

Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional (GERO) Proposição de framework

Denise de Moura¹ 
Patricia Amelia Tomei² 

Resumo

Objetivo – Apresentar o framework Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional (GERO) e analisá-lo com as estratégias utilizadas por quatro organizações brasileiras, em um momento de intensa vulnerabilidade: a pandemia deflagrada pela COVID-19 no início de 2020.

Referencial teórico – Resiliência organizacional e práticas de gestão correlatas a resiliência organizacional.

Metodologia – Revisão da literatura; bibliometria sobre Resiliência Organizacional; proposição do framework teórico GERO; análise desse framework junto a quatro organizações brasileiras, a partir de pesquisa qualitativa, com aplicação de entrevistas, visando identificar ações estratégicas adotadas por essas organizações, antes e durante a COVID-19.

Resultados – As organizações analisadas, de setores e tamanhos diversos, apresentaram pontos comuns diretamente ligados às dimensões do GERO: análise sistemática de cenários; parceria com *stakeholders*; compartilhamento sistemático das informações; capacidade de tomada de decisão; gerenciamento financeiro; capacidade rápida de resposta e de aprendizagem.

Implicações práticas e sociais da pesquisa – Entendimento sobre como as organizações podem aprimorar a cultura da resiliência, lidando de forma mais assertiva com vulnerabilidades e desastres de diferentes naturezas. A COVID-19 impôs que o mundo e as organizações se reinventassem, e o GERO busca trazer uma compreensão mais detalhada do gerenciamento dos riscos/ vulnerabilidades ambientais.

Contribuições (originalidade e valor) – O framework GERO pode contribuir para que organizações, de diferentes níveis de complexidade, entendam suas forças e fraquezas, cenários internos e externos, e analisem seus processos sistematicamente, visando gerenciar estrategicamente suas respectivas resiliências.

Palavras-chave – Gestão estratégica de resiliência organizacional; variabilidade e adversidade ambiental; incerteza e risco ambiental; adaptação e flexibilidade organizacional; COVID-19.

1. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, Brasil
2. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, Brasil

Como citar:

Moura, D., Tomei, P. A., (2021). Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional (GERO) Proposição de framework. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(3), p.536-556.

Recebimento:

27/04/2020

Aprovação:

11/02/2021

Editor responsável:

Prof. Dr. Gisela Demo

Processo de avaliação:

Double Blind Review

Revisores:

Rodrigo Martín-Rojas; Raquel Garde Sánchez



**Revista Brasileira de Gestão de
Negócios**

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4118>

I Introdução

As organizações são redes complexas de pessoas, lugares e recursos, suscetíveis a enfrentar crises diversas, na maioria das vezes, oriundas da imprevisibilidade do seu ambiente. Algumas organizações, porém, lidam melhor com essas adversidades e variabilidades ambientais porque são mais resilientes, favorecendo seu “ciclo adaptativo” (Ponomarov & Holcomb, 2009, p. 126).

Pesquisas relevantes sobre o tema têm enfatizado que a resiliência organizacional decorre, dentre outros fatores, de estratégias gerenciais que determinam ou modificam as aptidões, capacidades e atitudes dos profissionais, alinhadas aos valores ambientais e empresariais (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2007; Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011; Seeck & Diehl, 2017).

Além dessas estratégias, a resiliência organizacional toma como base algumas capacidades específicas: (i) capacidade de antecipação, a partir do monitoramento do cenário de forma flexível (Hollnagel, 2008); (ii) abordagem sistemática de gerenciamento de risco, a partir da alocação de recursos de forma flexível, que ajude a responder ou a se preparar para uma interrupção (Burnard, Bhamra & Tsinopoulos, 2018); (iii) compreensão sobre as vulnerabilidades sociais e ambientais e seu gerenciamento (Gaillard, 2007; Lee, Vargo & Seville, 2013); (iv) rápida capacidade de resposta e de tomada de decisões em ambientes turbulentos (Pavlou & El Sawy, 2011), a partir dos relacionamentos interorganizacionais, gerenciando a continuidade dos negócios pela mobilização e reconfiguração dos recursos operacionais (Wicker, Filo & Cuskelly, 2013); (v) atenção aos impactos reputacionais internos e externos à comunidade (McManus, 2008), sendo necessária uma efetiva gestão de comunicação; (vi) capacidade de aprender com a experiência e colaborar com pessoas e empresas do mesmo setor, para que consigam gerenciar desafios inesperados (Lee et al., 2013); e (vii) implementação de novas práticas/ajustes das práticas vigentes, a partir de uma eficaz gestão da mudança (Hamel & Välikangas, 2003; McManus, 2008), que pode ser facilitada com rotinas criativas de solução de problemas (Lengnick-Hall et al., 2011).

Apesar das inúmeras capacidades atribuídas à resiliência organizacional, a literatura aponta pouca exploração/debate sobre como as organizações estão estruturadas para lidar com inúmeras situações e intempéries, sobretudo por se tratar de um constructo com processos muito complexos (Irigaray, Paiva & Goldschmidt, 2017), assim como há pouco consenso sobre o que a resiliência realmente significa e como é composta, sobretudo porque é

trabalhada como um resultado – quando as organizações se recuperam de interrupções –, mas não é claro o que de fato as organizações fazem e como a resiliência organizacional pode ser alcançada (Duchek, 2020).

Com o intuito de minimizar essas lacunas, este trabalho tem por objetivo apresentar um *framework* de Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional, que denominaremos GERO, e analisá-lo com as estratégias utilizadas por quatro organizações localizadas no Brasil, num momento de intensa vulnerabilidade: a pandemia deflagrada pela COVID-19 no início de 2020. A COVID-19 é da família do coronavírus – família de vírus comuns encontrados em muitas espécies diferentes de animais. No final do ano de 2019, houve a transmissão de um novo coronavírus (SARS-CoV-2), identificado em Wuhan, na China, que causou a COVID-19, e foi disseminada e transmitida pessoa a pessoa (<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>, recuperado em 08 de março, 2020). Esse vírus causa, dentre outros sintomas, doenças respiratórias, que podem levar o paciente a óbito.

O GERO será elaborado a partir das capacidades cognitivas, comportamentais e contextuais desenvolvidas por Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), e de fatores organizacionais estratégicos mencionados por Ho, Teo, Bentley, Verreyne e Galvin (2014) – ambos dão foco à gestão de Recursos Humanos, sendo ampliadas e incluídas as capacidades de resiliência, apresentadas no referencial teórico –, que contribuem para a recuperação e adaptação de uma organização perante incertezas. Esse *framework* tem como intuito orientar, de forma estratégica, as organizações no gerenciamento de sua resiliência, fugindo de uma ênfase em ações pontuais a cada adversidade e focando em três dimensões específicas: (i) Ambiental, para um melhor entendimento do ambiente externo; (ii) comportamental organizacional, em que são incluídas as capacidades de antecipação, resposta e aprendizagem que as organizações precisarão desenvolver ou fortalecer; e (iii) comportamental individual, em que são considerados os comportamentos dos profissionais, que contribuem para a resiliência organizacional. Essas três dimensões são sustentadas por práticas organizacionais, compreendidas como ações estratégicas realizadas de forma sistemática, que visem contribuir com as táticas propostas em cada dimensão do GERO, sobretudo em momentos de grandes adversidades como a pandemia de COVID-19, que impôs ao mundo e às organizações a reinvenção de seus processos, produtos e serviços.

2 Referencial teórico

2.1 Resiliência individual e resiliência organizacional

As pesquisas acadêmicas em resiliência começaram há cerca de 60 anos com os estudos de Norman Garmezy, pioneiro em investigações sobre risco e resiliência em filhos de pais esquizofrênicos (Coutu, 2002), e seu conceito tem sido empregado para explicar fenômenos psicossociais em indivíduos e grupos que superam cenários adversos (Barlach, Limongi-França & Malvezzi, 2008).

Inicialmente mencionada como um traço de personalidade, a resiliência individual era estudada nos campos da psiquiatria e psicologia, como um fator interno, sem levar em consideração contextos do ecossistema (Waller, 2001). Hoje, poucos autores persistem em categorizar a resiliência como um traço pessoal característico ao indivíduo (Barlach et al., 2008). Ela é estudada em um contexto de adaptação da pessoa ao ambiente em que se encontra (Waller, 2001).

No ambiente corporativo, a resiliência individual foi pesquisada por Mallak (1998), que se referiu ao avanço das tecnologias, à autonomia e ao empoderamento dos trabalhadores, no final dos anos 1990, como aspectos aceleradores de fortes pressões nos indivíduos dentro das organizações. Quando diante de situações específicas de tomadas de decisão, sem o treinamento adequado, esses trabalhadores tiveram que desenvolver a resiliência, adaptando-se de forma rápida ao cenário vigente e suportando o estresse psíquico decorrente de um cenário de constantes transformações (Mallak, 1998).

A resiliência organizacional toma como base alguns conceitos descritos anteriormente, mas no âmbito empresarial. Ela tem, como foco, a forma como as empresas gerenciam suas vulnerabilidades e se adaptam a mudanças rápidas (Lee et al., 2013). Segundo pesquisadores, como Hollnagel (2008) e Sutcliffe (2011), a qualidade da resiliência em uma organização pode ser definida a partir do desenvolvimento de capacidades de: (i) compreender a tensão, preservando o funcionamento das operações apesar da adversidade; (ii) responder a várias adversidades e ameaças, a partir do aumento da capacidade interna de absorver vulnerabilidades, não entrando em colapso; (iii) monitorar, de forma flexível, o que está acontecendo, a partir de análises de cenários feitas de forma sistemática; (iv) antecipar-se a pressões e interrupções, com uma visão de futuro; e (v) aprender e crescer com episódios anteriores.

Alguns autores afirmam ser necessário manter uma “separação analítica” (Vogus & Sutcliffe, 2007, p.

3419) entre a antecipação de um problema – que diz respeito à prevenção e previsão de potenciais adversidades e a resiliência – e a capacidade de lidar com adversidades após elas terem se manifestado (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999). Muitas organizações tendem a seguir apenas por uma das direções, geralmente a da antecipação (Weick et al., 1999).

A resiliência organizacional tem sido descrita como uma medida proativa e passiva: (i) proativa, quando a organização desenvolve processos internos e estruturas capazes de criar “resiliência latente” (Somers, 2009, p. 21), a partir da criação de ambientes organizacionais propícios à adaptabilidade e à improvisação apropriada; quando gerencia seus riscos, a partir da mitigação de vulnerabilidades; e quando elabora planos de resposta e desenvolve sistemas de aviso prévio, possibilitando tomada de ações proativas (Sawalha, 2015); (ii) passiva, quando envolve adaptação a novos cenários e a riscos “passíveis de racionalidade econômica” (Longstaff, 2005, p. 20), assim como recuperação após uma crise ou desastre (Sawalha, 2015).

A resiliência organizacional abrange muito mais do que uma gestão de risco eficaz ou uma boa gestão de continuidade de negócios (Commonwealth of Australia, 2011). Ela envolve uma “cultura responsiva e adaptativa” (Commonwealth of Australia, 2011, p. 10), cujo foco está na proteção, desempenho e adaptação. Para isso, é fundamental que as organizações compreendam como abordam eventos e situações adversas.

Nesse sentido, a Commonwealth of Australia (2011) trabalhou quatro níveis de maturidade da resiliência organizacional: (i) declínio, quando a organização entende que uma adversidade pode parar sua operação; (ii) sobrevivência, quando a resiliência aparece de forma reduzida após um incidente; (iii) recuperação, quando a capacidade de resiliência permite a uma organização se recuperar de forma rápida e eficaz; e (iv) aprimoramento, quando o foco da resiliência organizacional está no aperfeiçoamento de diferentes aspectos como reputação, participação no mercado, moral do grupo e gerenciamento de risco futuro. Sawalha (2015) acrescentou um quinto nível de maturidade ao modelo da Commonwealth of Australia (2011) que denominou “cultura de resiliência” (p. 2), representando o nível mais alto desse modelo, que inclui a adaptabilidade cultural diante de eventos não esperados.

A resiliência organizacional é um fenômeno multidimensional (Lee et al., 2013) ligado ao gerenciamento das incertezas. As organizações lidam com essas incertezas de diferentes formas (Lee et al., 2013): adquirindo robustez

para suportar situações adversas, mantendo o foco sem parar uma operação ou sofrer degradação (Bruneau et al., 2003; Tierney, 2003; Wicker et al., 2013); entendendo plenamente seu ambiente operacional, incluindo as ameaças e as oportunidades (McManus, 2008); dando respostas rápidas, perante situações inesperadas, e desenvolvendo a cultura de aprendizagem (Lee et al., 2013); agindo com desenvoltura e rapidez para identificar problemas, mobilizar recursos, priorizar processos, alcançando as metas no tempo previsto (Bruneau et al., 2003; Tierney, 2003); ampliando sistemas ou elementos que são substituíveis e que atendam aos requisitos funcionais, em caso de interrupção de uma operação – redundância (Bruneau et al., 2003; Tierney, 2003); e aprimorando a capacidade atual que envolve, dentre outros processos, um armazenamento mais amplo de recursos, contribuindo para aprendizagem futura (Vogus & Sutcliffe, 2007).

A resiliência organizacional se sobrepõe à adaptabilidade organizacional e à improvisação (capacidade de responder sem um planejamento prévio), porque esses conceitos, por si só, não envolvem aprendizado e crescimento às dificuldades. A resiliência organizacional indica evolução para uma nova condição, em que os envolvidos ficam preparados, conscientemente, para uma situação não planejada (Ma, Xiao & Yin, 2018). Pode-se dizer que ela é “mais parecida com a capacidade de recuperação após a destruição do que com a capacidade de resistência a eventos e crises inesperados” (Ma et al., 2018, p. 255), pois a recuperação envolve aprendizado.

2.2 A resiliência organizacional segundo as dimensões da gestão

Para identificar como diferentes autores analisaram a resiliência organizacional segundo dimensões da gestão, foi realizada uma bibliometria, a partir da análise de artigos teóricos e empíricos publicados entre os anos de 2000 e 2019, na base de dados *Web of Science* sobre a temática Resiliência Organizacional, mais precisamente as dimensões correlatas a ela, e como tem sido trabalhada ao longo do período pesquisado. Essa base de dados é comumente usada em estudos bibliométricos, em virtude de sua “ampla cobertura de publicações de ciências sociais” (Serra, Ferreira, Guerrazzi & Scaciotta, 2018, p. 5), indexando os mais importantes periódicos internacionais da área.

Foram selecionados e analisados 133 artigos teóricos e empíricos identificados a partir dos termos de busca “*Organization* Resilien**” OR “*Organisation* Resilien**” no tópico (título, resumo e palavras-chave). As áreas de pesquisa selecionadas foram *Management*, *Business*, *Engineering Industrial* e *Social Sciences Interdisciplinary*.

A data inicial de 2000 foi definida por não encontrar artigos, antes desse período, após a aplicação dos filtros, e o ano final, 2019, deveu-se ao fechamento deste artigo.

Para identificar “similaridade, complementaridade, sobreposição ou mesmo contraposição de ideias em relação aos autores citados” (Grácio & Oliveira, 2014, p. 6), foi feita uma análise de citação e cocitação, utilizando o software Bibexcel, que é compatível com arquivos exportados das bases de dados *Web of Science*.

Essa bibliometria possibilitou preencher algumas lacunas identificadas na revisão sistemática de literatura de Linnenluecke (2017), que analisou artigos sobre resiliência em *business* e *management* no período de 1977 a 2014, e identificou pouco levantamento de ideias no que tange a princípios generalizáveis para o desenvolvimento da resiliência e poucos *insights* empíricos para detectar resiliência a futuras adversidades.

Percebemos, em nossas análises, um aumento considerável no número de pesquisas empíricas nos últimos cinco anos, com sugestões de processos para aumentar e aprimorar a resiliência organizacional, a exemplo de uma perspectiva proativa, a partir de aprendizados passados; inovação em processos; redundância; flexibilidade; reservas financeiras e relacionais; e métricas que identifiquem riscos potenciais (Andrew, Arlikatti, Siebeneck, Pongponrat & Jaikampan, 2016; Burnard et al., 2018; Cotta & Salvador, 2020; Păunescu & Mátyus, 2020; Sawalha, 2015; Su & Linderman, 2016).

Também resumimos autores/artigos mais relevantes dos últimos 20 anos, que têm comparado o conceito de resiliência organizacional com algumas dimensões da gestão e capacidades de processos específicos. Esses autores/artigos correspondem aos 20 mais citados pelos 133 artigos analisados; outros são mais recentes e, portanto, não apresentam altos números de citações, mas trabalham de forma aprofundada a temática resiliência; e, por fim, autores de maiores frequências de cocitação (dois ou mais autores citados juntos), dos 133 artigos, mostrando os pesquisadores de maior impacto na área pesquisada. Quanto maior a frequência de cocitação, mais próxima é a relação entre os autores (Grácio & Oliveira, 2014).

Na Tabela 1, são apresentados os autores, cuja seleção foi descrita acima, e as dimensões que trabalham em seus artigos:

Gestão de risco

A falta de compreensão sobre um risco tem sido causa da incapacidade de especialistas de prever uma crise. Aliás, a distinção entre risco e incerteza foi debatida intensamente na fase entre guerras, e defendida com vigor

por dois grandes economistas: Frank Knight (Chicago) e John Keynes (Cambridge). A incerteza mensurável, ou risco, diz respeito a “nosso conhecimento incompleto do mundo, ou sobre a conexão entre nossas ações presentes e seus resultados futuros” (Kay & King, 2020, p. 13). Ela pode ser solucionada a partir de sua gestão, isto é, identificação sistemática de possíveis fatores que podem parar um negócio e adoção de práticas que contribuem para proteger o ambiente atual.

Kay & King (2020) definiram como “incerteza radical” (p. 14) aquela em que não é possível fazer uma gestão, por simplesmente não a conhecermos. A incerteza radical é caracterizada por algumas dimensões: “obscuridade, ignorância, imprecisão, ambiguidade, problemas mal definidos e falta de informação” (p. 14) e nem todas poderão ser corrigidas no futuro – bastante semelhante à experiência pela qual o mundo está passando com a COVID-19.

Tabela 1
Resiliência organizacional: dimensões da gestão

Referências	Gestão de risco	Compreensão sobre as vulnerabilidades de um sistema	Capacidade de aprendizagem	Gestão da mudança / Reinvenção / Improvisação	Capacidade de antecipação / Busca proativa de recursos	Capacidade de adaptação (comportamento e recurso)	Gerenciamento da volatilidade financeira / Reservas financeiras	Capacidade de resposta
Mallak (1998)				✓		✓		✓
Coutu (2002)		✓		✓		✓		✓
Hamel & Välikangas (2003)				✓	✓			
Sutcliffe & Vogus (2003)			✓			✓		✓
Tierney (2003)		✓			✓	✓		✓
Bruneau et al. (2003)		✓	✓	✓		✓	✓	✓
Christopher & Peck (2004)	✓	✓						✓
Lengnick-Hall & Beck (2005)		✓	✓	✓		✓		✓
Sheffi & Rice (2005)	✓	✓			✓	✓		✓
Gittell, Cameron, Lim & Rivas (2006)						✓	✓	
Gaillard (2007)		✓				✓		
Vogus & Sutcliffe (2007)	✓		✓	✓		✓	✓	
Hollnagel (2008)			✓		✓			✓
McManus (2008)	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Norris, Stevens, Pfefferbaum, Wyche & Pfefferbaum (2008)	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
Ponomarov & Holcomb (2009)	✓	✓	✓			✓		✓
Powley (2009)			✓	✓		✓		✓
Somers (2009)	✓			✓	✓			
Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall (2011)			✓	✓	✓	✓		✓
Bhamra, Dani & Burnard (2011)	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Burnard & Bhamra (2011)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Kantur & Isery-Say (2012)		✓			✓	✓	✓	✓
Lee et al. (2013)		✓	✓	✓		✓		✓
Wicker, Filo & Cuskelly (2013)	✓			✓	✓	✓		✓
Pal, Torstensson & Mattila (2014)			✓	✓		✓	✓	✓
Sawalha (2015)	✓	✓	✓			✓		
Ortiz-de-Mandojana & Bansal (2016)	✓	✓			✓	✓	✓	✓
Burnard, Bhamra & Tsinopoulos, (2018)	✓		✓	✓	✓	✓		✓

Fonte: dados coletados pelos autores

A gestão de risco difere da resiliência (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016), uma vez que a primeira pressupõe que os riscos podem ser identificáveis, ao passo que a segunda busca compreender como as organizações se preparam ou reagem para o inesperado. A gestão de risco, por sua vez, procura proteger o *status quo*, e a resiliência aborda adaptação do ambiente às mudanças (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016).

Gestão da vulnerabilidade

Quanto ao termo “vulnerabilidade”, as primeiras definições se referiam a um “grau quantitativo de perda potencial em caso de ocorrência de um risco natural” (Gaillard, 2007, p. 522). Ao evoluir o conceito para um contexto social, a vulnerabilidade abrange o quão as organizações estão suscetíveis a sofrer perdas quando da ocorrência de determinado risco (Gaillard, 2007). A resiliência, por outro lado, toma como base os níveis de tolerância e os procedimentos adotados para lidar com a adversidade, sobrevivendo a ela (Sawalha, 2015). Assim, a resiliência pode ser considerada como o “lado positivo da vulnerabilidade” (Sawalha, 2015, p. 348). Outros autores, ao compararem essas duas temáticas, consideram que tratar as vulnerabilidades diz respeito a ir além das possibilidades (*overreaching*), e a resiliência refere-se a uma capacidade adaptativa (Bhamra, Dani & Burnard, 2011).

Compreender as vulnerabilidades é *sine qua non* para a promoção da resiliência dentro das organizações, sobretudo porque contribui para que os líderes entendam e aceitem as limitações da empresa onde atuam, sendo capazes de buscar recursos internos e externos que consigam complementar estas limitações (Kantur & Isery-Say, 2012).

Capacidade de aprendizagem

A capacidade de aprendizagem tem como foco a aquisição de conhecimento, a partir de lições anteriores, possibilitando um monitoramento proativo e visando a uma ação antecipatória a problemas emergentes (Lee et al., 2013). Correlacionando-a com a resiliência organizacional, esta envolve aprendizagem com os erros, a partir da implementação de processos que visem melhorar as competências do negócio, restaurando a eficácia e aumentando a capacidade de processar rapidamente as adversidades. A flexibilidade e o conhecimento sobre os recursos essenciais para lidar com situações imprevisíveis, à medida que elas surjam, tornam-se essenciais (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Gestão da mudança / Reinvenção / Improvisação

A gestão da mudança envolve processos adaptativos que possibilitam às organizações se reorganizar, mudar e aprender após uma ameaça (Wicker et al., 2013), por meio de uma abordagem sistemática para gerenciar riscos, a partir da alocação de recursos de forma flexível, visando responder a uma ruptura e se preparar para uma futura eventualidade (Burnard et al., 2018).

A capacidade de reinvenção leva em consideração alguns pontos fundamentais, dentre eles a aceitação da realidade e a capacidade de improvisação (ou bricolagem), ligada à criação de soluções, a partir do que estiver disponível, isto é, sem as ferramentas usuais ou óbvias (Coutu, 2002; Mallak, 1998; Tierney, 2003). A bricolagem envolve a criação de sentido coletivo, que deve ocorrer para que as organizações consigam responder a situações de turbulência ambiental (Tierney, 2003; Weick, 1993).

Capacidade de antecipação / Busca proativa de recursos

Denominada capacidade de “preparação” (Burnard et al., 2018, p. 26), ela envolve processos e procedimentos, incorporados às estratégias organizacionais, que ajudam a organização a se preparar para responder a situações específicas, mas de forma flexível. A antecipação ativa a potenciais interrupções, riscos e ameaças e, em seguida, o desenvolvimento de competências necessárias para lidar com seus efeitos contribuem para criar uma “compreensão e avaliação em evolução contínua do ambiente operacional da organização” (Burnard et al., 2018, p. 26).

Na literatura, é possível verificar um ponto de divergência quanto à questão temporal da resiliência. Alguns autores trazem uma abordagem com foco na capacidade de enfrentamento, absorção de mudanças e recuperação (Sutcliffe & Vogus, 2003), dando respostas rápidas em momentos de crise, ao passo que outros afirmam que a capacidade de resiliência envolve antecipação e preparação, isto é, mudar antes que um cenário adverso leve obrigatoriamente a essa mudança (Hamel & Välikangas, 2003).

Capacidade de adaptação (comportamento e recurso)

Essa capacidade envolve adaptação dos recursos e habilidades existentes dentro do ambiente, visando lidar com situações não previstas (Tierney, 2003). Ela é marcada

pela capacidade de “mudar, aprender e reconfigurar seus recursos de modo a responder à interrupção” (Burnard et al., 2018, p. 5). Organizações com alta capacidade adaptativa conseguem desenvolver “abordagens estruturadas e racionais” (Burnard et al., 2018, p. 5), além de alocar recursos rapidamente e de forma eficaz, para lidar com eventos disruptivos. Além disso, com o desenvolvimento da capacidade adaptativa contínua, há maior flexibilidade para aprender e aplicar novos conhecimentos.

Gerenciamento da volatilidade financeira / Reservas financeiras

Para aumentar sua capacidade de resiliência, as empresas precisam investir em processos e práticas gerenciais, que detectam e corrigem tendências disfuncionais, assim como desenvolver recursos que contribuem para lidar com as circunstâncias inesperadas (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016). Um desses recursos diz respeito a reservas financeiras por parte das empresas, assim como um modelo de negócios viável antes de uma crise, que auxiliem na manutenção dos relacionamentos com funcionários e fornecedores, possibilitando que o retorno, aos níveis de desempenho pré-crise, seja mais rápido (Gittell, Cameron, Lim & Rivas, 2006). Pal, Torstensson & Mattila (2014) afirmam que uma “base de capital alargada” age como “amortecedor de choque” (p. 412), prevenindo os impactos de uma crise.

Além disso, alguns autores afirmam que manter relações sustentáveis com as partes interessadas de uma organização pode contribuir para o “acúmulo de recursos e capacidades intangíveis” (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016, p. 1616), a exemplo da reputação e satisfação dos clientes, que ajudam a diminuir a volatilidade financeira e a gerar maior crescimento em longo prazo. Um alto nível de trabalho colaborativo entre cadeias de suprimento, por exemplo, e a troca de informações entre seus membros podem ajudar na mitigação de riscos e diminuir incertezas (Christopher & Peck, 2004). O aumento do relacionamento interorganizacional pode possibilitar, inclusive, relacionamento de confiança com instituições financeiras (Pal et al., 2014).

Capacidade de resposta

Envolve o aprimoramento da capacidade atual de uma organização, a partir da detecção rápida de problemas, de mobilização de recursos (monetário, físico, tecnológico e informativo) e de priorização de funções para atingir metas em um período muito curto (Bruneau et al., 2003).

Esses fatores contribuem para a agilidade das tomadas de decisão perante uma crise e aprendizagens futuras (Vogus & Sutcliffe, 2007).

A resposta de uma organização a uma interrupção dependerá de uma variedade de “fatores endógenos e exógenos” (Burnard et al., 2018, p. 3). Isto é, algumas estão mais preparadas para responder a eventos de grande escala do que outras. O gerenciamento eficaz, das consequências de uma adversidade, pode catalisar aprendizagem, fornecendo uma “vantagem competitiva significativa” (Burnard et al., 2018, p. 3).

A capacidade de resposta está diretamente correlacionada à capacidade adaptativa. Esta última envolve, dentre outras ações, a alocação, de forma flexível, dos recursos para responder a uma interrupção. Um comportamento reativo pode indicar que a empresa carece de flexibilidade, não tem recursos disponíveis ou suas políticas e processos internos limitam a reconfiguração de seus recursos. Quando do comportamento ágil, pode indicar, além de flexibilidade, uma capacidade de improvisação, por parte da empresa, para responder às adversidades (Burnard et al., 2018).

Na Tabela 2, resumimos os conceitos referentes às oito dimensões de gestão trabalhadas pelos autores pesquisados e adotadas no modelo GERO.

2.3 Práticas de recursos humanos e a resiliência organizacional

A gestão de RH das organizações em geral, e das brasileiras em particular, vem passando por transformações relevantes (Dutra, 2002; Kaufman, 2015; Ulrich, 2003). Se há algumas décadas o papel da área se concentrava na folha de pagamento e em funções operacionais, hoje há a necessidade de uma atuação mais sustentável que envolve seu alinhamento à estratégia da organização (Sareen, 2018; Schmidt, Pohler & Willness, 2018). É consenso, na literatura organizacional, que as práticas de RH precisam ter como foco o atingimento dos objetivos e as demandas socioambientais (Haddadzadeh & Paghaleh, 2012; Khatri, 2000), e seus indicadores devem refletir sua função estratégica e não apenas seu papel operacional. Além de abraçar as funções operacionais da área (recrutamento e seleção, cargos e salários, avaliação de desempenho, entre outras), a gestão estratégica de RH deve contribuir para que as organizações alcancem seus objetivos organizacionais (Boon, Eckardt, Lepark & Boselie, 2018). Assim sendo, processos e práticas estratégicas de RH que contribuem com o desempenho individual podem diferenciar uma organização da outra no que tange a seus resultados

Tabela 2
Dimensões da gestão: conceitos

Dimensão	Conceituação
Gestão de risco	Identificação sistemática de possíveis fatores que podem parar um negócio e adoção de práticas que contribuem para proteger o ambiente atual, “preservando o <i>status quo</i> ” (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016, p. 1619).
Gestão da vulnerabilidade	Adoção de práticas que visem diminuir possíveis falhas e perdas, quando da ocorrência de determinado risco. Identificação de processos suscetíveis a danos e/ou com “potencial para uma mudança ou transformação do sistema, quando confrontado com uma perturbação” (Gallopín, 2006, p. 294).
Capacidade de aprendizagem	Aquisição de conhecimento, a partir de lições anteriores, utilizando os aprendizados em projetos futuros (Lee et al., 2013).
Gestão da mudança / Reinvenção / Improvisação	Capacidade de reinvenção, visando se adaptar às mudanças externas (Wicker, 2013), além da capacidade de improvisação com a criação de soluções a partir do ferramental disponível (Mallak, 1998).
Capacidade de antecipação / Busca proativa de recursos	Implementação de processos e procedimentos incorporados às estratégias organizacionais, que contribuem para uma melhor preparação de resposta a situações específicas, mas de forma flexível (Burnard et al., 2018). Capacidade de antecipar interrupções, analisando de forma sistemática a situação atual e um futuro próximo, investigando o que pode acontecer a médio e longo prazo (Hollnagel, 2008).
Capacidade de adaptação	Capacidade de responder às mudanças nas condições ambientais atuais, aprendendo e reconfigurando recursos. As competências adquiridas em lições anteriores possibilitam um monitoramento proativo, que ajuda a “transferir, com flexibilidade, conhecimentos e recursos para lidar com as situações, à medida que surgem” (Sutcliffe & Vogus, 2003, p. 14).
Gerenciamento da volatilidade financeira	Manutenção de reservas financeiras que possibilitem o retorno aos níveis de desempenho pré-crise, de forma mais rápida. As organizações são mais capazes de lidar com uma crise quando “mantêm fortes reservas relacionais e financeiras e quando têm modelos de negócios que se adaptam às necessidades do ambiente competitivo existente” (Gittell et al., 2006, p. 301).
Capacidade de resposta	Detecção rápida de problemas, mobilização de recursos (monetário, físico, tecnológico e informativo) e capacidade de priorizar funções para responder à uma interrupção. As tomadas de decisões durante a crise podem ser baseadas na “capacidade dos gerentes de interpretar efetivamente as demandas da situação e equilibrá-las com as capacidades e recursos disponíveis” (Burnard et al., 2018, p. 17).

Fonte: elaborada pelos autores

(Becker, Heselid & Ulrich, 2001; Cania, 2014) e podem influenciar fatores ligados a resiliência (Costa, Demo & Paschoal, 2019).

Organizações resilientes apresentam capacidade de enfrentamento, absorção de mudanças e recuperação (Sutcliffe & Vogus, 2003), sendo capazes de dar respostas rápidas em momentos de crise. Redes relacionais, que envolvem parcerias com fornecedores e com outros membros da cadeia produtiva também é um fator capaz de influenciar o desempenho econômico de uma organização em momentos de crises (Pal, Torstensson & Mattila, 2014).

A gestão estratégica de RH pode contribuir com a resiliência organizacional, a partir de uma associação de capacidades cognitivas, comportamentais e contextuais, conforme modelo elaborado por Lengnick-Hall et al. (2011), resumido na Tabela 3.

Esse modelo preconiza que uma empresa pode desenvolver a resiliência organizacional, a partir do gerenciamento estratégico de Recursos Humanos. Pessoas-chave na organização, com competências individuais

específicas, atuando em um cenário propício à resiliência, conseguem contribuir de forma mais efetiva quando em uma situação adversa, lidando com as incertezas e desenvolvendo respostas rápidas aos obstáculos que se apresentam. As contribuições desejadas dos funcionários e os princípios de RH determinam as políticas de RH apropriadas (Lengnick-Hall et al., 2011).

Com relação às dimensões de resiliência organizacional propostas pelos autores, a Cognitiva diz respeito a uma compreensão clara da realidade e um comportamento de questionamento sobre o funcionamento atual de uma organização. Isso pode ser facilitado por um claro senso de propósito, valores fundamentais e a “criação de sentido construtiva” (Lengnick-Hall et al., 2011, p. 246), que possibilita às empresas e aos funcionários interpretarem significado a situações sem precedentes.

Quanto à dimensão comportamental, Lengnick-Hall et al. (2011) afirmam ser necessário aprimorar capacidades de aprender e agilidade contraintuitiva, isto é, desenvolver valores que levam a hábitos de investigação em vez de suposições, e uma maior flexibilidade em vez

Tabela 3
Componentes do sistema de RH para desenvolver a capacidade de resiliência

Dimensão da resiliência organizacional	Contribuições esperadas dos funcionários	Princípios de RH	Políticas de RH
Dimensão cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criatividade ▪ Especialização ▪ Questionamentos <i>status quo</i> ▪ Soluções novas ▪ Tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parceria com os funcionários ▪ Identificação do poder de tomada de decisão ▪ Relacionamentos relacionais em vez de transacionais ▪ Minimização de regras e procedimentos ▪ Valorização do pluralismo e das diferenças individuais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segurança no trabalho ▪ Atribuições de trabalho multifuncionais ▪ Amplas fontes de recrutamento ▪ Oportunidades contínuas de desenvolvimento ▪ Incentivos baseados em grupo ▪ Socialização contínua
Dimensão comportamental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar respostas não convencionais a desafios sem precedentes ▪ Combinar originalidade e iniciativa ▪ Praticar rotinas repetidas para uma primeira resposta a uma ameaça ▪ Fazer investimentos antes que sejam necessários 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver uma cultura de ambidestria organizacional ▪ Criar um clima de comunicação e colaboração abertas ▪ Incentivar processos de solução de problemas vinculados ao aprendizado organizacional ▪ Estimular o compartilhamento de conhecimento ▪ Permitir implantação rápida de recursos humanos ▪ Enfatizar a flexibilidade do trabalhador 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experimentação (liberdade de falhar) ▪ Lições aprendidas ▪ Recursos humanos e flexibilidade de coordenação ▪ Ampla descrição de tarefas ▪ Sugestões de funcionários ▪ Forças-tarefa interdepartamentais
Dimensão contextual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver conexões interpessoais ▪ Aprimorar linhas de suprimento de recursos ▪ Compartilhar informações e conhecimentos amplamente ▪ Dividir poder e responsabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar interações sociais, dentro e fora da organização ▪ Criar um clima de confiança ▪ Desenvolver estruturas de comunicação facilitadoras ▪ Enfatizar contribuições e resultados, em vez de tarefas ▪ Reforçar o poder com base na experiência e não na posição hierárquica ▪ Criar amplas redes de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe e redes conjuntas de funcionários e clientes ▪ Empoderamento ▪ Comunicação aberta ▪ Avaliações baseadas em resultados ▪ Sistemas de informação integrados e acessíveis

Nota. Fonte: Tradução de “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”, de C. A. Lengnick-Hall, T.E. Beck e M. Lengnick-Hall, 2011, *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.

de rigidez, o que possibilita respostas robustas e mais efetivas perante crises. Essa flexibilidade está diretamente voltada a comportamentos que permitem desenvolver novas competências, capitalizando mudanças tecnológicas e/ou de mercado.

No que tange à dimensão Contextual, Lengnick-Hall et al. (2011) preconizam que os relacionamentos

dentro e fora de uma organização podem facilitar as respostas às complexidades, contribuindo para a resiliência organizacional. Internamente, os profissionais precisam se sentir seguros para assumir riscos, e cada membro da organização tem a responsabilidade de garantir que os interesses da organização sejam atendidos – o que eles denominam “responsabilidade compartilhada” (Lengnick-

Hall et al., 2011, p. 247). Externamente, o acesso a amplas redes de recursos contribui para o desenvolvimento da resiliência, a exemplo de relacionamentos com fornecedores e alianças estratégicas, para garantir os recursos necessários, sobretudo em situações de adaptação a novos cenários.

Para os autores, as contribuições esperadas dos funcionários, como criatividade e saber tomar decisões em cenários de incertezas, podem ser desenvolvidas a partir de ações estratégicas de RH, como treinamentos específicos que apresentem aos funcionários problemas desconhecidos, e não rotineiros, que eles precisarão resolver. Ao conceber respostas não convencionais, mas robustas às adversidades e aos desafios, eles desenvolvem competências comportamentais que contribuem para o desenvolvimento da resiliência organizacional (Lengnick-Hall et al., 2011).

Os princípios de RH como relacionamentos relacionais e valorização do pluralismo, por exemplo, buscam criar um local de trabalho com valores que orientem o comportamento dos funcionários, sobretudo em cenários não previstos. Ao se sentirem confiantes em suas capacidades de explorar novas ações e compartilhar informações, os funcionários se preparam para lidar com situações que esperam respostas rápidas e específicas (Lengnick-Hall et al., 2011).

As políticas de RH, a exemplo da socialização contínua, reforçam um clima de colaboração entre os funcionários, que contribuem para lidar com incertezas geradas por crises. A liberdade de falhar, assim como forças-tarefa interdepartamentais, permite equilibrar movimentos não convencionais e pensamentos divergentes, com as rotinas e os hábitos necessários e úteis. A comunicação aberta e as redes conjuntas entre funcionários e clientes podem possibilitar a obtenção de uma rica variedade de recursos dentro e fora dos limites da organização. Todas essas ações estratégicas visam influenciar as atitudes e os comportamentos individuais, com vistas a desenvolver ou ampliar a capacidade de resiliência de uma empresa (Lengnick-Hall et al., 2011).

Ho et al. (2014) conduziram estudos utilizando a análise de conteúdo, que visava examinar como a gestão de recursos humanos está correlacionada à resiliência organizacional. No primeiro momento, eles identificaram que a resiliência organizacional é enfatizada como uma capacidade estratégica – o que raramente é visto nas literaturas sobre o tema. Posteriormente, investigaram componentes das organizações que acreditam influenciar e fundamentar a resiliência organizacional, como capital humano, caracterizado como os conhecimentos, habilidades e atitudes individuais dos profissionais atuantes na organização

(resiliência individual); capacidades organizacionais, como flexibilidade, adaptabilidade e agilidade; e outros fatores, como estratégia, liderança e aprendizagem organizacional. Ao fazer uma análise de forma conjunta, os autores sugerem que a resiliência organizacional pode ser desenvolvida ao longo do tempo e “está enraizada nas organizações antes que a necessidade surja” (Ho, Teo, Bentley, Verreyne & Galvin, 2014, p. 5). Assim, eles sugerem relacioná-la não à preparação, mas às inúmeras capacidades que a empresa desenvolve ao longo de seu ciclo de vida, a partir de suas rotinas de trabalho, que ajudarão no momento da crise instaurada.

Ao abordar a resiliência organizacional com a gestão de recursos humanos, foi consenso que essas duas temáticas são pouco mencionadas juntas e, quando isso ocorre, o foco é na gestão de habilidades, comportamentos e capacidades que consigam mitigar crises. Entretanto, a gestão de recursos humanos tem papel importante na gestão de riscos e ameaças à organização, sobretudo porque a resiliência organizacional pode ser vista como uma “mudança cultural” (Ho et al., 2014, p. 6). Assim, a área de recursos humanos pode contribuir para apoiar as mudanças, tanto de comportamentos como de estrutura.

3 Metodologia

Os métodos de pesquisa, aplicados neste artigo, envolvem revisão de literatura e bibliometria sobre a temática resiliência organizacional, apresentados anteriormente e que contribuíram para a elaboração do *framework* GERO que será apresentado a seguir.

Posteriormente, para ilustrar qualitativamente a aplicação do GERO no universo empresarial, escolhemos, segundo critério de conveniência e acessibilidade, quatro organizações sediadas no Brasil que estavam vivenciando a pandemia de COVID-19 e entrevistamos um membro de sua liderança. Todas as entrevistas ocorreram por telefone, plataforma Zoom e/ ou WhatsApp e, após lerem as transcrições realizadas, os entrevistados autorizaram o uso do conteúdo para fins acadêmicos.

As perguntas estavam ligadas diretamente às dimensões do GERO (ambiental, comportamental organizacional; individual e práticas organizacionais) e diziam respeito às possíveis ações realizadas pelas empresas antes da pandemia e que, no momento da crise, contribuíram para a rápida capacidade de resposta; ações estratégicas implementadas durante a pandemia; e plano de contingência com foco no futuro.

4 Resultados

4.1 Gestão estratégica de resiliência organizacional – *framework* GERO

Tomando como base as capacidades cognitivas, comportamentais e contextuais desenvolvidas por Lengnick-Hall et al. (2011), o estudo de Ho et al. (2014) e as capacidades de resiliência mencionadas no referencial teórico, propomos a seguir o *framework* Gestão Estratégica da Resiliência Organizacional (GERO) apresentado na Figura 1.

Diferentemente do modelo de Lengnick-Hall et al. (2011), que representa um sistema de RH projetado para desenvolver a capacidade de resiliência organizacional, o GERO não tem como premissa principal que práticas e políticas de RH possam catalisar a resiliência organizacional, embora aborde comportamentos e atitudes dos funcionários que contribuem com esse processo. Além disso, indicamos que as práticas organizacionais que sustentam as dimensões do GERO devam ser realizadas com a assessoria da área de recursos humanos.

O GERO parte do pressuposto de que algumas organizações enfrentam com mais assertividade as adversidades e variabilidades ambientais porque são mais resilientes, e essa resiliência organizacional é decorrente de práticas organizacionais e de outras capacidades amplamente discutidas na literatura, como a capacidade de antecipação, de resposta e de aprendizagem, e estas estão diretamente ligadas à gestão de risco, gestão de

continuidade de negócios, gestão da vulnerabilidade, gestão da mudança e gestão das reservas financeiras.

Assim, para que a resiliência organizacional seja trabalhada de forma estratégica, propomos a associação entre três dimensões específicas: ambiental, comportamental organizacional e comportamental individual, sustentadas por práticas organizacionais. As dimensões do GERO sugerem ações temporais, antes, durante e após uma crise ou adversidade.

A dimensão ambiental apresenta ações específicas que as organizações deverão implementar com foco no ambiente externo, e que visem catalisar a RO. A dimensão comportamental organizacional está ligada às capacidades de antecipação, resposta e aprendizagem que as organizações precisarão desenvolver ou fortalecer e que estão diretamente relacionadas à resiliência organizacional. Por sua vez, a comportamental individual está ligada aos comportamentos que cada profissional, dentro da organização, precisará aprimorar, e que contribuem para a resiliência de uma organização.

O GERO apresenta semelhanças e diferenças do modelo proposto por Lengnick-Hall et al. (2011), assim como traz um caráter estratégico à resiliência organizacional, mencionado por Ho et al. (2014), conforme descritos na Tabela 4.

No GERO, é possível verificar que a análise sistemática de cenário e o gerenciamento financeiro são os dois primeiros pontos da dimensão ambiental antes de uma crise, e envolve o monitoramento do ambiente interno e externo (Burnard et al., 2018), a partir do desenvolvimento

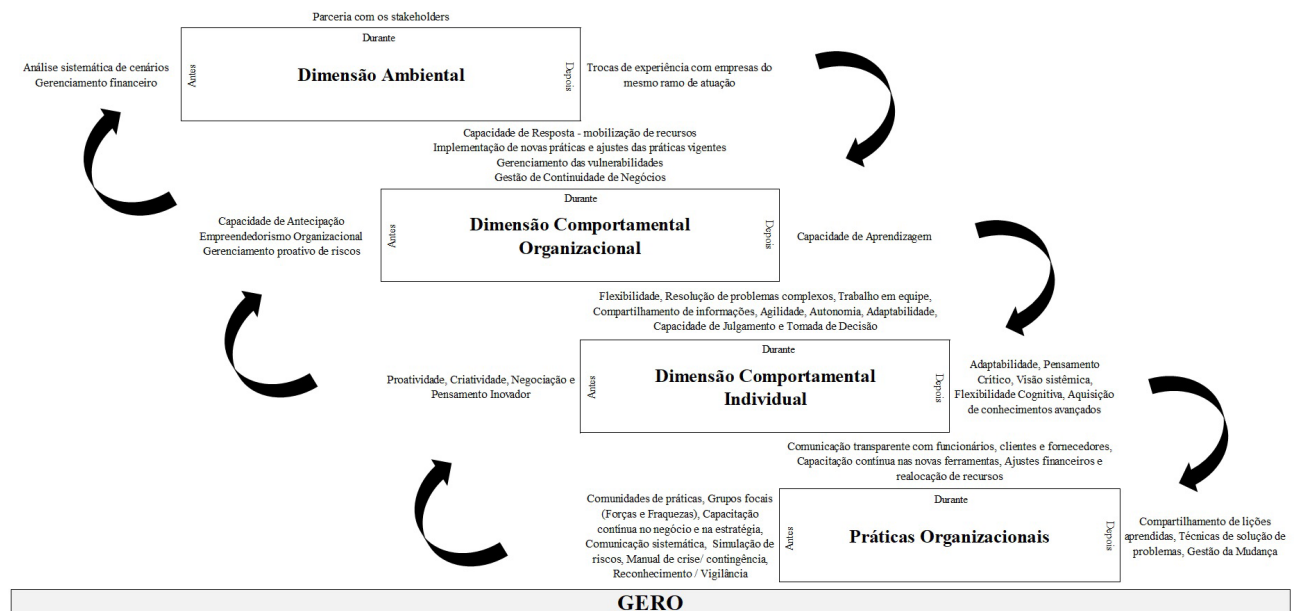


Figura 1. Framework GERO

Fonte: elaborado pelos autores

da capacidade de antecipação, empreendedorismo organizacional e gerenciamento proativo de riscos (dimensão comportamental organizacional). O empreendedorismo organizacional torna-se viável quando uma empresa consegue se adaptar a um ambiente de constantes mudanças através da construção e aprimoramento de estruturas e de uma cultura organizacional que apoiam o empreendedorismo e a inovação internamente, “estimulando o funcionário a se comportar como dono do negócio” (Hashimoto, 2006, p. 13). Essas capacidades podem ser facilitadas por comportamentos de criatividade e proatividade (Lengnick-Hall et al., 2011) por parte dos funcionários, além de negociação e pensamento inovador, abordadas na dimensão comportamental individual.

Para gerenciar os riscos de uma forma mais holística e estratégica, devem ser observados não apenas os eventos passíveis de causar riscos, mas as principais vulnerabilidades que têm potencial para tal (McManus, 2008). Assim, serão necessárias práticas organizacionais que contribuam para uma visão mais sistêmica: (i) sistematização de comunidades de práticas, em que grupos que atuam em uma mesma função ou em diferentes setores de empresas do mesmo ramo de atuação, se reúnem periodicamente para compartilhar problemas, buscando soluções; (ii)

grupos focais que debatam periodicamente as forças e fraquezas internas, identificando novas formas de olhar os processos internos; (iii) capacitação contínua no negócio e na estratégia, para que os funcionários se sintam seguros em seus processos de trabalho e que consigam pensar além de suas rotinas; (iv) comunicação sistemática com todos os envolvidos na cadeia produtiva, para que tenham clareza sobre a visão da empresa e os obstáculos impostos pelo mercado; e (v) simulação de riscos/manual de crise e contingência que contribui para dar uma maior clareza sobre os possíveis problemas futuros. Além disso, envolve os incentivos dados aos funcionários, para que estejam vigilantes sobre possíveis problemas que estão ocorrendo, sendo inclusive reconhecidos por compartilhar suas experiências e opiniões (Lee et al., 2013).

A parceria com *stakeholders* é o segundo ponto da dimensão ambiental do GERO e é sugerido no momento da crise. Esse processo diz respeito à manutenção de redes de contato com todos os envolvidos na cadeia produtiva, assim como relações colaborativas e de apoio com outras organizações quando necessário (Wicker et al., 2013). Esse fator pode favorecer uma capacidade de resposta mais rápida perante uma crise e a mobilização mais eficiente de recursos, quando da ameaça de interrupção de algum

Tabela 4

Semelhanças e diferenças modelos GERO e Componentes do sistema de RH para desenvolver a capacidade de resiliência/inserção competências estratégicas de HO et al. (2014)

Modelo Lengnick-Hall et al. (2011)	Modelo GERO	Ações estratégicas de resiliência organizacional (HO et al., 2014)
Dimensão cognitiva Contribuições desejadas dos funcionários, Princípios de RH e Políticas de RH que possibilitam a uma empresa diagnosticar, de forma precisa, as condições ambientais e decidir por uma postura estratégica mais eficaz. (Continuar por usufruir das fontes atuais ou criar outras diferentes).	Dimensão ambiental Ações implementadas pela organização com foco no ambiente externo, antes, durante e após a crise, sustentadas por práticas organizacionais.	Estratégia.
Dimensão comportamental Contribuições desejadas dos funcionários, Princípios de RH e Políticas de RH ligadas a ações necessárias para transformar o “potencial competitivo em estratégia realizada” (p. 252).	Dimensão comportamental organizacional Ações internas realizadas pela organização antes, durante e após uma crise (Capacidade de antecipação, resposta e aprendizagem), sustentadas por práticas organizacionais.	Liderança, agilidade e aprendizagem organizacional.
Dimensão contextual Contribuições desejadas dos funcionários, Princípios de RH e Políticas de RH que contribuem para gerar condições contextuais que suportam a resiliência, a partir do uso da capacidade estratégica da melhor forma (ex.: segurança psicológica: percepção dos indivíduos sobre quanto seu ambiente de trabalho é propício para assumir riscos interpessoais).	Dimensão comportamental individual Comportamentos individuais dos funcionários, sustentados por práticas organizacionais, antes, durante e após a crise.	Conhecimentos, habilidades e atitudes individuais dos profissionais atuantes na organização: flexibilidade, adaptabilidade.

Fonte: dados coletados pelos autores

sistema. Além disso, torna-se fundamental a implementação de novas práticas e ajustes das práticas vigentes, assim como o gerenciamento das vulnerabilidades decorrentes de uma crise sem precedentes, a exemplo da COVID-19, isto é, a identificação clara das possíveis perdas oriundas de uma crise dessa magnitude e as ações emergentes a serem tomadas, para que o sistema não entre em colapso. Todas essas ações estão situadas na dimensão comportamental organizacional e contribuem para a gestão de continuidade dos negócios.

Para facilitar esse processo, torna-se necessário o desenvolvimento ou aprimoramento de algumas competências: (i) flexibilidade (Hollnagel, 2008) e resolução de problemas complexos demonstrados, sobretudo, pelas lideranças, além do trabalho em equipe (Lengnick-Hall et al., 2011); (ii) compartilhamento de informações; (iii) agilidade e autonomia para tomada de decisões rápidas e assertivas em situações adversas; (iv) adaptabilidade; e (v) uma capacidade acurada de julgamento sobre a situação atual, para uma correta tomada de decisão.

As práticas organizacionais durante uma crise que são sugeridas no GERO, e que podem contribuir para resiliência organizacional, envolvem: (i) comunicação transparente com funcionários, clientes e fornecedores, que deve ser feita periodicamente, evitando especulações e o agravamento da crise; (ii) capacitação contínua nas novas ferramentas e processos que venham a surgir durante uma crise, e que deve envolver todos da cadeia produtiva da organização; e (iii) ajustes financeiros e realocação de recursos, que visem equilibrar o fluxo de caixa, diminuir a volatilidade financeira, honrar compromissos e atender a novas demandas de clientes e parceiros, oriundos de uma crise sem precedentes.

A troca de experiência com empresas do mesmo ramo representa o terceiro ponto da dimensão ambiental do GERO após a crise, e pode catalisar a capacidade de aprendizagem (dimensão comportamental organizacional). Esta tem como foco os diversos aprendizados formais e informais (Burnard et al., 2018), adquiridos em momentos de adversidades e que possibilitam melhorias nos procedimentos de resposta a uma futura adversidade. Aprender com lições anteriores contribui para um monitoramento proativo, o que facilita uma ação antecipatória sobre problemas emergentes (Lee et al., 2013). Para isso, competências como (i) adaptabilidade; (ii) pensamento crítico; (iii) visão sistêmica e flexibilidade cognitiva; e (iv) aquisição de conhecimentos avançados em cenários não estruturados (Gruber, 2001) são fundamentais para desenvolvimento pelos funcionários e que estão contempladas na dimensão comportamental individual.

As práticas organizacionais pós-crise que podem facilitar a capacidade de aprendizagem envolvem: (i) compartilhamento de lições aprendidas; (ii) técnicas de solução de problemas; e (iii) gestão da mudança. Esses processos visam a um ambiente de aprendizado flexível, possibilitando que conhecimentos específicos sejam apresentados e aprendidos de diferentes formas, facilitando, por exemplo, a flexibilidade cognitiva (Spiro, Feltovich, Jacobson & Coulson, 1991).

Diversos autores têm enfatizado a importância da análise de resiliência em organizações de alta confiabilidade (*High Reliability Organizations*) (Sutcliffe, 2011). Nessas organizações mais complexas, a exemplo de tráfego aéreo e energia nuclear, suas operações ocorrem em ambientes desfavoráveis e as tecnologias empregadas em suas atividades têm grande potencial para o erro, assim como há pouca possibilidade de aprendizagem por meio da experimentação, em virtude da probabilidade de ocorrência simultânea de mais de um resultado crítico (Sutcliffe, 2011).

O desenvolvimento e aprimoramento tanto da competência de antecipação como a de resiliência, levando em consideração não apenas a adaptação às mudanças, aceitação da crise e persistência (Weick et al., 1999), mas preparação e aprendizagem a partir do monitoramento e análise de cenários, detectando precocemente ameaças emergentes e potenciais problemas (Su & Linderman, 2016), assim como flexibilidade e recursos para dar respostas em tempo real, reorganizando processos para manter a operação mesmo diante de adversidades periféricas (Sutcliffe, 2011), são fundamentais para esse tipo de organização, e estão contempladas no *framework* GERO.

4.2 Aplicação ilustrativa do GERO

Perfil dos respondentes e das empresas pesquisadas

Na Tabela 5 são apresentadas as características da amostra empresarial.

Dimensão ambiental – GERO

O presidente da empresa D, do setor de tecnologia, mencionou em um de seus vídeos, disponibilizado para todos os funcionários, que ter uma reserva de capital – de no mínimo três meses de caixa – foi fundamental e, talvez, essa ação diferencie as empresas sobreviventes das que, infelizmente, sucumbirão com a pandemia.

Outro fator mencionado como uma ação antecipatória, e que está se mostrando eficaz durante a crise, foi a organização dos processos internos, com uma

Tabela 5
Características da amostra empresarial

Nome	Setor	Tamanho	Respondente
A	Seguros, atividades ligadas ao gerenciamento de riscos	Grande porte, 300 empregados, 18 anos de atuação.	Diretora de <i>Compliance</i>
B	Alimentação empresarial/restaurantes industriais.	Pequeno porte, 60 funcionários, 8 anos de atuação.	Proprietária
C	Setor de bens de serviços, (alimentos)	Grande porte, 500 empregados, mais de 80 anos de atuação.	Gerente executiva de marketing
D	Tecnologia e <i>software</i>	Grande porte, 1800 funcionários, 31 anos de atuação.	Fundador/presidente

Fonte: elaborado pelos autores

boa análise de cenário feita muito antes da pandemia. A empresa B, por exemplo, percebendo seu crescimento na região, decidiu por sua certificação na ISO 9001:2008 em 2013, sendo todos os seus processos normatizados e padronizados. Além disso, criou a Cozinha Inteligente, com equipamentos de ponta, o que exige que sua equipe seja capacitada continuamente. Essas inovações realizadas anos atrás possibilitaram uma rápida capacidade de resposta durante a crise. A empresa D passou por situação semelhante. Sua cultura e valores estão pautados no questionamento sistemático do *status quo* e hoje todos os diretores têm a noção de suas forças e fraquezas. As inúmeras inovações que fizeram há alguns anos – a exemplo da troca de toda a central telefônica por IP (o que possibilita que seus funcionários liguem para os clientes das suas casas usando o número da empresa) – têm feito toda a diferença nesse período *home office*, imposta pela COVID-19.

Outra ação que a empresa D implementou foi a criação de grupos de discussão entre empresas do mesmo ramo ou de diferentes ramos, visando compreender o que cada uma estava fazendo, no momento da pandemia, para mitigar as vulnerabilidades. Elas acreditam que essas parcerias podem ajudar no processo de criatividade e reinvenção. No GERO, essa ação está mencionada na temporalidade pós-crise; entretanto, por se tratar de uma pandemia sem precedentes, as empresas percebem a necessidade e obrigação de aprender rápido. A agilidade e a adaptabilidade fazem toda a diferença nesse processo.

As diversas parcerias com empresas do mesmo ramo ou de ramos diferentes de atuação têm contribuído para uma rápida capacidade de antecipação e de resposta por parte dessas empresas. Diante de uma crise grave como a COVID-19, tomar ações mais assertivas, mesmo quando o cenário futuro ainda pareça incerto, é fundamental, mas serão importantes o trabalho em equipe e o compartilhamento de informações constantes por parte das lideranças. Todas as pessoas envolvidas na cadeia

produtiva de uma empresa precisam ficar atualizadas e se sentir seguras neste momento.

Outro ponto fundamental da análise de cenários permitiu que as empresas visualizassem, mais rapidamente, a eminente perda de seus fornecedores ou revendedores, e então teve início um processo de apoio para mantê-los na ativa. Uma das empresas, visando não perder seus revendedores e fornecedores, está realizando o pagamento deles em menos tempo e postergou o pagamento de alguns clientes. Outra empresa está focando nos produtores menores, que, possivelmente, não conseguirão arcar com os custos oriundos da crise. Essa ação refere-se à Parceria com *stakeholders*, mencionada na dimensão ambiental do GERO durante a crise.

A magnitude da crise está contribuindo não apenas para que as empresas olhem, de forma mais profunda, para as pessoas diretamente ligadas a sua cadeia produtiva, mas para todos os setores que mais sofrerão impactos com a crise causada pela COVID-19. Nesse sentido, é possível citar a iniciativa realizada pela empresa D, que ofereceu gratuitamente a licença de um *software* de comunicação que ela fabrica para ajudar outras empresas que estão trabalhando remotamente.

A análise sistemática de cenários está acontecendo diariamente por parte dessas empresas, com vistas a analisar os impactos da COVID-19 em seus negócios. Essas ações estão presentes na primeira dimensão do GERO – ambiental, ligadas à análise sistemática de cenários e ao gerenciamento financeiro.

Dimensão comportamental organizacional – GERO

Todas as quatro empresas analisadas apresentaram uma capacidade de resposta rápida à pandemia, iniciando o trabalho remoto ou montando estratégias para proteger seus funcionários – processos esses que não existiam nessas organizações.

Três organizações colocaram em prática o *home office* para praticamente todos os funcionários que atuavam no escritório. Uma das empresas precisou comprar *laptops*, pois a quantidade existente não conseguia atender a todos os funcionários. Duas dessas empresas fizeram parcerias com empresas de TI para facilitar as funcionalidades do *home office*, assim como com indústrias, para que fossem produzidos álcool gel e máscaras para todos os funcionários e entorno.

Além disso, em uma das empresas, foi elaborado um contrato simples de trabalho remoto com as horas diárias a serem trabalhadas e especificação sobre a folha de ponto manual. Esse documento foi assinado tanto pelo gestor como pelo funcionário. Em outra empresa, houve a criação de novos indicadores de performance, em virtude das novas rotinas de trabalho. Essas ações retratam três pontos fundamentais do GERO: na dimensão comportamental organizacional, a capacidade de resposta e a implementação de novas práticas/ajustes das práticas vigentes, e na dimensão práticas organizacionais, a capacitação contínua nas novas ferramentas, uma vez que as pessoas tiveram que aprender a trabalhar de forma totalmente diferente da que estavam acostumadas. Para diminuir a insegurança das equipes, as lideranças fizeram reuniões periódicas, buscando sanar dúvidas sobre esse novo processo.

O presidente da empresa D ministrava diversos treinamentos *online* para seus funcionários, visando mostrar a eles os principais desafios da empresa naquele momento, e o que se esperava deles. A comunicação transparente buscou diminuir a ansiedade e possíveis resistências a mudanças.

Em uma das empresas, o *home office* ocorreu de forma gradual. Foram identificados os grupos mais vulneráveis, definidos pela empresa como os idosos e mulheres grávidas – uma vez que o Ministério da Saúde ainda não havia identificado com clareza os grupos de risco –, e, após tratar esse grupo, a diretoria, a partir de uma diretriz interna, determinou que praticamente toda a equipe (90% do quadro) estivesse em sistema de *home office* até uma determinada data – todo esse processo ocorreu em três dias.

Powley (2009) chama esse momento de “espaço de retenção temporário” (p. 1299), descrito por ele como um período breve não resolvido, em que as pessoas criam espaços específicos, buscam se reajustar e se reorientar. No caso da COVID-19, por ser uma pandemia sem precedentes, que gerava muitas perguntas com poucas respostas, a grande preocupação da maioria das empresas era o isolamento social – até então comprovado como uma possível solução para conter a disseminação do vírus.

Duas dessas empresas anteciparam as férias de parte de seus funcionários e a única mudança, nesse sentido, foi o período de aviso por parte do empregador – de 30 para 2 dias de antecedência, em virtude da necessidade rápida de que os processos fossem colocados em prática.

Duas empresas instituíram ações de segurança e higiene nas entradas de suas unidades, como a retirada da catraca e da biometria, limpeza constante do local de maior movimento e disponibilização de materiais de higienização, sobretudo para os funcionários externos. A empresa B, da área de alimentos, cuja atividade não é possível ser realizada em sistema de *home office*, disponibilizou um local específico para receber os fornecedores, fora de suas dependências, e as entregas foram alteradas para um prazo maior (30 dias), evitando ao máximo o contato. Além disso, intensificou o uso de álcool gel em suas cozinhas e refeitórios e todos os funcionários ficaram cientes das medidas de prevenção, recebendo treinamentos constantes sobre segurança de alimentos e higienização.

Das quatro empresas pesquisadas, três inseriram em suas *homepages* oficiais um canal “Sobre COVID-19”, “Resposta global à COVID-19” e ações “Fique em casa” (empresas A, C e D), com todas as estratégias de curto, médio e longo prazo que elas implementaram e que pretendem implementar junto a seus funcionários, fornecedores e clientes.

Na empresa A, os funcionários foram orientados para que, em caso de sintomas do vírus, ligassem imediatamente para o médico da empresa e passassem pelo sistema de Telemedicina do plano de saúde, extensivo a todos os funcionários, estagiários e menores aprendizes, para receber as principais orientações. Além disso, a comunicação de todas as ações emergenciais nessas quatro empresas foi feita pela diretoria, divulgada pela intranet e WhatsApp a todos os funcionários e parceiros, assim como fizeram-se comunicações diárias de conscientização sobre o problema, avanço da doença e novas precauções, sem causar pânico ou aumentar o estresse nas pessoas.

Com relação a estratégias de marketing, a empresa C montou campanhas publicitárias, publicadas na internet, que foram divulgadas, inclusive, em emissoras de TV de grande audiência, informando todas as ações que foram feitas para garantir a segurança de seus produtos e serviços. Essa ação impacta diretamente no nível de confiança das pessoas com relação à empresa, e está ligada a uma ação específica da quarta dimensão práticas organizacionais: comunicação transparente com funcionários, clientes e fornecedores.

Em duas empresas, as viagens internacionais foram canceladas e as reuniões passaram a ser feitas por videoconferência, com a utilização de *softwares* gratuitos ou já disponíveis na empresa. Além disso, os funcionários

foram orientados a conversar com seu gestor ou com a área de RH local, caso tivessem qualquer dúvida sobre o processo *home office*. Essas empresas perceberam que a comunicação se tornou praticamente diária, mesmo trabalhando a distância. Os encontros e reuniões se tornaram mais curtos, porém mais frequentes.

As quatro empresas focaram na agilidade para se adaptar ao cenário vigente, buscando a reinvenção de seus processos diariamente. Uma delas já começa a ver vantagem competitiva com a modalidade *home office*, e vai estudar como implementá-la de forma efetiva para alguns cargos da empresa, em médio prazo, após a pandemia. O que parecia barreira pode se tornar uma importante forma de trabalho, que, até então, essas empresas não tinham pensado que poderia dar certo. Esse processo está diretamente ligado à capacidade de aprendizagem – mencionada no modelo GERO na temporalidade “depois da crise”, mas que tem ocorrido durante a pandemia.

Acredita-se que as trocas de experiência que as empresas têm realizado durante a crise (dimensão ambiental) podem contribuir de forma significativa para ampliar a capacidade de aprendizagem (dimensão comportamental organizacional), assim como para fortalecer o pensamento crítico (dimensão comportamental individual) sobre situações novas, olhando com criticidade seus processos internos.

Dimensão comportamental individual – GERO

As ações apresentadas anteriormente retratam uma rápida capacidade de resposta das empresas pesquisadas. As equipes demonstraram adaptabilidade, agilidade e tomada de decisão – comportamentos necessários que os funcionários precisaram manifestar. Além disso, a maior preocupação das quatro empresas foi a expansão do vírus – fator este pelo qual elas se sentiam corresponsáveis, por isso a urgência, da direção, em retirar as pessoas dos escritórios –, e essa ação está ligada diretamente à capacidade de julgamento e tomada de decisão.

O plano de contingência dessas empresas era muito curto (um a dois meses), e os primeiros “sintomas” da empresa B, do setor de restaurante industrial, foram a crise econômica e a retração do PIB em seus negócios, tanto do lado da oferta como da demanda. Muitos de seus clientes tiveram que encerrar seus negócios e as vendas diminuíram em larga escala. No primeiro mês da pandemia, ela perdeu 40% de seu faturamento, sobretudo porque as empresas que contratavam suas refeições estavam fechadas fisicamente. Entretanto, as equipes demonstraram flexibilidade cognitiva e visão sistêmica. A proprietária, em conjunto com um consultor de negócios, criou um novo produto – *marmitta fit delivery* –, o que tem alavancado

seu negócio e possibilitado, no momento da pandemia, a contratação de novos profissionais.

A empresa D, por outro lado, fechará o ano com um crescimento de 3% – um número muito abaixo dos resultados aos quais está acostumada, mas muito superior ao mercado. E esse resultado está diretamente ligado aos comportamentos do presidente da empresa que é disseminado à equipe: criatividade, pensamento inovador e questionamento contínuo do *status quo*, buscando melhorias constantes.

Práticas organizacionais – GERO

As empresas pesquisadas perceberam, rapidamente, a necessidade de aprender, reaprender e solucionar problemas complexos durante a crise, sobretudo por não haver, nas organizações, um plano de contingência claro para problemas dessa magnitude. A comunicação transparente com funcionários, clientes e fornecedores, os ajustes financeiros e as realocações de recursos foram fundamentais para fortalecer a imagem da empresa.

A direção da empresa A, do setor de seguro, enviou periodicamente a seus funcionários um comunicado informando que a política de não desligamento de qualquer colaborador continuava ativa, o que gerava certa tranquilidade nas equipes. Além disso, essa empresa tomou a decisão pelo *home office* de 100% de todos os funcionários até 31/12/2020.

A capacitação contínua no negócio e na estratégia, para que os valores dessas empresas não se perdessem com essa nova forma de trabalho, foi um processo fundamental que elas fizeram, ao disponibilizar um canal ou orientar os funcionários, sempre que precisassem, sobre as rápidas mudanças organizacionais.

Mesmo durante a crise, foi possível identificar a capacidade de aprendizagem por parte das empresas pesquisadas diante da COVID-19, assim como uma rápida ou forçada adaptabilidade dos funcionários a novas formas de trabalho (*home office*). Os planos de contingência, de curto prazo, que estão sendo feitos com vistas a ajustar os processos internos têm contribuído para a busca de estratégias diferenciadas, que visem amenizar as perdas financeiras advindas de uma pandemia nunca antes prevista no Brasil e no mundo. Interessante notar que a elaboração de planos de contingência está inserida na temporalidade “antes da crise” nessa dimensão do GERO; entretanto, as empresas perceberam a necessidade de criação desses planos mesmo durante a crise, para orientar suas equipes quanto aos principais procedimentos e medidas a serem tomadas em um momento de grande adversidade.

A partir dessas análises, é possível perceber que, mesmo sendo de ramos e portes diferentes, essas empresas mostraram pontos comuns diretamente ligados às dimensões propostas no GERO.

5 Considerações finais

Para que a resiliência organizacional seja implementada de forma sistêmica, apresentamos evidências teóricas e pesquisas acadêmicas que confirmam ser necessário que as dimensões ambiental (análise do ambiente externo e interno) e comportamental (competências dos indivíduos inseridos nas organizações) sejam sustentadas por ações estratégicas. Para trabalhar de forma estratégica a resiliência organizacional, torna-se necessário um olhar crítico e sistemático, tanto para o ambiente interno como para o externo.

Nesse sentido, este artigo propôs um *framework* de Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional (GERO), com dimensões da gestão que foram identificadas mediante bibliometria de artigos publicados entre os anos de 2000 a 2019. O GERO contribui para que organizações, de diversos portes analisem suas forças e fraquezas, cenários internos e externos, assim como seus mais variados processos de forma sistemática, visando a uma gestão estratégica de sua resiliência.

Para ilustrar qualitativamente a aplicação desse *framework* no universo empresarial, foram realizadas entrevistas com os diretores e/ou gestores de quatro organizações brasileiras que estavam vivenciando a pandemia da COVID-19, visando identificar ações estratégicas adotadas antes e durante a pandemia, e o plano de contingência futuro, correlacionando-as com as dimensões do GERO.

As organizações analisadas apresentaram pontos comuns diretamente ligados às dimensões propostas no GERO: análise sistemática dos cenários, parceria com os *stakeholders*, compartilhamento diário das informações por parte da diretoria, capacidade de tomada de decisão assertiva, gerenciamento financeiro, capacidade rápida de resposta e até mesmo de aprendizagem, somada à flexibilidade cognitiva apresentada pelos gestores das organizações pesquisadas, que contribuíram para que elas conseguissem administrar, da melhor forma, seus processos internos, diante de uma crise mundial sem precedentes.

No que diz respeito ao método, este estudo tem algumas limitações. Com relação à coleta dos dados, a maior limitação é o pequeno número de respondentes. Além disso, as restrições impostas pela pandemia da COVID-19 quanto às relações presenciais impõem entrevistas por modelos *online*, nem sempre confortáveis para os entrevistados. Outra limitação deste estudo está relacionada ao fato de não se poder fazer generalizações universais, a partir dos resultados obtidos – mas as conclusões desta pesquisa são pontos de partida importantes para futuras investigações.

Com relação ao *framework* GERO, há duas limitações identificadas que, inclusive, recomendamos serem trabalhadas

em futuras pesquisas: (i) necessidade de validação estatística, com o aumento amostral, e (ii) a realização de uma pesquisa longitudinal com as quatro empresas pesquisadas, pós-pandemia, visando identificar se as ações implementadas, correlatas ao modelo GERO, contribuíram para a resiliência dos seus negócios, sobretudo com o agravamento da crise de saúde e financeira no Brasil e no mundo.

A pandemia de COVID-19 mostrou que, cada vez mais, precisamos aprender com situações emergenciais, e uma preparação interna antecipatória pode favorecer a uma melhor gestão durante a crise. O GERO contribui para trazer um melhor entendimento às organizações, sobre os principais processos que podem aprimorar sua resiliência organizacional de forma estratégica, ampliando os debates sobre um constructo que abrange procedimentos muito complexos, mas que são necessários, especialmente neste momento histórico no ambiente dos negócios. Nessa perspectiva, sugere-se, para futuras pesquisas, a aplicação do *framework* GERO em um maior número de empresas de diferentes setores, tamanhos e natureza jurídica, para que ele possa ser um modelo amplo na gestão da resiliência organizacional, assim como sua análise em organizações específicas que têm superado os obstáculos e as adversidades impostas pela COVID-19, buscando correlacionar os processos implementados por essas empresas e aqueles contemplados no GERO.

Referências

- Andrew, S., Arlikatti, S., Siebeneck, L., Pongponrat, K., & Jaikampan, K. (2016). Sources of organisational resiliency during the Thailand floods of 2011: A test of the bonding and bridging hypotheses. *Disasters*, 40(1), 65-84. doi:10.1111/disa.12136
- Barlach, L., Limongi-França, A. C., & Malvezzi, S. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Revista Interamericana de Psicologia/ Interamerican Journal of Psychology*, 42(1), 101-112. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rip/v42n1/v42n1a11.pdf>
- Becker, B. E., Heselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393. doi: 10.1080/00207543.2011.563826
- Boon, C., Eckardt, R., Lepark, D., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human

- resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67. doi:10.1080/09585192.2017.1380063
- Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., Shinozuka, M., Tierney, K., Wallace, W. A., & Winterfeldt, D. V. (2003). A Framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Earthquake Spectra*, 19(4), 733-752. doi: 10.1193/1.1623497
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599. doi:10.1080/00207543.2011.563827
- Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: Four configurations. *IEEE Transactions on engineering management*, 5(3), 351-362. doi: 10.1109/TEM.2018.2796181
- Cania, L. (2014). The Impact of strategic human Resource management on organizational Performance. *Economia Seria Management*, 17(2), 373-383. Recuperado de <http://www.management.ase.ro/reveconomia/2014-2/14.pdf>
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14. doi:10.1108/09574090410700275
- Commonwealth of Australia. (2011). *Organisational resilience position paper for critical infrastructure Australian case studies*. Canberra: Attorney General's Department. Recuperado de <https://www.organisationalresilience.gov.au/Documents/organisational-resilience-position-paper-for-critical-infrastructure-australian-case-studies.pdf>
- Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidência da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(1), 70-85. doi:10.7819/rbgn.v21i1.3965
- Cotta, D., & Salvador, F. (2020). Exploring the antecedents of organizational resilience practices - A transactive memory systems approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(9) 1531-1559. doi: 10.1108/IJOPM-12-2019-0827
- Coutu, D. (2002, May). How resilience works. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246. doi:10.1007/s40685-019-0085-7
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. Altas: São Paulo
- Gaillard, J. C. (2007). Resilience of traditional societies in facing natural hazards. *Disaster Prevention and Management*, 16(4), 522-544. doi:10.1108/09653560710817011
- Gallopin, G. C. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Global Environmental Change*, 16(3), 293-303. doi: 10.1016/j.gloenvcha.2006.02.004
- 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. doi: 10.1177/0021886306286466
- Grácio, M. C. C., & Oliveira, E. F. T. (2014). Estudos de análise de cocitação de autores: Uma abordagem teórico-metodológica para a compreensão de um domínio. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, 7(1), 1-22. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11449/114829>.
- Gruber, H. (2001). Acquisition of expertise. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds). *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/topics/psychology/cognitive-flexibility-theory>
- Haddadzadeh, A., & Paghaleh, M. S. (2012). The role of human resource system on crisis resolve. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 6(11), 3270-3276. doi:10.5281/zenodo.1060918
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81, 52-63. Recuperado de <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>.
- Hashimoto, M. (2006). *Espírito empreendedor nas organizações: Aumentando a competitividade através do intra-emprendedorismo*. Saraiva: São Paulo.
- Ho, M., Teo, S. T. T., Bentley, T., Verreyne, M.-L., & Galvin, P. (2014, July). Organizational resilience and the challenge for human resource management: Conceptualizations and frameworks for theory and practice. *4th Annual International Conference on Human Resource Management and Professional Development for the Digital Age (HRM&PD 2013)*, Singapore, 4. doi: 10.5176/2251-2349_HRMPD14.09

- Hollnagel, E. (2008). Resilience Engineering in a Nutshell. In E. Hollnagel, C. P. Nemeth, & S. W. A. Dekker (Eds.), *Resilience Engineering Perspectives* (v. 1, Preface, pp. ix-xii). Aldershot, UK: Ashgate. Recuperado de http://erikhollnagel.com/onewebmedia/Hollnagel_preface.pdf
- Irigaray, H. A. R., Paiva, K. C. M., & Goldschmidt, C. C. (2017). Resiliência organizacional: Proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. *Cad. EBAPE.BR*, 15, (Edição Especial), 390-408. doi:10.1590/1679-3955158881
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. doi:10.5465/amj.2011.0088
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2007). Managing human resources in order to promote knowledge management and technical innovation. *Management Research*, 5(2), 83-100. doi:10.2753/JMR1536-5433050202
- Kantur, D., & Iseriy-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762-773. doi:10.1017/S1833367200000420
- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407. doi:10.1002/hrm.21720
- Kay, J., & King, M. (2020). *Radical Uncertainty. Decision-making beyond the numbers*. New York: W. W. Norton & Company.
- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 336-365. doi:10.1080/095851900339909
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41. doi: 10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757. doi:10.1177/0149206305279367
- 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. doi:10.1016/J.Hrmr.2010.07.001
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19, 4-30. doi:10.1111/ijmr.12076
- Longstaff, P. H. (2005). Security, resilience, and communication in unpredictable environments such as terrorism, natural disasters, and complex technology. In Program on Information Resources Policy. Center for Information Policy Research, Harvard University. Recuperado de http://pirp.harvard.edu/pubs_pdf/longsta/longsta-p05-3.pdf
- Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263. doi:10.1108/NBRI-07-2017-0041
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8-13. doi:10.1108/09552069810215755
- McManus, S. T. (2008). *Organizational Resilience in New Zealand*. (Doctoral Thesis), University of Canterbury, Canterbury, New Zealand. Recuperado de <https://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/1574>.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1-2), 127-150. doi:10.1007/S10464-007-9156-6.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631. doi:10.1002/smj.2410
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428. doi:10.1016/J.Ijpe.2013.02.031
- Păunescu, C., & Mátyus, E. (2020). Resilience measures to dealing with the Covid-19 pandemic. Evidence from Romanian micro and small enterprises. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15, Special Issue, 439-457. doi: 10.2478/mmcks-2020-0026.

- Pavlou, P.A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Science*, 42(1), 239-273. doi:10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124-143. doi:10.1108/09574090910954873
- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62(9), 1289-1326. doi:10.1177/0018726709334881
- Sareen, D. (2018). Relationship between strategic human resource management and job satisfaction. *International Journal of Current Research in Life Sciences*, 7(3), 1229-1233.
- Sawalha, I. H. S. (2015). Managing adversity: Understanding some dimensions of organizational resilience. *Management Research Review*, 38(4), 346-366. doi:10.1108/MRR-01-2014-0010
- Schmidt, J., Pohler, D., & Willness, C. (2018). Strategic HR system differentiation between jobs: The effects on firm performance and employee outcomes. *Human Resource Management*, 57(1), 65-81. doi:10.1002/hrm.21836
- Seeck, H., & Diehl, M-R. (2017). A literature review on HRM and innovation – taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 913-944. doi:10.1080/09585192.2016.1143862
- Serra, F., Ferreira, M., Guerrazzi, L., & Scaciotta, V. (2018). Doing Bibliometric Reviews for the Iberoamerican journal of strategic management. *Iberoamerican Journal Of Strategic Management (IJSM)*, 17(3), 01-16. doi:10.5585/riae.v17i3.2713
- Sheffi, Y., Rice, J. B., Jr. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. MIT Sloan Management Review, 47(1), 41-48. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/255599289_A_Supply_Chain_View_of_the_Resilient_Enterprise
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An Adaptive strategy for. *Organizational Crisis Planning*, 17(1), 12-23. doi:10.1111/J.1468-5973.2009.00558.X
- Spiro, R. J., Feltoich, P. J., Jacobson, M., & Coulson, R. L. (1991). Cognitive flexibility, constructivism, and hypertext: Random access instruction for advanced knowledge acquisition in Ill-structured domains. *Educational Technology*, 31(5), 24-33. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/44427517>
- Su, H.-C., & Linderman, K. (2016). An Empirical Investigation in Sustaining High-Quality Performance. *Decision Sciences*, 47(5), 787-819. doi:10.1111/dec.12210
- Sutcliffe, K. M. (2011). High reliability organizations (HROs). *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 25(2), 133-144. doi:10.1016/j.bpa.2011.03.001
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. In K. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (Chapter 7, pp. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tierney, K. J. (2003). Conceptualizing and measuring organizational and community resilience: Lessons from the emergency response following the september 11, 2001 Attack on The World Trade Center. [Series/Report no.: Preliminary Papers;329] University of Delaware, Disaster Research Center, Newark. Recuperado de <http://udspace.udel.edu/handle/19716/735>
- Ulrich, D. (2003). *Recursos humanos estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH*. Futura: São Paulo.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007, October). Organizational Resilience: Towards a theory and research agenda. *International institute of electrical and Electronics Engineers (IEEE) Conference on Systems, Man and Cybernetics*, Montreal, Quebec, Canada. Recuperado de <https://ieeexplore.ieee.org/document/4414160>
- Waller, M. A. (2001). Resilience in ecosystemic context: Evolution of the concept. *American Journal of Orthopsychiatry*, 71(3) 290-297. doi:10.1037/0002-9432.71.3.290
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. In R. S. Sutton, & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Volume 1, pp. 81-123). Stanford: Jai Press.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The mann gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628- 652. doi:10.2307/2393339
- Wicker, P., Filo, K., & Cuskelly, G. (2013). Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters. *Journal of Sport Management*, 27(6), 510-525. doi:10.1123/jsm.27.6.510

Agências de fomento:

Não há agências de fomento a declarar.

Conflito de interesse:

Os autores não possuem conflito de interesse a declarar.

Copyright:

A RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado.

Análise de plágio:

A RBGN realiza análise de plágio em todos os seus artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

Autores:

1. Denise de Moura, Doutoranda em Administração, PUC-RJ, RJ, Brasil.
denise.moura@phd.iag.puc-rio.br

2. Patricia Amelia Tomei, Doutorado em Administração, PUC-RJ, RJ, Brasil.
patomei@iag.puc-rio.br

Contribuição dos autores:

1º autor: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos); Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos); Fundamentação teórica/Revisão de literatura; Definição dos procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Análise e interpretação dos dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

2º autor: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos); Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos); Fundamentação teórica/Revisão de literatura; Definição dos procedimentos metodológicos; Análise e interpretação dos dados; Revisão crítica do manuscrito.