

# **Resiliência Organizacional**

## **Conceitos e aplicações**

**Bruna Fraga**

**Doutoranda | Gestão do Conhecimento**

**Prof. Dr. Gregorio Varvakis**

**[brunadefraga@gmail.com](mailto:brunadefraga@gmail.com)**



# Agenda

O que é?

De onde surgiu?

Conceitos

**Resiliência  
Organizacional**

Como construir  
uma organização  
resiliente?

**Dinâmica de grupo**

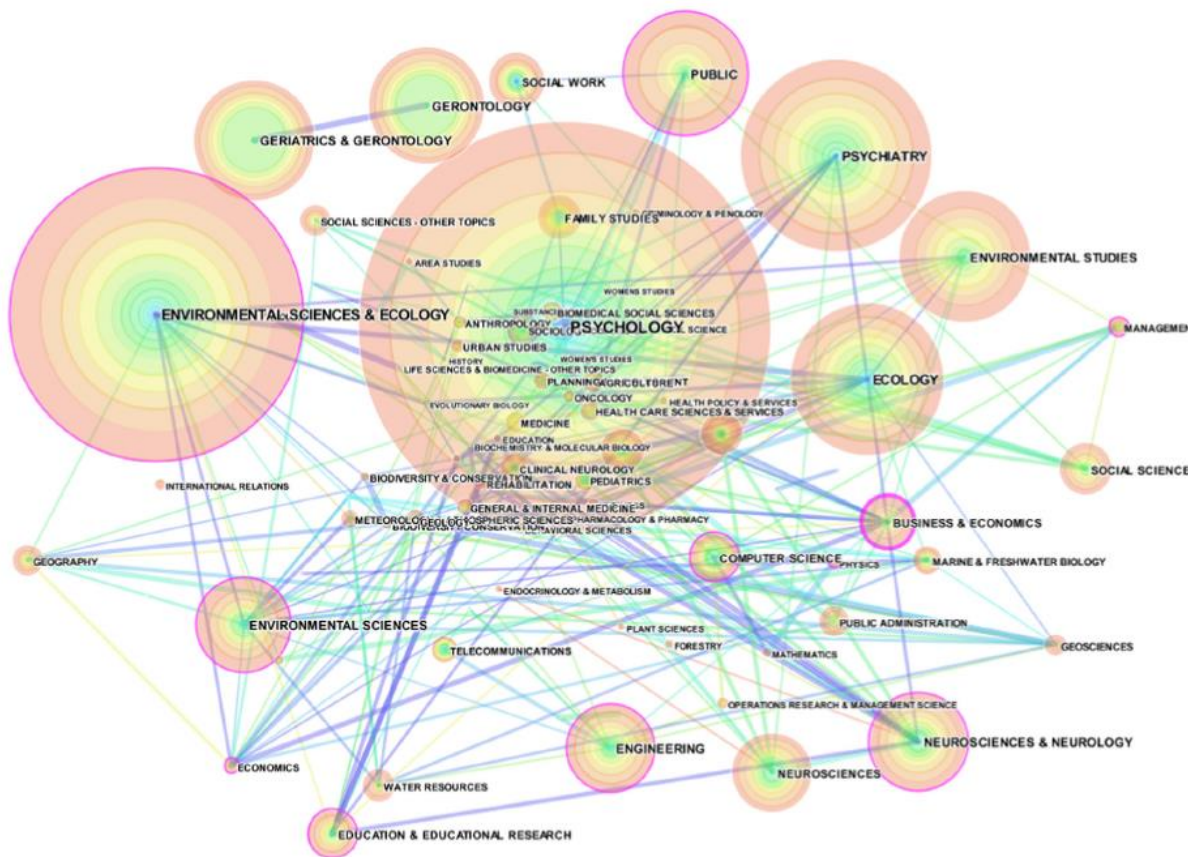
# O que é?

Na verdade, o termo "resiliência" não é nada novo.

- **Engenharia:** é a propriedade de um material para absorver a energia quando é deformado elasticamente e, em seguida, ao descarregar ter esta energia recuperada.
- **Psicologia:** é a capacidade positiva das pessoas para lidar com o estresse e adversidade.
- **Ecologia:** Em ecologia, é a capacidade de um ecossistema para responder a uma perturbação ou por resistir a danos e recuperar rapidamente.
- **Networking:** é a capacidade de fornecer e manter um nível aceitável de serviço em face de falhas e desafios à operação normal.
- **Organizações:** é definida como "a capacidade positiva de um sistema ou empresa a adaptar-se às consequências de uma falha catastrófica causada pela queda de energia, um incêndio, uma bomba ou evento similar.

(Hubert, 2011)

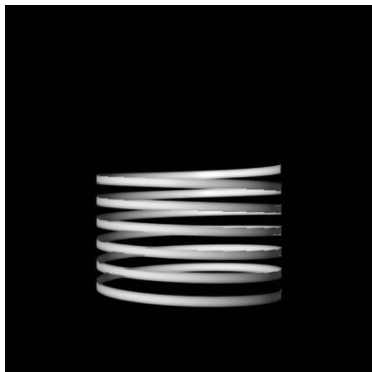
(HOSSEINI, S.; BARKER, K. ; RAMIREZ-MARQUEZ, J. E., 2016)



- 1º **Psicología**
- 2º **Ambiental**
- 3º **Social**
- 4º **Ecológico**

Em uma proporção menor, tem o contexto da engenharia e suas divisões, mas avanços tem ocorrido na quantificação e mensuração do contexto de resiliência.

# Onde surgiu?

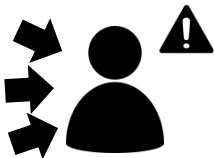


1807

Física

Psicologia

1966



1970

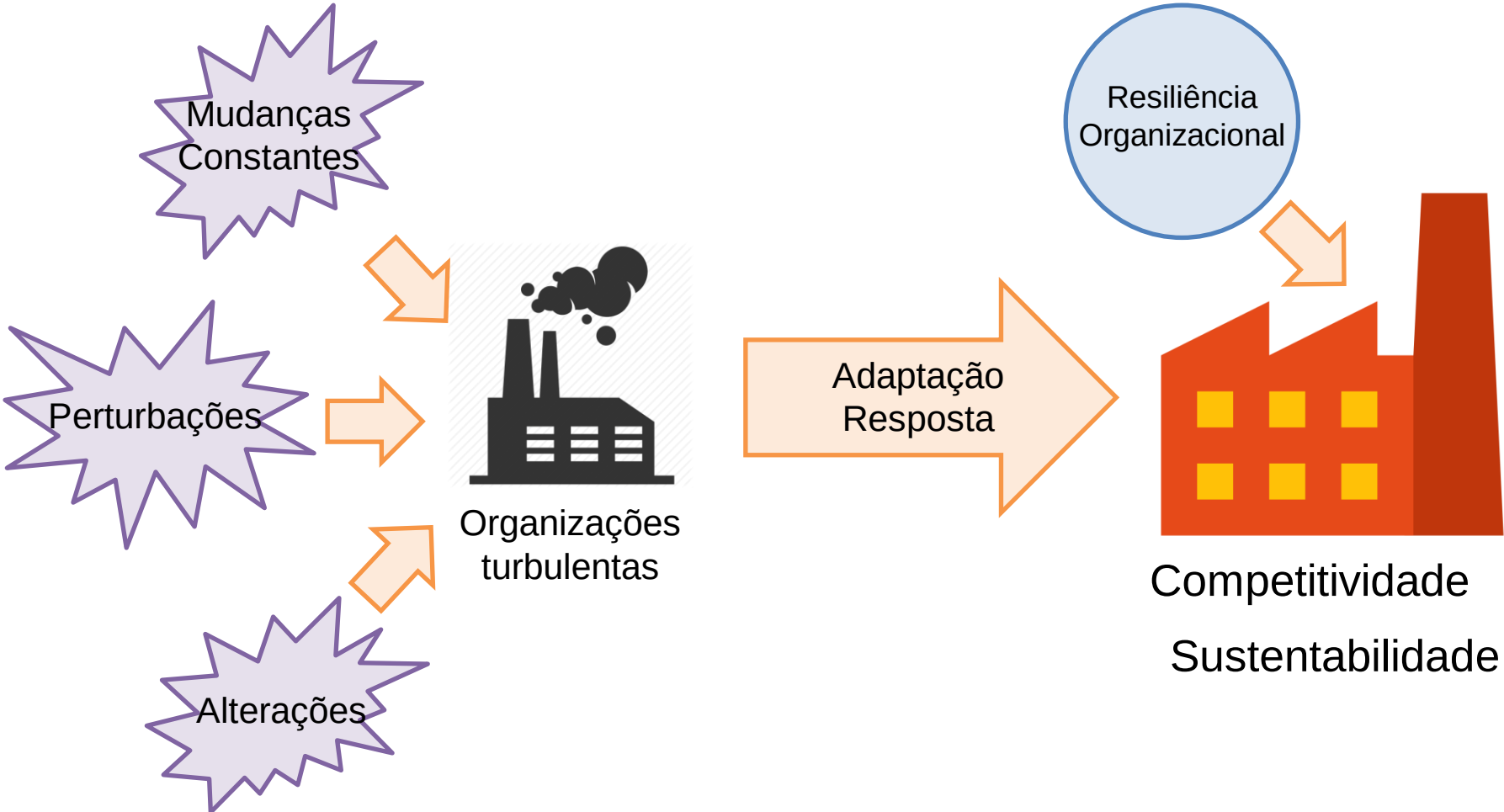
Ecologia

Organizacional

1998



# Contextualização



# Definições

## Resiliência Organizacional

- Resiliência é a **capacidade de um sistema para manter ou restabelecer** um nível aceitável de funcionamento, apesar de perturbações ou falhas (PINEL; ROBERT, 2009).
- O trabalho de Pellissier (2011) aponta duas características para organizações resilientes, **sustentar a vantagem competitiva e inovar**, requerem um conjunto de habilidades e de projetos organizacionais.

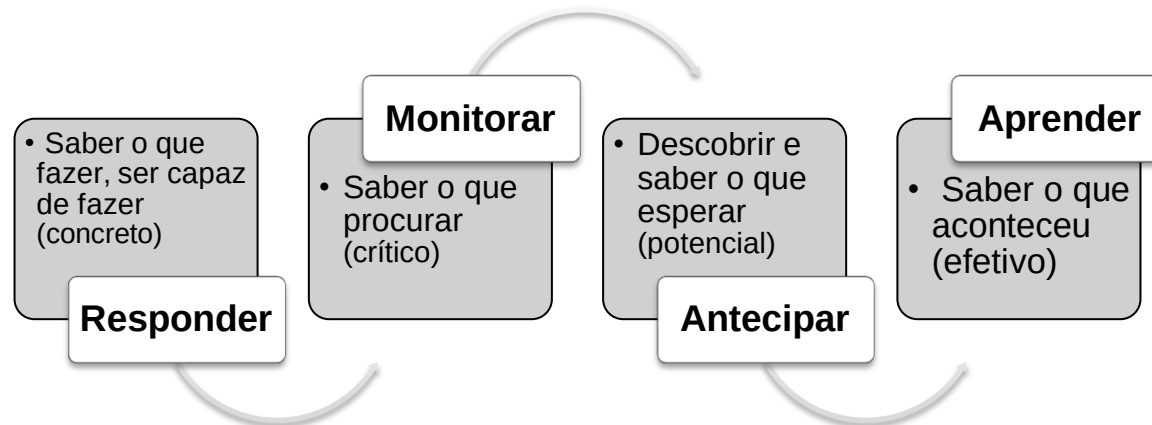


# Resiliência Organizacional

Definida como a **capacidade** intrínseca de um sistema ou organização para ajustar o seu funcionamento **antes, durante e após alterações ou perturbações**; de modo que possa **sustentar as operações necessárias** sob ambas **condições esperadas ou inesperadas**.



## Potencial de Resiliência Capacidades





Considerando as diversas definições de '**resiliência**' na literatura, é essencial para entender se a resiliência é: uma **medida**, uma **característica**, uma **filosofia** ou uma **capacidade**?

Os autores acreditam que isso vai depender em grande parte do contexto: individual, organizacional, cadeia de fornecimento, comunidade, ecológico. Em alguns casos, pode haver uma necessidade para a pesquisa para superar todos estes contextos.

(BHAMRA; DANI; BURNARD, 2011)

# Por que as empresas quebram?

- No Brasil, segundo pesquisa do IBGE, quase metade das organizações não passam do terceiro ano de vida (2014).
- Somando-se a isso os efeitos prejudiciais da crise, questões como a longevidade das empresas – e, é claro, o lucro capaz de sustentá-la – tornam-se ainda mais preocupantes.

## As principais razões porque as empresas quebram

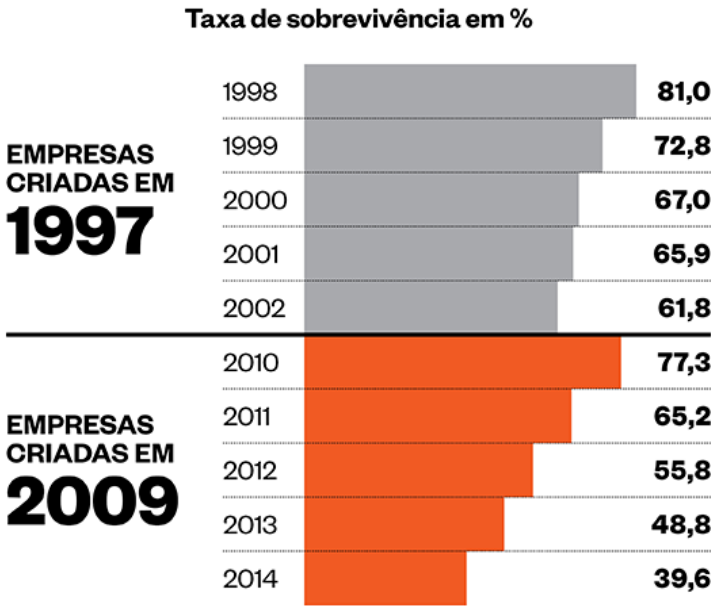


Fonte: Seton Hall University School of Business, Julho de 2006

- Taxa de sobrevivência é mais elevada quanto maior o porte da empresa.
- Ainda segundo o levantamento, de 2010 a 2014, as atividades que apresentaram as taxas mais altas de sobrevivência foram **saúde humana e serviços sociais**, com 55,3%.
- Em seguida aparecem atividades **imobiliárias**, 51,5%, e **atividades profissionais, científicas e técnicas**, ou 47,3%.

### NO EMBALO DA CRISE

Após 2008, a taxa de sobrevivência de empresas no Brasil caiu drasticamente em relação à década anterior



Fonte: IBGE

ÉPOCA

# Contextualização

- *O que é que faz com que algumas organizações sejam capazes de não só sobreviver, mas também prosperar em face da adversidade?*
- ***Resiliência é uma capacidade estratégica***  
Não é apenas sobre a obtenção por meio de crises; uma organização verdadeiramente resiliente tem outras duas capacidades importantes - a **prospecção** e **percepção da situação** para evitar crises emergentes potenciais; e uma **capacidade** de **transformar crises em uma fonte de oportunidade estratégica**.



# Contextualização

- ***Organizações pertencem a sistemas maiores***
  - Enquanto a investigação centra-se na capacidade de resistência das organizações (empresas, agências governamentais, instituições, etc.), uma organização pertencem a um sistema ecológico e a resiliência é necessária em todos os níveis deste sistema.



- ***Nenhuma organização é uma ilha***
  - A resiliência de uma organização está diretamente relacionada com a capacidade de resistência das outras organizações da qual depende (clientes, fornecedores, reguladores, e até mesmo concorrentes).

# 5 maneiras de construir uma organização resiliente

**Forbes** (2013)

Trabalhar em mais de um ciclo de tempo

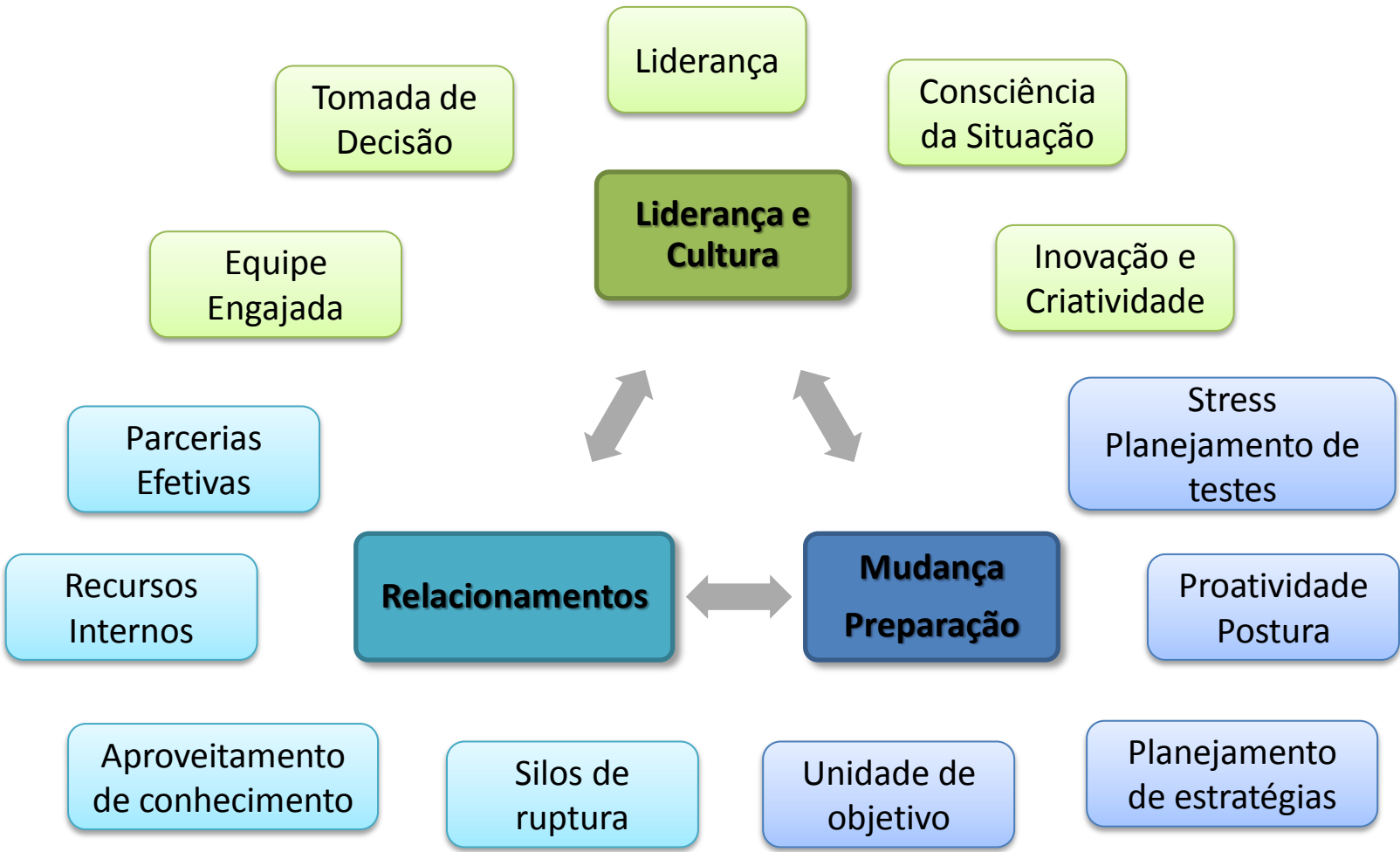
Aceitar a diversidade cognitiva

Gestão de nível intermediário

Criar uma cultura de aposta baixa

Não maximizar a eficiência

# Indicadores de Resiliência



# Dinâmica

## Construção de castelo de cartas





# Objetivo

- Simular o planejamento e a execução de um projeto, montando-se um cronograma, orçamento e acompanhando atividades e tempo de execução.



# Instruções

## O que deverá ser feito:

Construir o castelo de cartas mais alto dentro do escopo do projeto definido.

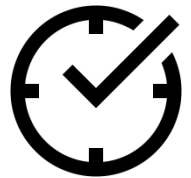


## Como será feito:

**Material:** 1 deck de cartas de baralho para cada equipe.

Planilhas para preenchimento com os materiais e desenho do castelo a ser construído;

**Duração:** 10 min para planejar, 30 min para montar, 5 min para comentar sobre a execução.



# Instruções

- Organização:
  - Separar as pessoas em grupos com um número igual de pessoas
  - Definir um Gerente de Projeto para cada grupo

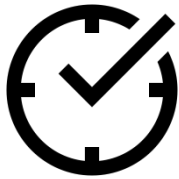
# Instruções

- As equipes devem:
  - **Planejar o projeto** – Definir a estratégia de montagem, listar atividades e estimar sua duração (10 min)
  - **Apresentar o projeto** – desenho do modelo que vai ser montado e o custo do mesmo, para validação com o cliente
  - **Executar o projeto** – conforme o plano, anotando os tempos de execução
  - **Apresentar o resultado** – Comentar a estratégia utilizada, se funcionou bem, o que melhorariam em uma próxima rodada.

# Regras do jogo

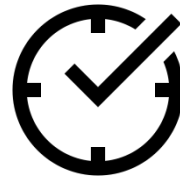
- Cada grupo receberá 1 maço de cartas de baralho.
- O castelo deverá ser montado **apenas** com as cartas fornecidas e escolhidas pela equipe na fase de planejamento.
- Cada carta será associada um valor financeiro, a saber: **A**= R\$ 1,00, **2**= R\$ 2,00, e assim por diante (as figuras valem respectivamente 11, 12 e 13 reais)
- O projeto será vendido pelo valor correspondente à soma das cartas utilizadas, **não podendo exceder o valor de R\$ 160,00**
- O grupo deverá descrever e apresentar o custo de venda do projeto, associado ao desenho do modelo, para aprovação do cliente (Bruna e equipe)

# Instruções



**10 min**

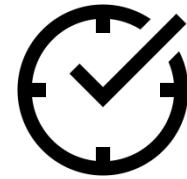
para planejar e  
definir as 40 cartas  
que serão utilizadas  
pelo grupo



**30 min**

para montar e  
executar o castelo...

Imprevistos  
acontecem!



**5 min**

para apresentar e  
comentar sobre a  
execução.

Dificuldades em  
gerenciar o projeto, em  
seguir o plano, sobre a  
estratégia que  
montaram e que lições  
aprenderam.

# MUDANÇA DE ESCOPO



## CORTE DE ORÇAMENTO:

O valor mudou de R\$ 160 para **R\$ 90**

## CORTE DE RECURSOS MATERIAIS:

Dentre as cartas escolhidas pela equipe,  
SÓ poderão ser utilizadas **cartas pretas**  
**e pares.**

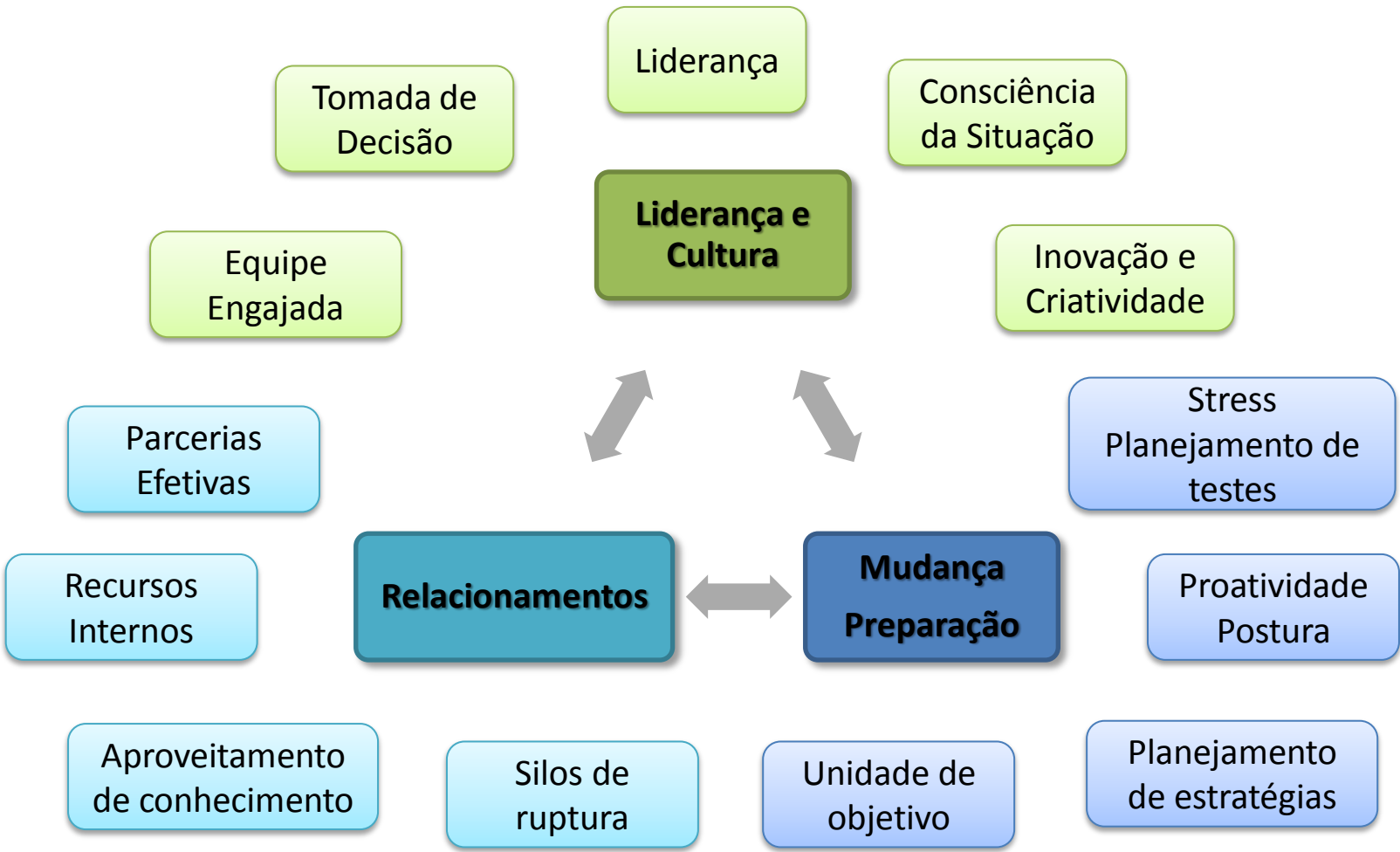


# Quais as lições?

- Quais foram as dificuldades em gerenciar o projeto, em seguir o plano?
- Conflitos?
- A estratégia definida deu certo?
- Quais foram as lições aprendidas?



# Indicadores de Resiliência



# Dica de vídeo



Day1 | Paola Carosella:

"Os sonhos que eu tenho não têm limites"



[https://www.youtube.com/watch?list=PLNqvSDwXnyNwIcQWBPYwjS137G0vFe2VI&v=Cq\\_OBKFS-as](https://www.youtube.com/watch?list=PLNqvSDwXnyNwIcQWBPYwjS137G0vFe2VI&v=Cq_OBKFS-as)

# Obrigada!



[brunadefraga@gmail.com](mailto:brunadefraga@gmail.com)

# Referências Bibliográficas

- BHAMRA, Ran; DANI, Samir; BURNARD, Kevin. Resilience: the concept, a literature review and future directions. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 18, p. 5375-5393, 2011.
- DALZIELL, E. P.; MCMANUS, S. T. Resilience, vulnerability, and adaptive capacity: implications for system performance. **VI Encontro de Estudos em Estratégia**. 2004.
- HOSSEINI, Seyedmohsen; BARKER, Kash; RAMIREZ-MARQUEZ, Jose E. A review of definitions and measures of system resilience. **Reliability Engineering & System Safety**, v. 145, p. 47-61, 2016.
- PINEL, WILLIAM; ROBERT, B. La résilience organisationnelle: concepts et activités de formation. **Centre Risque et Performance**, 2009.
- SOMERS, Scott. Measuring resilience potential: an adaptive strategy for organizational crisis planning. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 17, n. 1, p. 12-23, 2009.
- ROBERT, B. et al. Organizational resilience—concepts and evaluation method. **Centre Risque & Performance, Montréal**, 2009.
- UMOH, G. I.; AMAH, E.; MNIM, H. I. Management Development and Organizational Resilience. A Case Study Of Some Selected Manufacturing Firms In Rivers State. **Journal of Business and Management**, V. 16, n. 2, p. 07-16, 2014.