

# Organizações pós-burocráticas e resiliência organizacional: a institucionalização de formas de comunicação mais substantivas nas relações de trabalho

**PROFA. DRA. ISABELLA FRANCISCA FREITAS GOUVEIA DE VASCONCELOS**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS / ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, RIO DE JANEIRO – RJ, BRASIL

**PROF. DR. ALVARO BRUNO CYRINO**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS / ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, RIO DE JANEIRO – RJ, BRASIL

**PROF. LEONARDO ARAÚJO DE CARVALHO**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS / ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS / INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL, RIO DE JANEIRO, RJ- BRASIL

**PROF. LUCAS MARTINS D'OLIVEIRA**

PETROBRAS S.A. / ESCOLA DE GESTÃO E LIDERANÇA DA UNIVERSIDADE PETROBRAS, RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

## Resumo

Este artigo apresenta um debate sobre o tema resiliência organizacional, ao qual se dedica um número especial do periódico Cadernos EBAPE.BR. Se a organização consegue enfrentar situações de ruptura com êxito, inovando e aprendendo com tal dinâmica e atingindo níveis de complexidade superiores em equilíbrio, a resultante é que, mesmo enfrentando muitas rupturas, trata-se de uma organização resiliente por aprender com elas, evoluir e mostrar-se estável em processos de mudança. Observa-se a capacidade de estabelecer patamares cada vez mais complexos de estabilidade, atingindo novamente o equilíbrio em um movimento dinâmico e contínuo de evolução e aprendizado. Quanto mais resiliente for uma organização, mais inovadora será sua atividade, baseada em substantivo trabalho de comunicação, de inspiração habermasiana, que visa ao real entendimento das questões e à produção de conhecimento factual. O modelo das organizações pós-burocráticas debate essas e outras questões que apresentamos neste artigo.

**Palavras-chave:** Resiliência. Equilíbrio dinâmico. Ação comunicativa. Inovação.

## *Post-bureaucratic organizations and organizational resilience: institutionalization of more substantive forms of communication in working relations*

### Abstract

This article presents a debate regarding the concept of organizational resilience, a subject to which Cadernos EBAPE.BR dedicated a special issue. If the organization is resilient, it faces successfully situations of rupture and risk, innovating and learning during the process, as well as achieving superior levels of equilibrium and complexity, in a dynamic of continuous evolution. The more resilient the organization is, the more innovative its activity, grounded in a more substantive communication – inspired by Habermas' theories – which seeks understanding and factual knowledge. The model of post-bureaucratic organizations debates these and others issues presented in this article.

**Keywords:** Resilience. Dynamic equilibrium. Communicative action. Innovation.

## *Organizaciones postburocráticas y resiliencia organizacional: la institucionalización de formas de comunicación más sustantivas en las relaciones de trabajo*

### Resumen

Este artículo presenta un debate sobre el tema resiliencia organizacional, al cual se le dedica un número especial del periódico *Cadernos EBAPE.BR*. Si la organización logra enfrentar situaciones de ruptura con éxito, innovando y aprendiendo con dicha dinámica y alcanzando niveles de complejidad superiores en equilibrio, la resultante es que, aun enfrentando muchas rupturas, se trata de una organización resiliente por aprender con estas, evolucionar y demostrar ser estable en procesos de cambio. Se observa la capacidad de establecer niveles cada vez más complejos de estabilidad, logrando nuevamente el equilibrio en un movimiento dinámico y continuo de evolución y aprendizaje. Cuanto más resiliente sea una organización, más innovadora será su actividad, basada en un sustantivo trabajo de comunicación, de inspiración habermasiana, con vistas al real entendimiento de las cuestiones y a la producción de conocimiento factual. El modelo de las organizaciones postburocráticas debate esas y otras cuestiones que presentamos en este artículo.

**Palabras clave:** Resiliencia. Equilíbrio dinâmico. Acción comunicativa. Innovación.

Artigo submetido em 21 de outubro de 2016 e aceito para publicação em 2 de agosto de 2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395170346>

## INTRODUÇÃO

---

O artigo “Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia”, de Vasconcelos, Cyrino, D’Oliveira et al. (2015), iniciou a discussão sobre o tema organizações inovadoras resilientes, que promove o debate deste número especial dedicado ao tema resiliência no periódico Cadernos EBAPE.BR.

Normalmente, o conceito de resiliência está ligado à resposta da organização a eventos disruptivos, por meio de adaptação positiva em um novo patamar de complexidade, superando a situação de ruptura e implementando a mudança com sucesso.

O conceito de inovação radical em tecnologia, produtos, serviços e formas organizacionais já traz a ideia de ruptura e adaptação 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 e processos organizacionais e formas de remuneração que geralmente acompanham as inovações radicais. Além disso, independente de inovações radicais criadas pela própria organização, as organizações necessitam adaptar-se a situações de maior competitividade, em um meio ambiente de negócios que se torna cada vez mais competitivo por causa da ação dos concorrentes, que também inovam cada vez mais. Crises políticas com impactos na economia ou mudanças na economia devido a outros fatores de ordem econômica e/ou social, mudanças na legislação por parte do governo ou por organismos de regulamentação internacional podem provocar rupturas na organização e exigir redesenho das formas de trabalho e/ou tecnologias. Nesse panorama de maior competitividade e maior turbulência, como tende a ser o cenário de negócios futuros, o conceito de resiliência passa a ser relevante tendo em vista a necessidade das organizações superarem tais situações de ruptura com êxito, atingindo novos níveis de performance e estabilidade por meio da implantação de tecnologias e de interações mais complexas que advêm do redesenho das formas de trabalho e da interação, além de estruturas organizacionais e formas de remuneração e carreiras.

O conceito de organizações em rede (como uma *network* de indivíduos) e o meio ambiente de negócios (como uma *network* de organizações de diferentes tipos) mostram-se importantes em relação à resiliência, tendo em vista que esta será uma **resposta organizacional sistêmica**, envolvendo comunicação clara e eficiente e relações de confiança entre os indivíduos que compõem o grupo organizacional.

Se a organização sempre consegue enfrentar situações de ruptura com êxito, inovando e aprendendo com tal dinâmica e atingindo novos níveis de complexidade e estabilidade, a resultante é que, mesmo enfrentando muitas rupturas, a organização resiliente aprende com elas, evolui e é estável (pois consegue implementar na maioria das vezes a mudança com êxito). Mostra-se estável estabelecendo patamares cada vez mais complexos, em contínuo movimento de evolução e aprendizado.

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:

- a) Rupturas provocadas por crises econômicas (e/ou políticas);
- b) Rupturas provocadas pela própria organização por meio da inovação e do redesenho radical dos produtos e serviços da organização, que se tornaram obsoletos tendo em vista inovações tecnológicas radicais produzidas pela própria organização, que a obrigam a repensar seu modelo de negócio e as formas de trabalho e interação (perspectiva sociotécnica);
- c) Rupturas provocadas por situações de mercado (concorrência), como o aumento da competitividade no setor provocado por empresas concorrentes, que inovam radicalmente do ponto de vista tecnológico, modificando seus produtos e/ou serviços e tornando aqueles de outras organizações obsoletos;
- d) Rupturas provocadas por novas regulamentações governamentais ou aquelas de organismos reguladores internacionais.

A organização, por meio do planejamento por cenários ou perspectiva estratégica, pode tentar prever os diversos cenários possíveis e fazer face a eles, prevendo probabilidades para cada um, medindo o impacto na organização de cada um deles e indicando soluções caso qualquer um ocorra de fato (GODET, 2011).

Dessa forma, a habilidade se refere a reconhecer a possível ruptura antes que ocorra, prevendo 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 da mudança organizacional, atingindo um novo patamar de complexidade. O planejamento estratégico por cenários ou a prospectiva 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).

Assim, a organização resiliente teria uma célula de crise, capaz de lidar com a mudança, aprender com ela e proporcionar evolução.

Para que uma organização seja resiliente, as novas formas de trabalho e o novo design organizacional devem ser implementados com êxito, em um novo patamar de complexidade. Esta mudança não é simples, mas é possível, e organizações inovadoras têm maior facilidade para implementar mudanças. A gestão da mudança prevê lidar com paradoxos organizacionais e processos de resistência à mudança, o que envolve negociação e diálogo.

Na concepção burocrática, a organização é uma estruturação da ação coletiva (de um grupo social) que visa a oferecer soluções para atingir os objetivos desse grupo organizacional. Como mostram Crozier e Friedberg (1987), nas burocracias (a maioria das empresas ainda hoje), as regras e estruturas organizacionais operam de modo indireto e não determinam o comportamento dos atores sociais, mas induzem jogos de poder e comportamento. As organizações dependem de recursos materiais, tecnológicos e de certos tipos de competência técnica para atingir suas metas formais.

Alguns desses recursos são fundamentais para o funcionamento do sistema. Os atores sociais que controlam tais recursos detêm maior poder. Esses recursos constituem “zonas de incerteza pertinentes” sob o domínio desses indivíduos, seja devido aos cargos que ocupam e/ou ao conhecimento técnico que possuem. A mudança organizacional redistribui as zonas de incerteza pertinentes e o controle de recursos, provocando logicamente resistências dos que se veem privados de recursos. Quando uma tecnologia é substituída radicalmente por outra, ocorre uma mudança organizacional e é criado um novo sistema social ou um novo sistema de regras, formas de remuneração etc., valorizando novas competências técnicas que estejam de acordo com a nova tecnologia – que será fundamental para o sucesso da organização.

Com o redesenho das formas de trabalho e a valorização de novas competências técnicas, com criação de novas formas de interação, alguns indivíduos ganharão poder no sistema e outros perderão. Como um indivíduo “vencedor” em um sistema (detentor de reconhecimento, status, prestígio, cargo, poder e remuneração elevada), caso não veja possibilidades de obter sucesso no novo sistema social e técnico, mantendo sua posição de predominância, poderá resistir à mudança, não colaborando, ainda que de modo velado. Mostra-se necessário, dessa forma, que os gestores da mudança negociem novas formas de remuneração e de trabalho com os membros do antigo grupo organizacional, que permanecerão no novo sistema e continuarão a desempenhar um papel importante, ainda que se reciclando, aprendendo novas formas de trabalho e lidando com novas tecnologias (MOTTA e VASCONCELOS, 2003).

Em termos de resiliência, pode-se dizer que a mudança organizacional é a reinvenção de um sistema de regras e normas que estimule novos comportamentos e interações e formas de negociação necessárias para obter a colaboração dos indivíduos, de modo que se organizem e implementem novas soluções tecnológicas. Não se trata apenas de uma mudança técnica, mas da instauração de novos modos de negociação, novas formas de controle de recursos, novos valores, novas estratégias de comunicação e novas práticas sociais e de trabalho que acompanhem e favoreçam a efetiva implementação de uma nova tecnologia – em um nível de complexidade maior.

Uma vez que se renegociem as formas de remuneração e promoção no novo sistema e que os indivíduos que ficam na organização percebam como podem enquadrar-se no novo sistema de regras e obter sucesso nele, os indivíduos se sentirão mais motivados a colaborar com a mudança.

Quando se resolve a questão da remuneração, dos reconhecimentos, das promoções e das novas formas de trabalho e carreira, os indivíduos “vislumbrem” seu lugar no novo sistema e percebem como colaborar e contribuir com o sucesso dele e como buscar a continuidade do seu próprio sucesso (mesmo recebendo treinamentos e reciclando-se em termos de conhecimento), a mudança fica mais fácil de ser efetivada:

“a basic assumption underlying this perspective is that people are reasonable and inteligente and cannot be convinced (only) by theoretical abstract models to behave differently” (TREPO, 2002, p. 247).

Por isso, questões ligadas a poder devem ser resolvidas *a priori* para depois se implementar o novo sistema organizacional e as novas formas de trabalho e interação. Essa seria uma abordagem realista das organizações.

Muitas vezes, departamentos e equipes que há muitos anos não trabalhavam juntos, após a fase de negociação, mesmo querendo cooperar e recebendo treinamento, precisam da ajuda de especialistas em comunicação/facilitadores da mudança para se integrar e participar de novos projetos em comum, obtendo bons resultados.

Argyris (1992) fala dos bloqueios cognitivos que podem existir no aprendizado de técnicas e papéis sociais novos e das formas de interação – que são redesenhadas, mesmo que os indivíduos queiram mudar e cooperar com o novo sistema.

Um exemplo são os paradoxos organizacionais, que podem dificultar a mudança. Paradoxo é a representação cognitiva, pelo indivíduo ou grupo, de sua experiência, sentimentos, crenças e interações por meio de dois estados aparentemente inconsistentes, de duas realidades opostas e inconciliáveis. O indivíduo percebe a realidade por meio de uma proposição “A e não A”. Para esse indivíduo ou grupo, para se caracterizar um paradoxo, deve haver o sentimento de que tais dimensões opostas são mutuamente excludentes e não podem existir ou ser conciliadas (EISENHARDT, 2000). Em organizações, são descritos e ressentidos como paradoxos dualidades como autonomia e conformidade, novo e velho, aprendizagem e mecanização do trabalho, liberdade e vigilância, centralização e descentralização etc.

Na gestão da mudança, facilitadores da mudança (muitas vezes consultores externos) podem ajudar na gestão da mudança ao procurar desfazer paradoxos e restabelecer o diálogo e a integração entre departamentos e grupos que antes não se comunicavam, devido a bloqueios cognitivos, depois de resolvidas questões que envolvem poder e negociação de novas formas de trabalho. Quando se trata de implementar novas formas de trabalho e tecnologias, a comunicação direta e franca entre esses grupos passa a ser fundamental para que se resolvam tais impasses e ocorra a mudança. Falamos, aqui, de uma comunicação do tipo habermasiano. Um modelo psicodinâmico de consultoria pode promover o diálogo e facilitar a mudança, baseando-se em comunicação franca e honesta entre grupos.

Como sugerem Brown e Starkey (2000, p. 108):

A psychodynamic perspective suggests that once one embraces the identity of a learning organization, the organization actors must accept that identity formation is never closed and that the organization will develop a series of identities through time that reflect the organization's and its members evolving self-concepts.

E Vasconcelos e Vasconcelos (2002, p. 78) afirmam:

From a consulting perspective, It is important to blend psychoanalytic approaches with a careful diagnosis of the social tensions inside and outside the organization.

Esse processo de facilitar o aprendizado e a mudança vai bem além dos processos de negociação em torno de questões de remuneração, carreiras ou poder. Quando essas questões já estão resolvidas, aqueles que ficarão no sistema organizacional e pretendem desenvolver as novas formas de interação em torno da nova tecnologia e/ou modelo de negócio necessitam aprender a trabalhar juntos e desenvolver novas formas de interação. Para tanto, o diálogo franco (como proposto pelas definições habermasianas) deve ser estabelecido para permitir tal aprendizado e a superação de bloqueios cognitivos e paradoxos organizacionais, ainda que com a ajuda de consultores e facilitadores da mudança em uma perspectiva psicodinâmica de intervenção.

Outro exemplo de comunicação e diálogo fundamental na organização que vai muito além da negociação e ação estratégica é a comunicação entre equipes inovadoras, principalmente as voltadas a pesquisa e desenvolvimento, em seu processo de inovação científica e/ou tecnológica de alto nível, cuja comunicação apresenta muitos elementos da chamada ação comunicativa habermasiana.

Como vimos, já estando resolvida a questão das remunerações, das formas de trabalho e interações, do plano de carreira e das promoções no novo sistema, os indivíduos que permanecerão se ocupam de aprender e desempenhar as novas formas de trabalho, colaborando com a mudança.

Assim, os indivíduos também precisam acreditar na validade de seu trabalho e ter ideais para continuar em uma organização. Muitas vezes, eles são interessados, de fato, em descobrir uma nova solução ou tecnologia e inovar pelo prazer da descoberta e da inovação, porque isso agrega mais conhecimento para eles e para a sociedade. Uma vez resolvidas questões como permanência no trabalho, remuneração, promoções etc., os indivíduos, na execução de seu próprio trabalho, buscam realização, concretização de ideais e conhecimento – e grande parte de sua comunicação é sincera. Como explicita Habermas, existem três grandes critérios de uma verdadeira comunicação que busca o entendimento e vai além da ação estratégica (PESQUEUX e VASCONCELOS, 2017):

1. Ou o mundo em questão é objetivo, o do estado das coisas existentes, e pode conduzir a um saber partilhado no qual existe uma obrigação de justificação se referindo à verdade dos fatos (por exemplo, equipes que trabalham juntas em um processo de inovação tecnológica e descoberta científica e partilham conhecimento com sinceridade e competência para realmente descobrir a verdade dos fatos e chegar à inovação real).
2. Ou o critério em questão é social (conjunto de relações interpessoais legitimamente estabelecidas junto ao grupo social) e o critério de validade é o da justiça. Políticas de gestão de pessoas ligadas à busca de maior meritocracia na organização (por exemplo, favorecem o aprendizado e o desempenho de novos papéis sociais no novo sistema organizacional com comunicação franca, pois há o sentimento de justiça no sistema).
3. Ou o mundo da comunicação é subjetivo e pessoal e o critério de validade é o da sinceridade.

Logo que um debate se instaura, os interlocutores reconhecem implicitamente a existência desses valores como a verdade dos fatos, a justiça dos atos e a sinceridade dos julgamentos. Se esses valores são reconhecidos e realmente inspiram a comunicação, trata-se de um diálogo com inspiração em Habermas, onde a preocupação vai muito além da estratégica e refere-se a buscar o entendimento, a compreensão mútua em torno de certas questões fundamentais, como, por exemplo, a produção de conhecimento científico e a inovação, e promover o estabelecimento da empresa em um novo patamar de complexidade e estabilidade com sucesso (organização resiliente).

Os processos de inovação tecnológica e o conhecimento são produzidos por meio de uma comunicação desse tipo, que busca o entendimento e uma verdade científica e/ou social e vai muito além do mero interesse estratégico.

Heckscher e Donnellon (1994) propõem uma empresa colaborativa ou pós-burocrática, onde o diálogo entre equipes visa mais ao entendimento de questões fundamentais e favorece a troca de conhecimento e a inovação (logo, trata-se de um trabalho baseado em um tipo de comunicação habermasiana), além de buscar superar os limites da organização burocrática:

The linchpin of the collaborative enterprise, the base of its increased power, is that it enables people to use their knowledge and capability to advance the common mission. Where subordinates know more than their bosses about certain problems, where they are working on multiple teams which give them different perspectives, where they understand in depth the changing needs of customers, it is essential for the success of the system that they feel able to challenge their bosses, to propose new ideas, to criticize and argue when necessary. It is a kind of open dialogue (HECKSCHER e DONNELLON, 1994, p. 11).

Heckscher (2007) também chama esse tipo de organização pós-burocrática de “interactive organization”:

The master concept is an organization in which everyone takes responsibility for the success of the whole. If that happens, then the basic notion of regulating relations among people by separating them into specific, predefined functions must be abandoned. The problem is to create a system in which people can enter into relations that are determined by problems rather than predetermined by the structure. Thus, organization control must center not on the management of tasks but the management of relationships; in effect, “politics” must be brought into the open.

This suggests a positive name to replace post-bureaucratic: Because of the crucial role of back-and-forth dialogue rather than one-way communication or command, I will call it the interactive type.

They are essentially structures that develop informed consensus rather than relying on hierarchy and authority. Examples of such mechanisms in industry include all kinds of consensus-based committees: task forces, product development teams, and problem-solving groups. These involve all those concerned with a given issue in discussion, gathering of information, and development of agreement. In order to accomplish this basic shift, we can derive—both from theory and from the admittedly incomplete examples—the following conceptual description: In bureaucracies, consensus of a kind is created through acquiescence to authority, rules, or traditions. In the post-bureaucratic form it is created through institutionalized dialogue.

Dialogue is defined by the use of influence rather than power: That is, people affect decisions based on their ability to persuade rather than their ability to command. The ability to persuade is based on a number of factors, including knowledge of the issue, commitment to shared goals, and proven past effectiveness.

Nesse tipo de organização, as pessoas devem ser capazes de comunicar-se umas com as outras, dividindo informações válidas, intenções, e compartilhando conhecimento com vistas a um entendimento que levará à inovação e à produção de conhecimento de interesse científico e social.

Assim, uma organização pós-burocrática se baseia muito mais em comunicação do tipo habermasiano, que busca o entendimento real das questões e chega às melhores soluções para o grupo organizacional do que a ação estratégica que só visa a relações de poder pautadas em regras burocráticas.

Outro exemplo de comunicação que visa ao entendimento da realidade e das possibilidades referentes a uma discussão mais direta e franca é a fase de planejamento por cenários. Na prospectiva estratégica – antecipação de cenários –, as discussões devem focar a compreensão dos cenários reais que possam ocorrer e o debate que vise ao entendimento e à busca da verdade dos fatos (a ser compartilhada com o grupo), bem como as melhores soluções. A comunicação deve buscar o real entendimento dos cenários prováveis.

Nas ações de pesquisa e desenvolvimento e inovação, por parte de uma equipe de desenvolvimento de novos produtos e/ou tecnologias, as comunicações também são desse tipo para que se obtenha sucesso.

Um exemplo de prospectiva estratégica foi proporcionado por Toffler (1970, p. 47), que já previa muitas mudanças organizacionais do tipo supracitado:

Aujourd'hui, bien que les subdivisions conventionnelles continuent d'exister, des équipes de projet, des groupes d'intervention et des structures analogues surgissent en leur sein, puis disparaissent. Et les gens, au lieu d'occuper une case fixe dans un cadre d'ensemble, vont et viennent à une vitesse accélérée. Ils continuent la plupart du temps à appartenir à leur "division mère", mais ils sont détachés à tout bout de champ dans des équipes temporaires.(...) L'essor de l'adocratie est une conséquence directe de l'accélération de l'évolution de la société dans son ensemble.

Assim, o autor prevê que adocracias, como descritas por Mintzberg e empresas do tipo descrito por Heckscher ocuparão cada vez mais o cenário. Esse futuro previsto por Toffler (1970) vem materializando-se em vários aspectos, como mostram pesquisas recentes; o autor finalizou seu livro falando de prospectiva estratégica e social. Atualmente, esses temas são abordados em relação à resiliência organizacional, em estudos desenvolvidos em centros de estudo nos Estados Unidos e na Europa, como o Conservatoire National d'Arts et Metiers (CNAM).

Em se tratando de formas organizacionais, autores como Mintzberg já tratam há muito tempo da predominância de formas organizacionais do tipo adocracia.

Como diz Mintzberg (1994, p. 283):

[Na adocracia,] temos uma estrutura altamente orgânica, com pouca formalização do comportamento; sua especialização do trabalho é altamente horizontalizada, baseada em treinamento formal, tendência a agrupar especialistas das unidades funcionais para propósitos da organização divididos em pequenas

equipes temporárias por projeto, baseadas no mercado, que visam à execução de um trabalho específico; confia nos instrumentos de interligação para encorajar o ajustamento mútuo, mecanismo-chave de coordenação interna e entre as equipes; e adota a descentralização seletiva das equipes localizadas em vários pontos da organização, envolvendo vários grupos formados por gerentes de linha, especialistas operacionais e assessores. Inovar significa romper padrões estabelecidos. Portanto, a organização inovadora não pode confiar em padronização para a coordenação e deve evitar todas as armadilhas da estrutura burocrática.

Mintzberg (1994) mostra que, na adocracia, o impulso é exercido pela assessoria de apoio em direção à colaboração (e inovação) na tomada de decisão, à coordenação por ajustamento mútuo e, assim, para estruturar a organização como uma adocracia. Heckscher (2007) também fala desse tipo de mudanças.

Estas organizações seriam mais resilientes, saberiam inovar melhor e enfrentar situações de mudança e ruptura com maior êxito, estabelecendo-se em um novo patamar de estabilidade e complexidade. Ao enfrentar a mudança com maior facilidade, seriam, na verdade, estáveis, porém, de modo dinâmico, pois saberiam atingir rapidamente novos patamares de estabilidade, aprendendo com a mudança em um contínuo temporal.

O questionamento, o raciocínio inquisidor e crítico e a comunicação realmente voltada a um maior entendimento das questões e comunicação franca em torno dessas questões (do tipo habermasiano) seria uma das características desses sistemas organizacionais resilientes.

Retomamos a seguir a evolução histórica do **conceito de resiliência** para esclarecer essas questões.

## RETROSPECTIVA HISTÓRICA DA RESILIÊNCIA: DEFINIÇÕES E CONCEITUAÇÃO

---

O conceito de resiliência é observado na literatura de diversos campos, indo da engenharia, das ciências ecológicas e da psicologia até as pesquisas organizacionais.

No campo da ecologia, resiliência é definida como “a capacidade de um ecossistema se recuperar de uma perturbação, mantendo a diversidade, integridade e processos ecológicos” (FOLKE et al., 2004).

Já os estudos sobre esse tema na física e na engenharia se voltam à característica elástica peculiar que alguns materiais apresentam, de recuperar sua forma original, uma vez cessada uma pressão externa que lhes foi imposta, sem alteração de sua natureza (BRANDÃO, MAHFOUD e GIANORDOLI-NASCIMENTO, 2011; BARLACH, LIMONGI-FRANÇA e MALVEZZI, 2008, YUNES, 2003).

As ciências humanas pegaram emprestada essa imagem de elasticidade para tentar explicar o comportamento de alguns indivíduos diante de situações de estresse. O paralelo se estabeleceu em função de algumas pessoas, sistemas ou organizações se mostrarem capazes de restabelecer seu equilíbrio original depois de submetidos a situações de tensão ou de mudança externa.

Etimologicamente, se buscarmos a origem latina da palavra, o significado relaciona-se à capacidade de voltar para trás e de encolhimento, próprio dos corpos elásticos. Já na língua inglesa, a acepção da palavra é similar, mas incorpora a dimensão tempo, visto que normalmente esse retorno ao estágio inicial ocorre de forma célere, tendo como perspectiva não só objetos físicos sujeitos a pressões externas, mas também pessoas que se recuperam rapidamente de problemas de saúde e de ordem emocional.

Para Klein (1965), o medo da morte e a “ansiedade depressiva” é algo inerente a todo ser humano. Alguns indivíduos teriam maior capacidade e estrutura emocional para superar adversidades, característica obtida em sua socialização primária, mantendo-se estáveis mesmo quando submetidos a situações consideradas de estresse emocional e isso despertou a curiosidade da psicologia, conduzindo inicialmente a pesquisas em crianças que apresentavam condutas positivas, mesmo tendo vivenciado situações consideradas traumáticas, dando a impressão de ser indivíduos inabaláveis (YUNES, 2003). Essa visão inicial de imunidade emocional sugere tratar-se de um processo dinâmico de aprendizagem, de crescimento e de adaptação, tirando partido da própria experiência traumática para se desenvolver positivamente. Foi nesse momento que se passou a utilizar o termo de “resiliência” na psicologia.

O processo de adaptação e superação das adversidades passou a ser interpretado como algo dinâmico e de evolução, diante de situações distintas, que vão se fortificando por meio de um esforço individual contínuo, na busca de soluções aos obstáculos que lhes são impostos.

Contra-pondo-se à visão de adaptação como conformismo, Barlach (2005) lembra que no processo de adaptação também existe uma gestão interna (de cada indivíduo) e externa, distinguindo os riscos das oportunidades, mostrando-se capaz de elaborar um projeto pessoal de vida, interpretando e agindo em sua própria subjetividade. Trata-se do conceito de identidade.

Destaca-se que as pessoas, em geral, desenvolvem fatores de proteção, importantes nesse processo de crescimento para o enfrentamento das adversidades. Os mecanismos de proteção podem contribuir em vários aspectos, tais como a minimização dos impactos dos riscos, a manutenção ou elevação da autoestima e autoeficácia, a redução de eventuais reações negativas e a elaboração de novos fatores de proteção. Observa-se, ainda, que a deflagração normalmente ocorre nas situações de risco e não nas situações corriqueiras (RUTTER, 1987).

Ressalta-se que, nesse processo, o indivíduo resiliente pode não somente se recuperar e voltar ao seu nível de equilíbrio anterior, antes de ser submetido a algum tipo de adversidade, mas também pode ir além, reforçando e elevando sua estrutura emocional a um patamar superior, por meio de um processo interno de aprendizagem, capaz de fazer face a desafios ainda maiores (BARLACH, 2005).

A resiliência ganha uma dimensão de crescimento contínuo, fazendo com que o indivíduo se fortifique com sua própria vivência e superação de situações adversas, tornando-se mais resiliente a cada problema suplantado. Entretanto, Goldschmidt (2015, p. 116) ressalta que não deve se perder de vista o equilíbrio nesse processo:

O processo de se adaptar, aprender e mudar e se tornar mais resiliente pressupõe a recuperação do equilíbrio no enfrentamento da adversidade e do (eventual) *stress* causado por ela.

Nesse contexto, identifica-se, ainda, outro conceito relacionado a um lado mais estratégico e cognitivo dos indivíduos desafiados por acontecimentos capazes de gerar danos: o coping. Trata-se de um processo consciente individual, que se inicia com a identificação de um potencial risco, seguindo para a análise e busca da melhor forma de lidar com a situação adversa, para, por fim, implementar aquela que foi considerada a melhor estratégia comportamental identificada.

Não existe, contudo, consenso sobre como a resiliência se processa nos indivíduos. Isso porque a exposição às situações que desencadeiam algum tipo estresse emocional, por conta de algum elemento novo, pode gerar reações distintas nos indivíduos, que percebem desde ameaças a estímulos à superação de desafios, dependendo da atribuição de significado de cada um (WALLER, 2001). Discussões complementares buscaram analisar se a resiliência estaria atrelada a uma característica singular ou a um traço da personalidade – ou se teria um caráter mais amplo e multidimensional, sendo o resultado de vários fatores que agem em simultâneo, por meio de uma interação dinâmica entre o indivíduo e seu ambiente, podendo ocorrer em qualquer pessoa (WALLER, 2001). Também se percebeu que indivíduos resilientes em determinados cenários podem não apresentar o mesmo comportamento em outras circunstâncias.

Aos poucos, percebe-se um distanciamento e uma evolução do conceito inicial de resiliência na metáfora emprestada dos corpos físicos dos estudos de resistência dos materiais, onde os corpos voltam ao seu estado original após a atuação de esforços externos, não sofrendo deformações plásticas, caracterizando-se por perfeita elasticidade. Na verdade, a resiliência se processa nos indivíduos por meio de uma reconfiguração interna decorrente de um esforço pessoal, como expõe Barlach (2005, p. 94):

Em outras palavras, a resiliência como referencial de estudos nas Ciências Humanas não aborda o fenômeno como volta ao ponto de partida, mas do crescimento ou transformação resultante do enfrentamento, pois o ser humano, diferentemente dos materiais, pode dispor de vontade própria para reagir, assumindo o protagonismo de sua própria história; pode revigorar ou criar novos recursos pessoais.

Nesse processo de aprendizagem dos indivíduos para lidar com as adversidades, percebe-se a ação simultânea vários recursos humanos internos, em nível consciente e inconsciente, dificultando a plena compreensão de como todos os fatores se combinam de maneira adequada. Essa constatação indica que o conceito de resiliência ainda se encontra em construção (BARLACH, 2005, p. 94).



## A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

---

O ambiente dos negócios tem passado por constantes mudanças, impulsionado por vários aspectos, como: a diminuição dos ciclos de vida dos produtos, o surgimento de novas tecnologias a cada momento, a crescente influência dos consumidores e de seu poder no ambiente dos negócios e até as interferências externas de âmbito regulatório e os conhecidos efeitos da globalização, dentre outros.

Inicialmente, quando a indústria ainda estava em formação e crescimento, em um mercado demandante de produtos, percebia-se um movimento mais reativo das organizações, como modo de corrigir e adaptar-se a uma nova situação externa ou interna. Entretanto, o contexto mais dinâmico e competitivo exige das empresas um comportamento mais proativo, antevendo problemas e oportunidades e agindo de maneira criativa e inovadora.

A resiliência organizacional pode ser entendida como uma habilidade da organização para desenvolver respostas situacionais a rupturas no ambiente que representem ameaças potenciais à sobrevivência da organização. Após ter sido afetadas por algum tipo de adversidade, as empresas, por meio de mecanismos estabelecidos e acionados estrategicamente, reerguem-se, reestabelecendo seu patamar anterior (LENGNICK-HALL, BECK e LENGNICK-HALL, 2011).

Segundo Sanchis e Poler (2013, p. 700):

Enterprise resilience is the capacity to be ready and prepared to face up to disruptions. If a disruption impacts on an enterprise, it will have to adapt to the new situation and try to recover as soon as possible to the normal state of operations.

A resiliência organizacional pode ser proveniente tanto de respostas individuais dos líderes e liderados como do próprio sistema organizacional (estrutura, procedimentos e recursos) (DENHARDT e DENHARDT, 2010). Então, a reconstrução e adaptação positiva das empresas, onde se inclui a flexibilidade, é percebida como uma habilidade necessária a ser aprendida e desenvolvida pelos líderes, para estruturar um comportamento organizacional resiliente (LENGNICK-HALL, BECK e LENGNICK-HALL, 2011).

As organizações podem deparar-se com obstáculos ou reveses ao longo de sua trajetória, bem como situações de sucesso, evolução e crescimento, ampliando seus desafios originais. Além do reestabelecimento do nível anterior, as organizações podem, por meio do processo de aprendizagem vivenciado no decorrer das análises e da atuação positiva em resposta às situações adversas e de risco, absorver, criar e incorporar novas competências que formarão um novo manancial de conhecimento adquirido, tornando a organização mais flexível e apta a eventuais e futuros desafios que se interponham em seu percurso. Assim, a resiliência se mostra como uma capacidade de aprendizagem e crescimento, no sentido de fazer melhor por meio da superação de cada ruptura apresentada. Por outro lado, esse movimento requer uma habilidade de reorganização e de reestruturação dos recursos e processos de tal forma que a empresa permaneça atuando de maneira eficaz, diante das mudanças externas e internas que se apresentem (BEUNZA e STARK, 2004).

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

A rápida resposta, por meio de iniciativas e adaptações flexíveis, às adversidades externas ou internas e às mudanças drásticas no ambiente organizacional e exterior, é uma característica das organizações resilientes (MINOLLI, 2005). Segundo Gallopín (2006), a resiliência organizacional é uma capacidade da empresa para se adaptar e superar rapidamente, sem resultar em perda de resultado, saltando a um nível superior.

Ora, para que possa agir de maneira resiliente, pressupõe-se que a empresa também deva ter a aptidão de estar constantemente alerta aos sinais de mudança e identificar as possíveis ameaças e oportunidades ao negócio, em um contexto complexo e extremamente dinâmico de um mundo interconectado, como vimos na primeira parte deste artigo. Esse estado de alerta pode ser comparado à gestão de risco, em que as empresas elaboram possíveis cenários para posteriormente analisar e identificar os casos similares vivenciados e as respostas anteriores adotadas de modo eficaz. Trata-se de uma capacidade da organização para observar e entender o que está se passando em todo o seu entorno, interno e externo, e como eventuais variações podem interferir positiva ou negativamente na organização (MCMANUS, SEVILLE, VARGO et al., 2008; SANCHIS e POLER, 2013). 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, na medida em que são percebidas as ameaças e oportunidades, o que McManus, Seville, Vargo et al. (2008) denominaram gestão da resiliência. Em outro estudo, Burnard e Bhamra (2011) propõem um modelo conceitual voltado à dinâmica da resiliência organizacional, capaz de gerar mecanismos de detecção de riscos e de sinais de ameaça, disparando respostas em nível organizacional para as adversidades identificadas, conferindo um caráter estratégico à gestão da resiliência.

Outro aspecto que deve ser observado é que a colaboração e o comportamento cooperativo entre indivíduos e organizações (HECKSCHER, 2007) atuam positivamente na construção de respostas às adversidades, sobretudo quando a complexidade externa aumenta os desafios que se colocam diariamente às organizações (ALLEN, 2012).

Alguns autores nos trazem alguns exemplos mapeados dentro da administração pública nos Estados Unidos e as práticas internas de organizações desse setor, onde a colaboração com outros *stakeholders* externos mostrou-se um fator importante na superação de adversidades, estimulando a resiliência organizacional (QUICK e FELDMAN, 2014).

Indo nessa direção, em algumas situações nas quais fornecedores da cadeia de suprimentos se mostrem mais reticentes em demonstrar flexibilidade e ser mais cooperativos, as situações de crescimento de demanda acabam por impactar negativamente a resiliência e a capacidade de resposta das organizações, como apontaram Scavarda, Ceryno, Pires et al. (2015) em um de estudo de caso da indústria automobilística brasileira.

Alguns autores apontaram traços característicos das organizações que favoreceriam a resiliência, tais como tolerância ao erro, qualidade de vida dos funcionários, incentivo à flexibilidade e espírito de confiança (DENHARDT e DENHARDT, 2010).

Inseridos nesses ambientes, gestores e líderes, por estar à frente das equipes mobilizando pessoas, incentivando inovações, propondo mudanças, devem apresentar comportamento resiliente e construir uma atmosfera de superação na organização.

De acordo com os conceitos dos autores apresentados, o futuro levaria a formas organizacionais mais resilientes, nas quais a comunicação mais substantiva entre os grupos organizacionais se mostraria cada vez mais presente.

## CONCLUSÃO: ORGANIZAÇÃO INOVADORA RESILIENTE

---

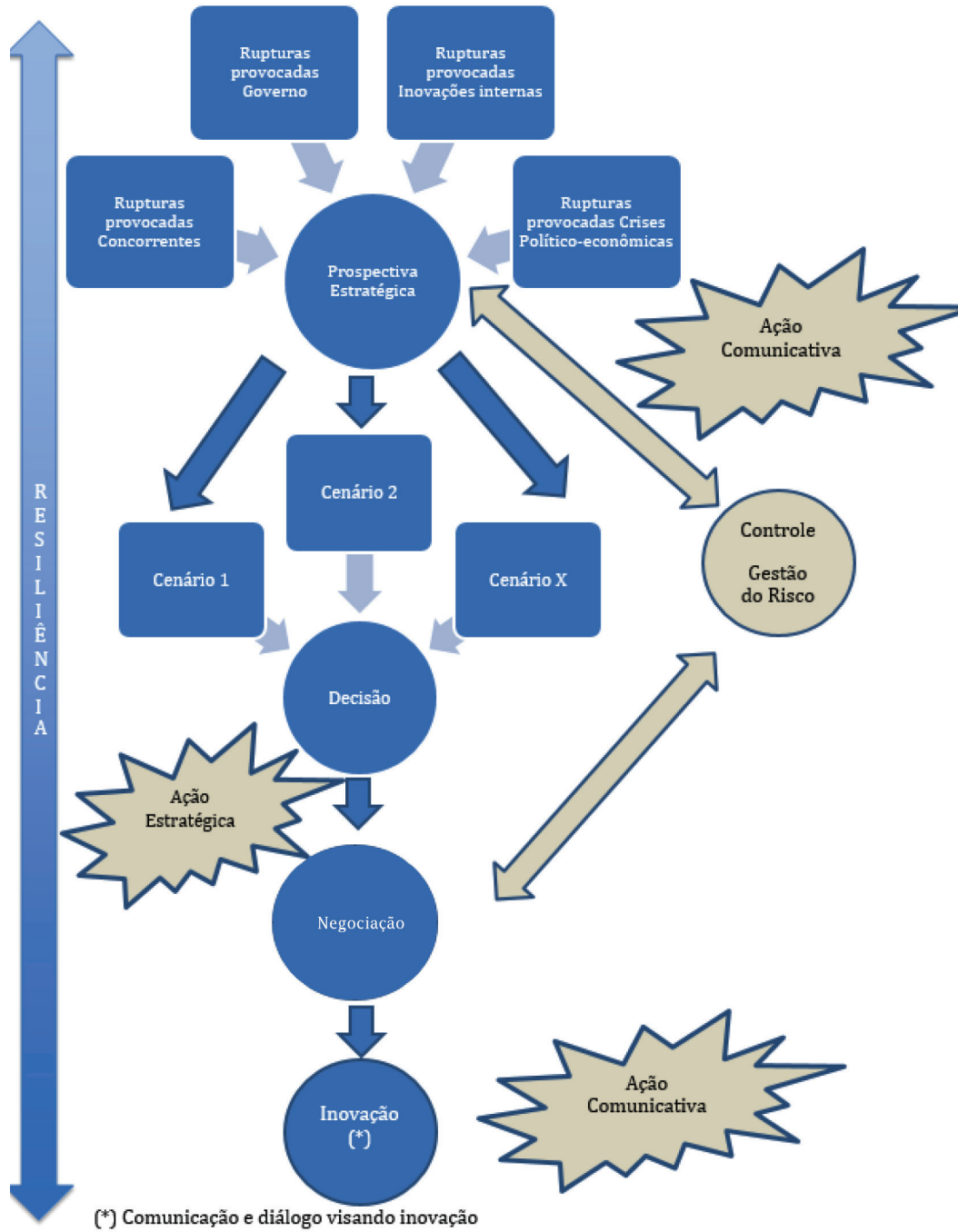
Assim, uma organização pós-burocrática baseia-se muito mais na comunicação do tipo habermasiano, que busca o entendimento real das questões e chega às melhores soluções factuais para o grupo organizacional do que na ação estratégica que só visa a relações de poder baseadas em regras burocráticas.

Nesse tipo de organização, as pessoas devem ser capazes de comunicar-se umas com as outras dividindo informações válidas, intenções e compartilhando conhecimento em busca de um entendimento que levará à inovação e à produção de conhecimento de interesse científico e social, indo além da negociação estratégica. A ação estratégica é uma fase das ações que envolve a mudança organizacional, mas a organização resiliente e inovadora volta-se muito mais em suas atividades cotidianas à produção do conhecimento a partir de comunicação substantiva, sendo essa a forma de comunicação predominante no sistema. Esse tipo de organização, segundo pesquisas, deve ser o modelo predominante no futuro, ainda que distante.

Representamos as principais ideias e conceitos discutidos neste artigo no Gráfico 1.

Gráfico 1

Resiliência Organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, T. W. Confronting complexity and creating unity of effort: the leadership challenge for public administrators. **Public Administration Review**, v. 72, n. 3, p. 320-321, 2012.
- ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Cambridge, MA: Blackwell, 1992.
- 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, 2005.
- BARLACH, L.; LIMONGI-FRANÇA, A.C.; MALVEZZI, S. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 42, n. 1, p. 101-112, 2008.
- BEUNZA, D.; STARK, D. La organización de la respuesta: innovación y recuperación en las salas de operaciones financieras del Bajo Manhattan. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, v. 107, p. 89-122, 2004.
- BHAMRA, R. D.; BURNARD, K. Resilience: the concept, a literature review and future directions. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 18, p. 5375-5393, 2011.
- BRANDÃO, J. M.; MAHFOUD, M.; GIANORDOLI-NASCIMENTO, I. F. A construção do conceito de resiliência em psicologia: discutindo as origens. **Paidéia**, v. 21, n. 49, p. 263-271, 2011.
- BROWN, A. D.; STARKEY, K. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 102-120, 2000.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **O ator e o sistema**. Paris: Seuil, 1987.
- 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.
- 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.
- EISENHARDT, K. M. Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 703-706, 2000.
- FIKSEL, J. Sustainability and resilience: toward a systems approach. **Sustainability: Science, Practice, & Policy**, v. 2, n. 2, p. 14-21, 2006.
- FOLKE et al. Regime shifts, Resilience, and Bioersivity in Ecosystem Management. **Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics**, v. 35, 2004.
- GALLOPÍN, G. C. Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. **Global Environmental Change**, v. 16, n. 3, p. 293-303, 2006.
- GODET, M. **Prospective et technologies: virages et mirages**. 2011. Disponível em: <<http://www.lapropective.fr/dyn/francais/ouvrages/prospective-technologique-academie--2.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2017.
- GOLDSCHMIDT, C. C. **Resiliência: um estudo exploratório da percepção de gestores sobre o constructo, nas dimensões humana e organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.
- HECKSCHER, C. **The collaborative enterprise**. New Haven, CT: Yale University Press, 2007.
- HECKSCHER, C.; DONNELON, A. **The post-bureaucratic organization**. Thousands Oaks, CA: Sage, 1994.
- KLEIN, M. **Contributions to psycho-analysis**. London: Weidenfeld, 1965.
- LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 21, p. 243-255, 2011.
- MCMANUS, S. et al. Facilitated process for improving organizational resilience. **Natural Hazards Review**, v. 9, n. 2, p. 81-90, 2008.
- MINOLLI, C. B. Empresas resilientes algumas ideias para construí-las. **Temas de Management**, v. 3, p. 20-24, 2005.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MOTTA, F.; VASCONCELOS, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- PESQUEUX, Y.; VASCONCELOS, I. **L'éthique de la discussion fondée sur les impératifs de la communication et de l'argumentation et la responsabilité sociale d'entreprise, communication**. In: CONGRÈS DE L'ADERSE. [s.n] Bordeaux: [s.n], 2017.
- QUICK, K. S.; FELDMAN, M. S. Boundaries as junctures: collaborative boundary work for building efficient resilience. **Journal of Public Administration Research & Theory**, v. 24, n. 3, p. 673-695, 2014.
- RUTTER, M. Psychosocial resilience and protective mechanisms. **American Journal of Orthopsychiatry**, v. 57, n. 3, p. 316, 1987.
- SANCHIS, R.; POLER, R. Definition of a framework to support strategic decisions to improve enterprise resilience. In: IFAC CONFERENCE ON MANUFACTURING MODELLING, MANAGEMENT, AND CONTROL, 7.; 2013, [s.l]. **Proceedings...** [s.l]: [s.n], 2013. p. 700-705.
- SCAVARDA, L. F. et al. Supply chain resilience analysis: a Brazilian automotive case. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 3, p. 304-313, 2015.
- TOFFLER, A. **Le choc du future**. Paris: Denoel, 1970.
- TREPO, G. How to understand management and change. In: BUONO, A. (Ed.). **Developing knowledge and value in management consulting**. [s.l]: [s.n], 2002. p. 247-261.
- VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F. The limits of ISO 9000 consulting methods: toward a multidimensional framework. In: BUONO, A. (Ed.). **Developing knowledge and value in management consulting**. Greenwich, CT: IAP Press, 2002. p.33-61.
- VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F. **Paradoxos organizacionais, uma visão transformacional**. São Paulo: Thomsom Learning, 2004.
- VASCONCELOS, I. et al. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 910-929, 2015.
- WALLER, M. A. Resilience in ecosystemic context: evolution of the concept. **American Journal of Orthopsychiatry**, v. 71, p. 290-297, 2001.
- YUNES, M. A. M. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em Estudo**, v. 8, n. 1, p. 80-95, 2003.

**Profa. Dra. Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos**

Doctorat es Sciences de Gestion, HEC-Ecole des Hautes Etudes Commerciales, França (2000); Doutorado em Administração de Recursos Humanos, FGV EAESP (1997); Pós-Doutorado em Rutgers the New Jersey State University; Professora Adjunta da FGV EBAPE; Pesquisadora no CNAM – Conservatoire National D'Arts et Metiers, França. E-mail: isabella.vasconcelos@fgv.br

**Prof. Dr. Alvaro Bruno Cyrino**

Doutor em Estratégia e Política de Empresas pela HEC - Ecole de Hautes Etudes Commerciales, França; Vice-diretor e Professor Adjunto da FGV EBAPE, Rio de Janeiro – RJ, Brasil. E-mail: alvaro.cyrino@fgv.br

**Prof. Leonardo Araújo de Carvalho**

Mestre em Administração pela FGV EBAPE; Professor-tutor e assistente de pesquisa da FGV EBAPE; Professor executivo da FGV IDE. Rio de Janeiro – RJ, Brasil. E-mail: leonardo.carvalho@fgv.br

**Prof. Lucas Martins d'Oliveira**

Mestre em Administração pela FGV EBAPE; Professor e pesquisador da Escola de Gestão e Liderança da Universidade Petrobras; Pesquisador associado do Centro Franco- Brasileiro de Estudos Avançados em Organizações, Inovação e Sustentabilidade, Rio de Janeiro – RJ, Brasil. E-mail: lucasmdo@petrobras.com.br