Review. *Economics Questions, Issues and Problems*.
- Puerta, E. H., Vásquez, M. R. (2010). Concepto de resiliência. *Caminos para la resiliencia*. v. I, n. 3. p. 1-4.
- Reinmoeller, P., & Van Baardwijk, N. (2005). The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 61.
- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity. Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *The British Journal of Psychiatry*, 147(6), 598-611.
- Salgado, C. M. (2012). LA RESILIENCIA Y SU EMPLEO EN LAS ORGANIZACIONES. *Gestión y estrategia*, (41).
- Seville, E. (2008). Resilience: Great Concept but What Does it Mean?.
- Seville, E., Brunsdon, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., & Vargo, J. (2006). Building Organisational Resilience: A summary of key research findings.
- Sheffi, Y. (2007). Building a resilient organization. *BRIDGE-WASHINGTON-NATIONAL ACADEMY OF ENGINEERING*-, 37(1), 30.
- Starr, R., Newfrock, J., & Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and Business*, 70-79.
- Stephenson, A., Seville, E., Vargo, J., & Roger, D. (2010). *Benchmark Resilience: A study of the resilience of organisations in the Auckland Region*. Resilient Organisations.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 94, 110.
- Triviños, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. Atlas.
- Välikangas, L., & Georges L. Romme, A. (2012). Building resilience capabilities at “Big Brown Box, Inc.”. *Strategy & Leadership*, 40(4), 43-45.
- Vickers, M. H., Kouzmin, A. ‘Resilience’ in Organizational Actors and Rearticulating ‘Voice’: Towards a Humanistic Critique of New Public Management. *Public Management Review*, v. 3, n. 1, p. 95-119, 2001.
- Whitehorn, G. (2010, July). Building Organisational Resilience, in the Public Sector. In *Comcover Insurance and Risk Management Conference* (Vol. 21).
- Yunes, M. A. M. (2003). Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. *Psicologia em estudo*, 8(1), 80-95.
- Yunes, M. A. M. (2001). A questão triplamente controvertida da resiliência em famílias de baixa renda. São Paulo (SP): Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Yunes, M. A. M., Szymanski, H. Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. Em J. Tavares (Org.), *Resiliência e educação*, p. 13-42. São Paulo: Cortez. 2001
- Zhang, R., LIU, W. (2012). Organizational Resilience Perspective: Facilitating Organizational Adaptation Analysis. *International Conference on Economics Marketing and Management IPEDR* (Vol. 28)
- Zolli, A. (2013). *Adapte-se: resiliência: como pessoas, sociedade e organizações podem enfrentar mudanças e adaptar-se a elas*. Rio de Janeiro: Elsevier. Recurso digital.