

RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL: REVISÃO CONCEITUAL E CONTRIBUIÇÃO DE UMA ABORDAGEM ESTRUTURADA PARA AS ORGANIZAÇÕES

ORGANIZATIONAL RESILIENCE: CONCEPTUAL REVIEW AND CONTRIBUTION OF A STRUCTURED APPROACH TO ORGANIZATIONS

Fábio Coelho Netto Santos e Silva ¹

Data de recebimento: 18/11/2022

Data de aceite: 26/11/2022

Resumo

A pesquisa da resiliência das organizações frente a crises reflete as preocupações sistêmicas geradas por eventos inesperados de ordem socioeconômicos, ambientais, regulatórios, financeiros e tecnológicos. A crise gerada em decorrência da pandemia Covid-19 alavancou a discussão do tópico resiliência organizacional nas agendas corporativas. Este artigo estabelece uma revisão da literatura da resiliência na área de negócios e gestão, apresentando os principais conceitos, capacidades e características da resiliência no contexto organizacional para o construto deste conceito complexo. Propõe ainda uma abordagem estruturada da resiliência organizacional para as organizações baseadas em dimensões que englobem as capacidades, recursos e/ou elementos necessários ao aumento da resiliência nas empresas para lidar e sobreviver a crises.

Palavras-chave: Crises. Resiliência. Organizações. Negócios.

Abstract

Research on the resilience of organizations in the face of crises reflects the systemic concerns generated by unexpected socioeconomic, environmental, regulatory, financial, and technological events. The crisis generated because of the Covid-19 pandemic leveraged the discussion of the topic organizational resilience in corporate agendas. This article establishes a review of the resilience literature in business and management, presenting the main concepts, capabilities, and characteristics of resilience in the organizational context for the construction of this complex concept. It also proposes a structured approach

¹ Doutorando em Sustentabilidade pela Universidade de São Paulo. Mestre em Política e Gestão da Sustentabilidade pelo Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília e Bacharel em Administração. Pós-Graduado em: Gestão Ambiental; Gestão de Projetos, Energias e Sustentabilidade. Extensão em Desenvolvimento Sustentável pela United Nations System Staff College. E-mail: fcns11015@gmail.com

to organizational resilience for organizations based on dimensions that encompass the capabilities, resources and/or elements necessary to increase resilience in companies to deal with and survive crises.

Keywords: Crisis. Resilience. Organizations. Business.

Introdução

A pandemia Covid-19 afetou e sobrecarregou não apenas os sistemas de saúde (JONES et al., 2020; KUCKERTZ, 2020), trouxe à tona uma crise global sem precedentes em termos de escala, implicações múltiplas e de gravidade no comportamento das organizações (BACKES et al., 2020). Desencadeada como resultado da pandemia Covid-19, crises econômicas (ASHRAF, 2020; AVELAR et al., 2021), ambientais (KLEMEŠ et al., 2020; SINGH; MISHRA, 2021), políticas (COTULA, 2021) e sociais (CRUZ et al., 2020) ocorreram em todo o mundo. A pandemia do COVID-19 representou uma crise sem precedentes para as organizações (BOIRAL et al., 2021).

No contexto empresarial, muitas organizações não estavam preparadas para absorver os impactos da crise decorrente da pandemia. O choque na capacidade das empresas em manterem ou adaptarem suas rotinas operacionais, metas, produtividade e expectativas, levou ao fechamento apenas no Brasil de 522,7 mil empresas. Quatro em cada 10 empresas afirmaram ao IBGE ([Pesquisa Pulso Empresa](#)) que a situação ocorreu devido à pandemia. Diante da crise, essas empresas não resistiram aos impactos, demonstrando uma baixa capacidade de resiliência organizacional (IBGE, 2020).

Na última década, poucos termos tiveram uma massificação comparável em popularidade entre os estudiosos como “resiliência”. Desde os anos 2000, houve um aumento exponencial nas publicações sobre resiliência, refletindo preocupações crescentes sobre a complexidade de eventos econômicos, ambientais, sociais e regulatórios (Linnenluecke, 2017). Estudos apontam o interesse crescente pelo conceito de resiliência (BLAKE et al., 2020; DERISSEN; QUAAS; BAUMGÄRTNER, 2011; MARCHESE et al., 2018; REDMAN, 2014; ROOSTAIE; NAWARI; KIBERT, 2019). Recentemente, o tema resiliência foi alçado ao topo e como pauta obrigatória nas discussões de organizações dos mais diversos segmentos e tamanhos devido a pandemia (Niemoller, 2021; Rezaee, 2018; Strine et al., 2021).

A pesquisa sobre resiliência organizacional envolve diferentes áreas de pesquisa e transcende a academia, o termo vem sendo usado de forma recorrente nas práticas empresariais, políticas públicas e em reportagens e notícias na mídia (REGA; BONIFAZI, 2020).

Em estudos conduzidos por Linnenluecke (2017), e Ince (2017), convém ressaltar que a pesquisa neste campo é fragmentada em diversos fluxos de pesquisa e todas essas investigações desenvolveram suas próprias conceituações e medidas de resiliência, em diferentes linhas de pesquisa (MARTINELLI; TAGLIAZUCCHI; MARCHI, 2018) como gerenciamento de crise (DESJARDINE; BANSAL; YANG, 2019; SOMERS, 2009a), gestão da cadeia de suprimentos (PONOMAROV, 2009), configurações organizacionais (BERGHEIM et al., 2013; MEMILI et al., 2013), liderança e mudança organizacional (SHIN, 2012; AVEY, 2011), indicadores (TRACEY, 2015) e gestão pública (BOIN, 2013).

O conceito de resiliência possui tradição em pesquisa em algumas disciplinas, no entanto, é relativamente novo na pesquisa de negócios e gestão. Segundo Duchek (2020, p. 2), embora o interesse acadêmico na resiliência nas organizações tenha crescido continuamente nos últimos anos, a construção complexa de uma conceituação ainda está em sua infância. Não há um consenso sobre o que significa resiliência e quais elementos a compõem. Blake et al., (2020) reforça que mais conhecimento é necessário sobre as capacidades organizacionais que constituem e impulsionam a resiliência nas organizações

Revisão da literatura

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

Resiliência nas organizações

As organizações são obrigadas a manter suas atividades em um cenário de constante mudança, desafiadas a lidar com incertezas ambientais, ameaças e crises (DUCHEK, 2020). Evidências de casos retratam que algumas organizações têm mais sucesso em responder (ou mesmo sobreviver) a crises do que outras em situações semelhantes (FIKSEL, 2015; GITTELL, 2006; LENGNICK-HALL; BECK; 2011).

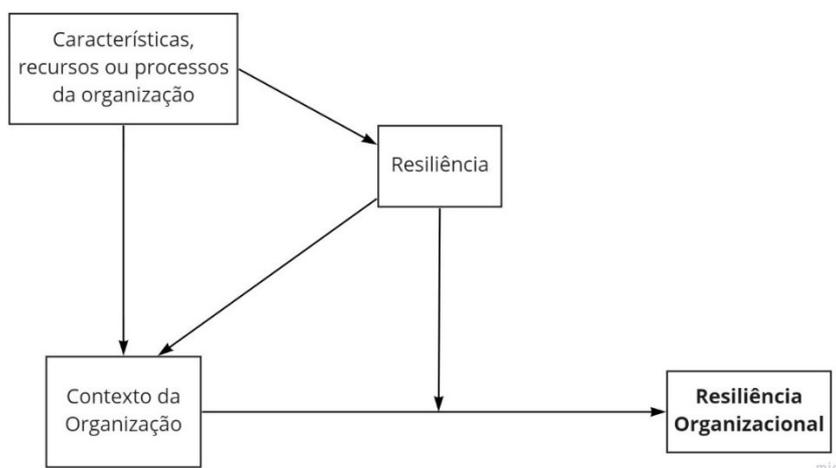
As organizações adaptam estruturas, estratégias e comportamentos para enfrentar os ambientes dinâmicos e em mudança que ameaçam suas atividades e negócios. Estudos empíricos e teóricos mostram que a resiliência é o fator mais direto que explica por que as organizações podem superar crises com sucesso. (CHEN; XIE; LIU, 2021).

O conceito de resiliência é expresso em diferentes significados e disciplinas em ampla literatura (BHAMRA et al., 2011; HASSEL; CEDERGREN, 2021). A exemplo, na área de engenharia, a resiliência é tida como uma habilidade de perceber, adaptar e assimilar perturbações, mudanças e situações complexas (HOLLNAGEL; WOODS, 2005). Em sistemas ecológicos, Walker *et al.* (2006) descreve como a capacidade de assimilar a deterioração e a fragmentação e de se reorganizar. Na área de negócios e gestão, de uma perspectiva teórica, o termo “resiliência” é usado para descrever a capacidade de uma organização de resistir a condições adversas e mutáveis (Ince, 2017).

A literatura existente reconhece que a resiliência nas organizações pode ser fomentada por diferentes estratégias (Carmeli et al., 2011) ou processos (ALESI, 2008; ATE; BITITCI, 2011; RICHTON, 2009; DEMMER, 2011) ou fatores específicos em resposta aos sistemas em mudança (SANTORO *et al.*, 2021). Pesquisadores começaram a questionar que havia poucos caminhos para detectar se uma organização tinha ou não 'potencial de resiliência', antes de demonstrar uma resposta resiliente ou não resiliente (Linnenluecke et al., 2012).

Segundo revisão conduzida por Linnenluecke (2017), os estudos apontam para diversas características, recursos ou processos que podem ser significativos para se alcançar a resiliência organizacional sendo altamente dependente do contexto das corporações (KENDRA, 2003; GITTELL, 2006; LENGNICK-HALL; BECK, 2009; WEICK, 1995), conforme representação na figura 01.

Figura 01: Criação da resiliência nas organizações.



Fonte: Adaptado de Lengnick-Hall; Beck, 2009.

Os desafios do ambiente em constante mudança têm aumentado os requisitos associados ao desenvolvimento de capacidades necessárias para desenvolver a resiliência (HORNE, 1998).

Conforme representado na figura 01, a resiliência organizacional é resultado da combinação entre características, recursos ou processos da organização combinada com a capacidade de resiliência aplicada especificamente ao contexto da organização. Sendo assim, as organizações devem se preparar para a construção da resiliência organizacional por meio da capacitação de suas características essenciais ao ambiente em que operam (LEGNICK-HALL; BECK, 2009).

Complexidade do conceito de resiliência

Como discutido na seção 2.1, a resiliência é um conceito complexo. Conceitos complexos são caracterizados por diferentes elementos ou atributos (SUDDABY, 2010). Há um interesse conceitual para recursos e habilidades específicas que fundamentam a resiliência organizacional. As capacidades podem

ser amplamente definidas como operacionais e estratégicas, e às vezes especificamente identificadas como rotinas e práticas (BENTO; GAROTTI; MERCADO, 2021).

Nesse contexto e baseado principalmente nas revisões dos trabalhos de Ince (2017) e Duchek (2020) para compreender e conceituar a resiliência das organizações, apresentamos no quadro 1, capacidades que autores sugerem em diferentes temas de conhecimento.

Quadro 1: Capacidades para a resiliência das organizações

Temas	Capacidades	Autor(es)
Planejamento e gestão.	Conhecimento dos stakeholders e meio ambiente.	Robb (2000).
Planejamento e gestão.	Planos de ação para responder às mudanças oportunas no mercado e se adaptar a situações inesperadas.	Lengnick-hall; Beck; (2005).
Planejamento e gestão.	Identificar riscos e tomar medidas proativas.	Somers (2009b).
Planejamento e gestão.	Criar e implementar processos para identificar, analisar, avaliar e reagir a riscos.	Mcaslan (2010).
Gestão de pessoas.	Forte senso de propósito, valores básicos e visão.	Lengnick-hall et al (2011).
Planejamento e gestão.	Lideranças da empresa mantem uma coerência corporativa global sob uma direção estruturada.	Marion & Uhl-bien (2011).
Planejamento e gestão.	Lideranças direcionam as ideias alinhadas com a visão, missão e valores.	Marion & Uhl-bien (2011).
Planejamento e gestão.	Processo de planejamento estratégico robusto.	Demmer et al. (2011).
Planejamento e gestão.	Descentralização, auto-organização e tomada de decisão compartilhada.	Mallak (1998), Lengnick-hall et al. (2011).
Planejamento e gestão.	Planejamento estratégico como instrumento adaptativo.	Teixeira (2013).
Planejamento e gestão.	Refinar, combinar e transformar o conhecimento existente em novas práticas empresariais.	Akgün e Keskin (2014).
Planejamento e gestão.	Estimulam a inovação contínua e abordagens inovadoras para atender às demandas ambientais.	Seville et al. (2015).
Gestão de pessoas.	Diversidade de habilidades, personalidades e perspectivas pode aumentar a criatividade e a inovação.	Pregenzer (2014).
Planejamento e gestão.	Definir problemas, priorizá-los e mobilizar seus recursos para a solução.	Sullivan-Taylor e Branicki (2011).
Planejamento e gestão.	Questionar os pressupostos básicos atuais e buscar constantemente uma compreensão plena da verdade.	Lengnick-hall e Beck (2009).
Gestão de pessoas.	Diversidade em perspectivas pode forçar as organizações a evitar interpretações simples.	Haunschild e Sullivan (2002); Gressgård e Hansen (2015).
Recursos e estrutura.	Capital social pode aumentar a resiliência ao oferecer benefícios contextuais.	Lengnick-Hall e Beck (2009).
Gestão de pessoas.	Diversidade experiencial pode ampliar a capacidade de compreender uma situação e lidar com os detalhes.	Sutcliffe; Vogus (2003).
Gestão de pessoas.	Relações de objetivos e conhecimento compartilhados e respeito mútuo.	Gittel (2002).
Gestão de pessoas.	Grau de envolvimento e capacitação dos funcionários até os níveis mais baixos.	Cheese (2016); Mcmanus et al. (2008); Lampel et al. (2014).
Gestão do conhecimento.	Possuem fontes de conhecimento que proporcionam adaptabilidade e vantagem competitiva.	Mafabi et al. (2012).
Gestão de pessoas.	Encorajar o compartilhamento de conhecimento interno entre os membros e unidades organizacionais.	Demmer (2011).
Gestão do conhecimento.	Garantir a gestão do conhecimento interno e externo.	Seville (2015).

Gestão do conhecimento.	Criar ambientes de aprendizagem seguros (de alta confiança).	Seville (2014).
Gestão do conhecimento.	Apoio a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas.	Robb (2000).
Gestão de pessoas.	Comportamentos coletivos como fontes de resiliência organizacional.	Likangas (2013).
Gestão do conhecimento.	Construção de estruturas e mecanismos que possibilitem a aprendizagem e o desenvolvimento de diferentes comportamentos.	(Lengnick-Hall, Beck, 2011).
Gestão do conhecimento.	Base de conhecimento ampla e diversificada para antecipar mudanças internas e externas.	Beinhocker (1999).
Gestão do conhecimento.	aprendizado para a crise (antecipação), aprendizado como crise (enfrentamento) ou aprendizado com a crise (adaptação).	Smith; Elliott (2007).
Planejamento e gestão.	Habilidade de reconhecer oportunidades rapidamente, mudar de direção e evitar colisões.	Mccann (2004).
Planejamento e gestão.	Ênfase nas estratégias de enfrentamento	Lengnick-hall et al (2011)
Planejamento e gestão.	Processo de gerenciamento de mudanças de uma organização é fundamental para a resiliência organizacional.	Ates e Bititci (2011).
Recursos e estrutura.	Conjunto amplo e acessível de recursos como base para reações rápidas e adequadas sob condições desafiadoras.	Hamel e Vaelikangas, (2003); Lengnick-Hall e Beck (2009); Vogus e Sutcliffe (2007).
Recursos e estrutura.	Recursos financeiros podem ajudar a lidar com crises agudas e se recuperar delas.	Burke (2005); De Carvalho et al (2016); Lampel et al., (2014)
Recursos e estrutura.	Recursos para construir capacidades de resiliência, como recursos operacionais financeiros.	Hamel; Valikangas; Gary Hamel (2003).

Fonte: Adaptado de Ince, 2017.

De acordo com o quadro 1, as organizações devem desenvolver e ser competentes em muitos aspectos para serem resilientes. Os autores consideram diferentes habilidades, recursos ou capacidades desejáveis para permitir que a organização seja resiliente contra adversidades (BOREKCI *et al.*, 2014). Ince (2017) afirma que as organizações resilientes se distinguem de outras menos resilientes por lidar com mudanças do ambiente, ameaças e desafios, gerenciando os recursos e liderando as mudanças com eficácia. Para Avery e Bergsteiner (2011) as corporações resilientes desenvolvem continuamente a inovação e aprendizagem durante toda sua operação, permitindo-lhes retornar ao equilíbrio.

O conceito de resiliência organizacional

Em uma revisão sistemática de artigos de periódicos selecionados entre 1990 e 2020, Tennakoon *et al.*, (2021) argumentam que os resultados indicam que a resiliência organizacional é um construto multidimensional que possui várias características que o distinguem de outros construtos semelhantes. Com base em diferentes linhas de pesquisa, os pesquisadores costumam usar sua própria denominação ou descrição para o conceito, que é orientada para os objetivos de cada investigação (DUCHEK, 2020).

Para ilustrar melhor a diversidade do conceito de resiliência organizacional dentre diferentes autores sobre o tema, apresentamos no quadro 2, uma série de definições identificadas em nossa revisão.

Quadro 2: Definições de Resiliência Organizacional.

Autor (es)	Definições
Weick (1993)	A resiliência nas organizações busca promover a competência, restaurar a eficácia e incentivar o crescimento através dos processos comportamentais.
Horne e Orr (1998)	“Resiliência é uma qualidade fundamental para responder a mudanças significativas que interrompem o padrão esperado de evento sem se envolver em um longo período de comportamento regressivo”.
Mallak (1998)	A resiliência pode ser uma capacidade útil das organizações porque oferece a capacidade de lidar com emergências e crises.
Carpenter et al., (2001)	A resiliência está relacionada à auto-organização e capacidade adaptativa.
Gunderson e Pritchard (2002)	A capacidade de um sistema de persistir apesar das interrupções e a capacidade de regenerar e manter a organização existente.
Starr; Newfrock; Delurey (2003)	Capacidade de suportar descontinuidades sistêmicas e se adaptar às novas condições ambientais de risco.
Hamel e Välikangas (2003)	A resiliência se refere a uma habilidade de reinventar
Sutcliffe; Vogus, (2003)	A resiliência é a da capacidade de resposta e aprendizado.
Lengnick-hall; Beck (2005)	Capacidade da organização para enfrentar e superar grandes desafios.
Reinmoeller e van Baardwijk (2005)	Resiliência é “a capacidade de se autorrenovar ao longo do tempo por meio da inovação” (p. 61)
Fiksel (2006)	Resiliência organizacional é sobrevivência, adaptação e capacidade de crescimento em condições de mudança turbulentas.
Hale & Heijer, (2006)	A característica de gerenciar as atividades da organização é antecipar e contornar ameaças à sua existência e objetivos primários.
McDonald (2006)	Resiliência organizacional é a capacidade de gerenciar a variabilidade e a incerteza no ambiente e de se adaptar às necessidades do ambiente.
Gittell et al., (2006)	A resiliência organizacional é o resultado das reservas relacionais e financeiras que permitem às organizações manter suas reservas relacionais
Vogus e Sutcliffe (2007)	Resiliência é “a manutenção de um ajuste positivo sob condições desafiadoras, de modo que a organização saia dessas condições fortalecida e com mais recursos” (p. 3418)
Mcmanus et al. (2008)	A resiliência organizacional é uma função da consciência de uma organização da situação geral, seu gerenciamento de fraquezas críticas e sua capacidade de se adaptar a um ambiente complexo, dinâmico e interdependente
Sincorá et al. (2008)	A resiliência organizacional está relacionada a como as organizações sobrevivem e se recuperam de eventos inesperados e mudanças caóticas. Inclui as três dimensões de adaptação, antecipação e recuperação, que estão intimamente ligadas.
Somers (2009)	Resiliência “é mais do que mera sobrevivência; envolve identificar riscos potenciais e tomar medidas proativas (...) para garantir que uma organização prospere em face da adversidade” (p. 13)
Lengnick-Hall e Beck (2009)	A competência de resiliência organizacional é um processo que se desenvolve a partir de uma combinação de competências cognitivas e comportamentais no nível organizacional, bem como conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos no nível individual em condições contextuais
Jiwani & Milley (2009)	A resiliência representa capacidades adaptativas de organizações diante da incerteza no contexto da complexidade. A capacidade de uma organização de absorver tensão e preservar ou melhorar o funcionamento, apesar da presença de adversidades.
Boin; Comfort; Demchak (2010)	Capacidade de "salto para trás" em caso de uma perturbação.
Gibson & Tarrant, (2010)	O resultado é influenciado por uma combinação dinâmica complexa de fatores ambientais.
Begin & Chabaud, (2010)	A capacidade das organizações de lidar e se recuperar de mudanças desfavoráveis em seu ambiente.

Sutcliffe (2011)	Organizações resilientes podem prevenir ou pelo menos gerenciar vulnerabilidades e riscos antes que eles se espalhem por todo o sistema, onde podem causar consequências muito sérias.
Burnard e Bhamra (2011)	Resiliência organizacional é “a capacidade [de uma organização] de resistir a descontinuidades sistemáticas, bem como a capacidade de se adaptar a novos ambientes de risco.” (p. 5583).
Mafabi; munene; ntayi (2012)	Capacidade de uma organização para ser proativo e / ou reativo para lidar com as demandas ambientais e ameaças.
Linnenluecke et al., (2012)	Resiliência é a "capacidade organizacional de absorver o impacto e se recuperar da ocorrência real de um evento climático extremo" (p. 18).
Chewning et al. (2012)	A resiliência organizacional é referente à capacidade da organização de reparar práticas antigas e introduzir novas práticas quando as antigas não são mais viáveis.
Boin e Eeten (2013)	Resiliência de recuperação significa "voltar a um estado de normalidade" (p. 431).
Wieland; Marcus Wallenburg (2013)	Capacidade de investir na inovação e compartilhar conhecimento sobre mudanças relevantes no ambiente, em avançar ou quando ocorrerem.
Lee et al., (2013)	A resiliência organizacional é reconhecida como uma estratégia importante para promover a resiliência da comunidade e o sucesso organizacional.
Lee, Vargo, & Sevilha, (2013)	Uma mistura única de propriedades cognitivas, comportamentais e contextuais que aumentam a capacidade de uma empresa de entender sua situação atual e de desenvolver respostas personalizadas que reflitam essa compreensão.
Lampel et al., (2014)	A resiliência organizacional envolve a preparação de capital social e intelectual, expandindo conhecimentos, habilidades e capacidades técnicas.
Banahene et al., (2014)	A resiliência organizacional é uma capacidade que permite que as organizações se ajustem à perturbação, moderem os efeitos do risco e da incerteza e aproveitem as oportunidades emergentes.
Ortiz-de-Mandojana e Bansal (2015)	Resiliência é “a capacidade incremental de uma organização de se antecipar e se ajustar ao ambiente” (p. 6).
Kim et al. (2016)	Resiliência organizacional é a capacidade de uma organização de manter suas operações e de se adaptar e se recuperar de desastres.
Annarelli e Nonino, (2016)	Capacidade da organização de enfrentar antecipadamente turbulências e eventos inesperados, devido à consciência estratégica e à gestão operacional associada a choques internos e externos.
(HOSSEINI et al., 2016).	Resiliência se refere à necessidade de as empresas responderem a um ambiente de negócios em rápida mudança.
Ince et al. (2017)	Capacidade das organizações para lidar com incertezas ambientais, ameaças, crises e acontecimentos inesperados.
Hollnagel e Woods (2017)	capacidade do sistema de antecipar, sincronizar, estar pronto para responder e aprender de forma proativa.
Williams et al., (2017)	O processo pelo qual um ator (ou seja, um indivíduo, organização ou comunidade) constrói e usa suas doações de capacidade para interagir com o ambiente de forma positiva ajusta e mantém o funcionamento antes, durante e seguindo adversidades.
Xiao & Cao (2017)	A resiliência organizacional é uma construção multidimensional e influenciada por muitos fatores, em muitos níveis.
McCarty et al., (2017)	A resiliência organizacional é um processo evolutivo no qual as organizações respondem às mudanças no ambiente externo através da implantação de recursos.
Kwak et al., (2018)	Um conjunto de atitudes sobre ações desejáveis por representantes organizacionais desenvolvendo novas capacidades adequada ao novo ambiente.
Patriarca, et al., (2018)	Uma combinação de quatro pilares: monitoramento, resposta, aprendizado e antecipação.
Koronis e Ponis (2018)	A resiliência organizacional pode ser vista não apenas como a capacidade de absorver ou se adaptar a perturbações e mudanças, mas também como a capacidade de reconhecer e se antecipar a mudanças inesperadas.
Ma et al. (2018)	Resiliência organizacional é a capacidade de uma organização que permite que as organizações sobrevivam, se adaptem, se recuperem e até mesmo prosperem diante de eventos inesperados e catastróficos, bem como de

	ambientes turbulentos.
Ishak e Williams (2018)	Resiliência organizacional é uma estrutura dinâmica de organizações que abrange dimensões tipológicas e quantitativas e abrange processos como reintegração, gerenciamento de identidade, construção de rede de comunicação, trabalho emocional e enfrentamento improvisado.
Manab; Aziz (2019)	Capacidade de uma organização antecipar e planejar com antecedência para lidar com eventos potenciais inesperados para a sobrevivência da empresa a longo prazo.
Morales et al., (2019)	Oferece a capacidade de lidar com emergências e crises.
Tengblad & Stefan, (2019)	A resiliência organizacional é um fenômeno multidimensional que pode ser entendido como traços, processos, capacidades e recursos simultaneamente.
Blake et al., (2019)	A resiliência organizacional como a capacidade que as empresas adquirem de resistir, absorver e adaptar-se a interrupções e retornar à funcionalidade normal.
Fraga (2019)	A resiliência organizacional é um conceito multidisciplinar que aborda os processos de adaptação e resposta de indivíduos, grupos e organizações às mudanças em seu entorno.
Hillmann & Guenther (2020)	A capacidade da organização de restaurar ao estado original até desenvolver uma nova habilidade em condições disruptivas.
Duchek et al., (2020)	Resiliência organizacional é a capacidade de antecipar ameaças potenciais, responder efetivamente a eventos inesperados e aprender com esses eventos, resultando em uma capacidade dinâmica projetada para facilitar a mudança organizacional.
Corrales-Estrada et al., (2021)	Capacidade organizacional para evitar, absorver, responder e se recuperar de situações que possam afetar sua sobrevivência ou uma meta-capacidade que articula outras capacidades ordinárias e dinâmicas em seus diferentes estágios: antecipação, cópia e adaptação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Independente das contribuições de diferentes autores para o desenvolvimento do conceito, não foi elaborada uma definição uniforme de resiliência organizacional (DESJARDINE *et al.*, 2019; LINNENLUECKE, 2017a) e existem poucas avaliações aprofundadas das dimensões da resiliência organizacional (KANTUR, 2015). Não obstante a não existência de um consenso acerca do termo resiliência organizacional, em virtude da multidisciplinaridade do tema, é possível constatar que alguns elementos são recorrentes nas definições, como “antecipação”, “adaptação”, “planejamento”, “gerir mudanças ameaças e desafios”, “riscos”, “aprendizagem e conhecimento”, “recuperação”.

Em nosso estudo, suportados pela revisão dos quadros 1 e 2, adotaremos a definição de que a resiliência, no nível organizacional, é a combinação mensurável de características, recursos ou capacidades que permite a uma organização se antecipar, aprender, adaptar e responder a mudanças e interrupções repentinas para sobreviver e prosperar em um ambiente dinâmico e incerto.

A resiliência organizacional não é um conceito estático, é posicionada como uma capacidade dinâmica (ANNARELLI; NONINO, 2016; KEVIN BURNARD, 2018; YANG; HSU, 2018). O “grau” de resiliência de uma organização evolui ao longo do tempo. A organização desenvolve suas habilidades, características ou capacidades para lidar e sobreviver em ambientes em mudanças, e a resiliência é um patrimônio adquirido nessa evolução (TALEB, 2012).

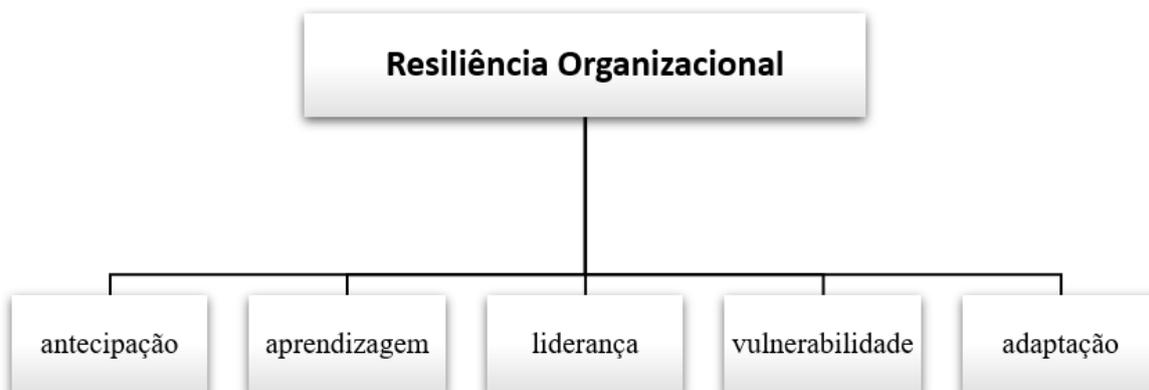
A resiliência organizacional não apenas descreve as capacidades de uma organização que sustenta suas operações durante uma crise, mas o aspecto conceitual do termo também considera quais recursos foram acumulados antes e, implantados ao longo dela e durante o período posterior (WILLIAMS *et al.*, 2017).

Como um processo dinâmico, a resiliência nas organizações pode ter caminhos e estágios distintos, que requerem capacidades organizacionais específicas. A prática do desenvolvimento da capacidade de resiliência necessita de *insights* práticos sobre como cada organização pode ativar a resiliência e os recursos, estruturas e processos específicos de que precisam para responder a diferentes tipos de eventos (Duchek, 2020). A estrutura de resiliência organizacional, deste modo, reconhece que cada organização é única em sua própria maneira e, portanto, reúne uma combinação única de recursos que devem ser consideradas na análise de empresas (TENGBLAD; OUDHUIS, 2018).

Proposição de uma abordagem estruturada para a resiliência organizacional

Partindo da análise das contribuições anteriores e dos estudos da literatura acadêmica nos últimos anos (DE BRUIJN *et al.*, 2017; DUCHEK, 2020c; INCE, 2017; LINNENLUECKE, 2017b; ORTH; SCHULDIS, 2021; WINNARD *et al.*, 2014; BOREKCI *et al.*, 2015), desenvolvemos uma abordagem para uma estrutura da resiliência organizacional associada as seguintes dimensões (capacidades) de gestão: antecipação, aprendizagem, liderança, vulnerabilidade e adaptação, conforme representado na figura 2.

Figura 1: Estrutura da resiliência organizacional associada a dimensões.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas dimensões englobarão as capacidades, recursos e/ou elementos necessários por meio de medidas diretas ao considerar o potencial de contribuição para a resiliência da organização (FRAGA, 2019). A visão holística, de diferentes facetas, facilitam a criticidade em olhar para a capacidade de resiliência das organizações como uma meta-capacidade e suporta o construto adaptado de Pal (2013) das dimensões e capacidades organizacionais da resiliência organizacional, conforme representado na figura 3.

Figura 2: Dimensões/capacidades da resiliência organizacional.



miro

Fonte: Adaptado de PAL, 2013.

Antecipação

Para Burnard *et al.*, (2018, p. 20) a antecipação envolve processos e procedimentos, incorporados às estratégias organizacionais, que ajudam a organização a se preparar para responder a situações específicas, mas de forma flexível. Abrange uma série de indicadores da organização que estão relacionados de forma geral a temas como inovação, planejamento, stakeholders e cadeia de suprimentos.

A antecipação relacionada a esses temas descreve seus aspectos preventivos em relação a um possível distúrbio. É referente à capacidade de detectar desenvolvimentos críticos dentro da organização ou em seu ambiente (local de atuação/território) e se antecipar proativamente (FERREIRA et al., 2011; SOMERS, 2009; TEIXEIRA et al., 2013).

O investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação de novos produtos e serviços geram rupturas organizacionais e tecnológicas na evolução da organização como um todo. Isso implica em uma organização apta a mudanças contínuas, permitindo uma readaptação e recuperação de situações tecnológicas adversas de forma mais rápida e consistente (FIKSEL, 2006).

O planejamento e gestão frente a cenários futuros externos permite a antecipação a possíveis cenários (econômicos, ambientais, sociais, culturais, tecnológicos, políticos) em condições ruins, razoáveis e boas para a organização (HOLLNAGEL; WOODS, 2018). Isso não significa que organizações podem evitar todas as falhas ou crises. No entanto, pode facilitar as transições relacionadas, para se adaptar e reagir às mudanças, uma vez que ela ocorra. Essas organizações são capazes de ver o inesperado mais rápido do que outras e são capazes de reagir imediatamente a ele, enquanto outras “pagam para ver” (PIZZO, 2015; REDMAN, 2014; REGA; BONIFAZI, 2020).

Madni e Jackson (2009) definem a antecipação como “a capacidade de olhar ao redor” para determinar como o ambiente pode mudar com o objetivo de tomar decisões e ações no presente que promovam resultados desejáveis e contornem interrupções no futuro”. Dessa forma, a organização resiliente deve considerar todos os seus stakeholders, contribuindo para a criação de comunidades resilientes (KENDRA; WACHTENDORF, 2003; LEE; VARGO; SEVILLE, 2013) ou sociedades resilientes (BEERMANN, 2011; FISK, 2020), para o desenvolvimento do território resiliente (GILLY, KECHIDI, TALBOT, 2014) e para cadeias de suprimentos resilientes (RUIZ-MARTIN; LÓPEZ-PAREDES; WAINER, 2018).

Aprendizagem

A aprendizagem é essencial para a resiliência da organização ao referir-se à aquisição de conhecimento, individual (empregados, gerentes, diretores, terceirizados) e coletiva da organização como um todo (BROMAN et al., 2019) a partir de lições anteriores, utilizando os aprendizados em projetos futuros (LEE; VARGO; SEVILLE, 2013).

A resiliência organizacional envolve o aprendizado de: novas habilidades e conhecimentos (LENGNICK-HALL et al., 2011), estímulo a criatividade e a busca por soluções inovadoras (HALLAK et al., 2018), capacidade psicológica e comportamentos de comunicação positivos, resposta e solução de problemas enfrentados anteriormente (KIM, 2020), ajudando as organizações a voltar ao funcionamento normal após uma crise. Além disso, o engajamento, satisfação e desempenho individual dos empregados no trabalho também são significativos para a resiliência da organização. (MENEHEL et al., 2016).

A resiliência organizacional exige a evolução e investimento e treinamento especializado para uma condição em que os envolvidos estão conscientemente preparados para situações não planejadas (MA; XIAO; YIN, 2018). Essa condição deve ser reforçada pela perspectiva da diversidade na organização, evitando interpretações simples por meio de conflitos construtivos e discussões mais profundas sobre as ações a serem tomadas em meio a crises (GRESSGÅRD; HANSEN, 2015; HAUNSCHILD; SULLIVAN, 2002).

A aprendizagem desempenha um papel importante na resposta das organizações às crises, aumentando suas capacidades organizacionais (CHEN; XIE; LIU, 2021).

Liderança

A denominação liderança para esta dimensão é pautado no sentido de enquadrar as temáticas aplicadas no trabalho aos atores organizacionais que fazem parte da estrutura da governança, e que por sua vez representam as lideranças formais da organização (BARASA; MBAU; GILSON, 2018; FOLKE, 2006).

Estudos de caso destacam que a governança fornece limites importantes para os líderes (BEDI et al., 2014). Esses fatores contribuem para a agilidade das tomadas de decisão perante uma crise e aprendizagens futuras (Vogus & Sutcliffe, 2007). Westley et al., (2011) observam que a boa governança e a resiliência vão no mesmo caminho, você não pode ter medidas de resiliência em vigor a menos que você também tenha estruturas de boa governança.

A liderança frente a situações de crise tem o potencial de influenciar a resposta rápida e capacidade de tomada de decisão em ambientes de incerteza e, e por consequência, fortalecer a capacidade de adaptação (TENNAKOON; JANADARI, 2021).

Vulnerabilidade

Entender as vulnerabilidades é condição sine qua non para promover a resiliência dentro das organizações, especialmente porque ajuda os líderes a entender e aceitar as limitações de suas empresas e a selecionar os principais recursos que possam superar essas limitações. Segundo Bhamra (2011, p. 14), os mecanismos (capacidades) de resiliência visam reduzir as vulnerabilidades da organização. Para Yunes e Szymanski (2001), a resiliência é o produto da combinação e acúmulo dos fatores de proteção. No contexto do nosso trabalho, o setor elétrico, os principais fatores de proteção são pertinentes aos recursos financeiros, operacionais e da cadeia de suprimento.

É evidente que as organizações precisam de recursos que apoiem o desenvolvimento de capacidades de resiliência, como recursos financeiros e operacionais para desenvolver a resiliência organizacional, (KENDRA e WACHTENDORF, 2003 ; GITTELL et al. 2006; VÄLIKANGAS e ROMME, 2013). Segundo Ortiz-de-Mandojana e Bansal (2016), a resiliência organizacional se reflete em desempenho financeiro e baixa vulnerabilidade.

McManus et al., (2007) aponta uma ligação clara entre a resiliência de uma organização e seu desempenho de negócios em termos de fluxo de caixa, lucratividade e retorno financeiros (LINNENLUECKE, 2017). Os recursos organizacionais podem reduzir a vulnerabilidade organizacional e aumentar a resistência organizacional aos efeitos das crises (CHEN; XIE; LIU, 2021).

Adaptação

Em tempos de incerteza, a adaptação se refere a ajustes durante e após crises e é direcionada ao avanço organizacional (LIMNIOS et al., 2014). É uma das principais capacidades que podem ajudar as organizações a evitar ou reduzir as consequências negativas de eventos inesperados por meio do gerenciamento de riscos e investimentos na capacidades de mudança organizacional (DUCHEK, 2020b).

Organizações com alta capacidade adaptativa conseguem desenvolver uma abordagem sistemática de investimentos, gestão de risco, com alocação flexível de recursos, o que ajuda a responder ou se preparar para eventos perturbadores (BURNARD; BHAMRA; TSINOPOULOS, 2018; MARTÍN-ROJAS, 2021).

Fator importante é que a 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) de uma organização as crises estão diretamente correlacionadas à capacidade adaptativa (MARTÍN-ROJAS, 2021).

Considerações finais e estudos futuros

A construção de uma organização resiliente requer a integração das dimensões de antecipação, aprendizagem, liderança, vulnerabilidade e adaptação de forma sistemática (BRIDGES; EUBANK, 2021; SURIYANKIETKAEW; PETISON, 2020). Fundamentalmente, corroboramos com a perspectiva de que o aumento da resiliência organizacional é um fator que contribui para tornar a organização menos propensa a serem afetados pela gama de possíveis distúrbios ou perturbações nos negócios. Além disso, a resiliência organizacional também permite a organização lidar com outras ameaças importantes em curso, como mudanças climáticas e ambientais globais, colapso dos sistemas financeiros e econômico, conflitos geopolíticos, sociais e outros riscos globais existentes (WEF, 2021).

A proposta de uma abordagem estruturada fornece uma boa proposta de integração da resiliência, à medida que propõem à organização um alinhamento e um guia de atuação a ser seguido para que a resiliência seja internalizada na organização.

Por fim, os resultados desta ensaio fornece subsídios para que as organizações empresariais possam aprofundar suas reflexões e análises quanto a importância da resiliência organizacional. A pandemia Covid-19 e outros eventos impuseram desafios ao mundo dos negócios, provando que as organizações devem pesquisar porque algumas organizações são mais resilientes do que outras. Uma vez que uma boa teoria é uma teoria prática, esta pesquisa serve como suporte e preparação ao caminho para a resiliência nas organizações.

Pesquisar sobre os desafios e a importância da resiliência para organizações destaca a relevância para outras pesquisas que possam aprofundar estudos individualizados sobre a importância das dimensões de antecipação, aprendizagem, liderança, vulnerabilidade e adaptação para alcançar maior desempenho e resiliência organizacional nas empresas frente a crises. Além disso, outras pesquisas podem abordar ainda mais a importância para a resiliência nas organizações sobre temas como cultura organizacional, diretos humanos, diversidade, satisfação e bem-estar dos empregados, e relacionamento com stakeholders.

Referências

ALESI, Patrick. Building enterprise-wide resilience by integrating business continuity capability into day-to-day business culture and technology. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, [S. l.], v. 2, p. 214-220, 2008.

ANNARELLI, Alessandro; NONINO, Fabio. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega (United Kingdom)*, [S. l.], v. 62, p. 1-18, 2016. DOI: 10.1016/j.omega.2015.08.004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>. Acesso em: 12 nov. 2021.

ARJEN BOIN, Michel J. G. Eeten. The Resilient Organization—A critical appraisal. *Public Management Review*, [S. l.], v. 15, p. 429-445, 2013.

ASHRAF, Badar Nadeem. Economic Impact of Government Actions to Control COVID-19 Pandemic: Evidence from Financial Markets. *SSRN Electronic Journal*, [S. l.], 2020. DOI: 10.2139/SSRN.3628693. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/abstract=3628693>. Acesso em: 28 mar. 2022.

ATES, Aylin; BITITCI, Umit. Change process: A key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, [S. l.], v. 49, n. 18, p. 5601-5618, 2011. DOI: 10.1080/00207543.2011.563825.

AVELAR, Ewerton Alex; FERREIRA, Priscila Oliveira; SILVA, BEATRIZ NAJELA EKATERINA RIBEIRO DA; FERREIRA, Cássia Oliveira. EFEITOS DA PANDEMIA DE COVID-19 SOBRE A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE EMPRESAS BRASILEIRAS. *Revista Gestão Organizacional*, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 131-152, 2021. DOI: 10.22277/RGO.V14I1.5724. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5724>. Acesso em: 28 mar. 2022.

VERY, Gayle C.; BERGSTEINER, Harald. Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, [S. l.], v. 39, n. 3, p. 5-15, 2011. DOI: 10.1108/10878571111128766.

VEY, James B.; AVOLIO, Bruce J.; LUTHANS, Fred. Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 282-294, 2011.

BACKES, D. A.; P.; ARIAS, M. I.; STOROPOLI, J. E.; RAMOS, H. R. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, [S. l.], p. 1-10, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987>.

BASHIR, Muhammad Farhan; MA, Benjiang; SHAHZAD, Luqman. A brief review of socio-economic and environmental impact of Covid-19. *Air Quality, Atmosphere and Health*, [S. l.], v. 13, n. 12, p. 1403-1409, 2020. DOI: 10.1007/S11869-020-00894-8/FIGURES/5. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11869-020-00894-8>. Acesso em: 28 mar. 2022.

BENTO, Fabio; GAROTTI, Luciano; MERCADO, Marina Prado. Organizational resilience in the oil and gas industry: A scoping review. *Safety Science*, [S. l.], v. 133, p. 105036, 2021. DOI: 10.1016/J.SSCI.2020.105036.

BHAMRA, Ran; DANI, Samir; BURNARD, Kevin. Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, [S. l.], v. 49, n. 18, p. 5375-5393, 2011. DOI: 10.1080/00207543.2011.563826.

BLAKE, D. M. et al. Bridging resilience and sustainability - decision analysis for design and management of infrastructure systems*. *Problems and Perspectives in Management*, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 275-284, 2020. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2017.09.086. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2017.09.086>.

BOIRAL, Olivier; BROTHERTON, Marie Christine; RIVAUD, Léo; GUILLAUMIE, Laurence. Organizations' Management of the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review of Business Articles. **Sustainability** 2021, Vol. 13, Page 3993, [S. l.], v. 13, n. 7, p. 3993, 2021. DOI: 10.3390/SU13073993. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/7/3993/htm>. Acesso em: 28 mar. 2022.

BRIDGES, Trista; EUBANK, Donald. Leading sustainably : the path to sustainable business and how the SDGs changed everything. [S. l.], p. 176, 2021.

CARMELI, Abraham; MARKMAN, Gideon D.; ABRAHAM CARMELI, Gideon D. Markman. No Title. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 32, n. 3, p. 322-341, 2011. DOI: 10.1002/smj.880.

CHEN, Ruijun; XIE, Yaping; LIU, Yingqi. Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. **Sustainability** 2021, Vol. 13, Page 2517, [S. l.], v. 13, n. 5, p. 2517, 2021. DOI: 10.3390/SU13052517. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/5/2517/htm>. Acesso em: 12 nov. 2021.

CORRALES-ESTRADA, Ana Maria; GÓMEZ-SANTOS, Loyda Lily; BERNAL-TORRES, Cesar Augusto; RODRIGUEZ-LÓPEZ, Jaime Eric. Sustainability and resilience organizational capabilities to enhance business continuity management: A literature review. **Sustainability (Switzerland)**, [S. l.], v. 13, n. 15, p. 8196, 2021. DOI: 10.3390/su13158196. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/15/8196/htm>. Acesso em: 31 out. 2021.

COTULA, Lorenzo. Towards a political economy of the COVID-19 crisis: Reflections on an agenda for research and action. **World Development**, [S. l.], v. 138, p. 105235, 2021. DOI: 10.1016/J.WORLDDEV.2020.105235.

CRUZ, Roberto Moraes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; MOSCON, Daniela Campos Bahia; MICHELETTO, Marcos Ricardo Datti; ESTEVES, Germano Gabriel Lima; DELBEN, Paola Barros; QUEIROGA, Fabiana; CARLOTTO, Pedro Augusto Croce. COVID-19: emergência e impactos na saúde e no trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. I-III, 2020. DOI: 10.17652/RPOT/2020.2.EDITORIAL. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572020000200001&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 28 mar. 2022.

CYNTHIA A LENGNICK-HALL, Tammy E. Beck, Mark L. Lengnick-Hall. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 21, p. 243-255, 2011.

DE BRUIJN, Karin; BUURMAN, Joost; MENS, Marjolein; DAHM, Ruben; KLIJN, Frans. Resilience in practice: Five principles to enable societies to cope with extreme weather events. **Environmental Science and Policy**, [S. l.], v. 70, p. 21-30, 2017. DOI: 10.1016/j.envsci.2017.02.001.

DERISSEN, Sandra; QUAAS, Martin F.; BAUMGÄRTNER, Stefan. The relationship between resilience and sustainability of ecological-economic systems. **Ecological Economics**, [S. l.], v. 70, n. 6, p. 1121-1128, 2011. DOI: 10.1016/J.ECOLECON.2011.01.003.

DESJARDINE, Mark; BANSAL, Pratima; YANG, Yang. Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. **Journal of Management**, [S. l.], v. 45, n. 4, p. 1434-1460, 2019. DOI: 10.1177/0149206317708854. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206317708854>. Acesso em: 4 nov. 2021.

DUCHEK, Stephanie. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. **Business Research**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 215-246, 2020. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>. Acesso em: 30 set. 2020.

FIKSEL, Joseph. **Organizational Resilience**. [s.l.: s.n.]. DOI: 10.5822/978-1-61091-588-5_8.

FRAGA, Bruna Devens. Framework de Análise de Conhecimentos críticos às capacidades de Resiliência Organizacional. [S. l.], p. 227, 2019. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2019/06/BRUNA-FRAGA.pdf>.

GITTELL, Jody H. No Title. **Organization Science**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 467-482, 2001.

GITTELL, Jody H. No Title. **Management Science**, [S. l.], v. 48, n. 11, p. 1408-1426, 2002.

GITTELL, Jody Hoffer et al. Impact of relational coordination on quality of care, post-operative pain and functioning, and the length of stay: A ninehospital study of surgical patients. **Medical Care**, [S. l.], v. 38, p. 807-819, 2000.

GITTELL, Jody Hoffer et al. Relationships, layoffs, and organizational resilience: airline industry responses to September 11. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [S. l.], v. 42, n. 3, p. 300-329, 2006.

HAMEL, G.; VALIKANGAS, L.; GARY HAMEL, Liisa Vaelikangas. The quest for resilience. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 81, n. 9, p. 52-63, 2003.

HASSEL, Henrik; CEDERGREN, Alexander. Integrating risk assessment and business impact assessment in the public crisis management sector. **International Journal of Disaster Risk Reduction**, [S. l.], v. 56, 2021. DOI: 10.1016/J.IJDRR.2021.102136.

HILLMANN, Julia; GUENTHER, Edeltraud. Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? **International Journal of Management Reviews**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 7-44, 2021. DOI: 10.1111/IJMR.12239.

HOLLNAGEL, Erik; WOODS, David D. **Joint cognitive systems: Foundations of cognitive systems engineering**CRC Press, , 2005.

HORNE, John F. The coming of age of organizational resilience. **Business Forum**, [S. l.], v. 22, p. 24-28, 1997.

HORNE, John F. Assessing Behaviors that Create Resilient Organizations. **Employment Relations Today**, [S. l.], v. 24, p. 29-39, 1998.

IBGE. **716.000 empresas fecharam as portas desde o início da pandemia no Brasil, segundo o IBGE**. 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html>. Acesso em: 10 nov. 2020.

INCE, Huseyin. The Search For Understanding Organizational Resilience. [S. l.], p. 230-243, 2017. DOI: 10.15405/EPBSB.2017.12.02.20.

JONES, By Peter; COMFORT, Daphne. The COVID-19 Crisis , Tourism and Sustainable Development. [S. l.], v. 7, n. 2, p. 75-86, 2020.

KANTUR, Deniz. Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. **Pressacademia**, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 456-456, 2015. DOI: 10.17261/PRESSACADEMIA.2015313066.

KENDRA, James; WACHTENDORF, Tricia. Elements of Resilience after the World Trade Center Disaster: Reconstituting New York City's Emergency Operations Center. **Disasters**, [S. l.], v. 27, p. 7-53, 2003.

KEVIN BURNARD, Ran Bhamra, Christos Tsinopoulos. Building organisational resilience: four configurations. **IEEE Transactions on Engineering Management**, [S. l.], v. 65, n. 3, p. 351-362, 2018.

KLEMEŠ, Jiří Jaromír; FAN, Yee Van; TAN, Raymond R.; JIANG, Peng. Minimising the present and future plastic waste, energy and environmental footprints related to COVID-19. **Renew Sustain Energy Rev**, [S. l.], v. 127, p. 109883, 2020. DOI: 10.1016/j.rser.2020.109883.

KUCKERTZ, Andreas. Startups em tempos de crise - Uma resposta rápida à pandemia COVID-19 Palavras-chave. [S. l.], p. 1-33, 2020.

LEGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 243-255, 2011. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001.

LEGNICK-HALL, Cynthia A. et al. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 243-255, 2011. DOI: 10.1016/J.HRMR.2010.07.001.

LEGNICK-HALL, Cynthia A.; BECK, Tammy E. Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment. **Working Papers**, [S. l.], p. 39-70, 2009. Disponível em: <https://ideas.repec.org/p/tsa/wpaper/00104mgt.html>. Acesso em: 30 out. 2021.

LINNENLUECKE, Martina K.; GRIFFITHS, Andrew; WINN, Monika. Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. **Business Strategy and the Environment**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 17-32, 2012. DOI: 10.1002/BSE.708.

LINNENLUECKE, MK. Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 4-30, 2017. a.

LINNENLUECKE, MK Martina K. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 4-30, 2017. b. DOI: 10.1111/ijmr.12076.

MARCHESE, Dayton; REYNOLDS, Erin; BATES, Matthew E.; MORGAN, Heather; SPIERRE, Susan; LINKOV, Igor. Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications Science of the Total Environment Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications. **Science of the Total Environment**, [S. l.], v. 613-614, n. February, p. 1275-1283, 2018. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2017.09.086. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2017.09.086>.

MARGARETE T CRICHTON, Cameron G. Ramsay, Terence Kelly. Enhancing organizational resilience through emergency planning: Learnings from cross-sectorial lessons. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, [S. l.], v. 17, p. 24-37, 2009.

MARTINELLI, Elisa; TAGLIAZUCCHI, Giulia; MARCHI, Gianluca. The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, [S. l.], v. 24, n. 7, p. 1222-1243, 2018. DOI: 10.1108/IJEBR-11-2016-0386.

MCASLAN, Alastair. Community resilience: Organisational Resilience: understanding the concept and its application. **Torrens Resilience Institute**, [S. l.], n. March, p. 1-17, 2010.

NIEMOLLER, John. **ESG and Sustainability - What's the difference?** - PeaSoup Cloud. 2021. Disponível em: <https://peasoup.cloud/2021/06/14/esg-and-sustainability-hats-the-difference/>. Acesso em: 13 ago. 2021.

ORTH, Daniel; SCHULDIS, Philipa Maria. Organizational learning and unlearning capabilities for resilience during COVID-19. **Learning Organization**, [S. l.], 2021. DOI: 10.1108/TLO-07-2020-0130.

P REINMOELLER, N. Baardwijk. The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management Review*, [S. l.], v. 46, n. 4, p. 61, 2005.

PAL, R. **Organizational Resilience through Crisis Strategic Planning**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <http://dspace.cc.tut.fi/dpub/handle/123456789/21738>.

PEDROSO, Marcelo Caldeira. **Pandemia da covid-19 e o teste da resiliência organizacional - Jornal da USP**. 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/pandemia-da-covid-19-e-o-teste-da-resiliencia-organizacional/>. Acesso em: 10 nov. 2020.

REDMAN, Charles L. Should sustainability and resilience be combined or remain distinct pursuits? *Ecology and Society*, [S. l.], v. 19, n. 2, 2014. DOI: 10.5751/ES-06390-190237.

REGA, Carlos.; BONIFAZI, Alessandro. The Rise of Resilience in Spatial Planning: A Journey through Disciplinary Boundaries and Contested Practices. *Sustainability*, [S. l.], v. 12, n. 18, p. 7277, 2020. DOI: 10.3390/su12187277. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/18/7277/htm>. Acesso em: 30 out. 2021.

REZAAE, Zabihollah. Business Sustainability: Performance, Compliance, Accountability and Integrated Reporting. *Business Sustainability: Performance, Compliance, Accountability and Integrated Reporting*, [S. l.], p. 1-286, 2017. DOI: 10.4324/9781351284288. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781351284288/business-sustainability-zabihollah-rezaee>. Acesso em: 31 out. 2021.

REZAAE, Zabihollah. Supply Chain Management and Business Sustainability Synergy: A Theoretical and Integrated Perspective. *Sustainability 2018, Vol. 10, Page 275*, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 275, 2018. DOI: 10.3390/SU10010275. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/1/275/htm>. Acesso em: 31 out. 2021.

ROBB, D. Building resilient organizations resilient organizations actively build and integrate performance and adaptive skills. *OD Practitioner*, [S. l.], v. 32, n. 3, p. 27-32, 2000.

ROOSTAIE, S.; NAWARI, N.; KIBERT, C. J. Sustainability and resilience: A review of definitions, relationships, and their integration into a combined building assessment framework. *Building and Environment*, [S. l.], v. 154, n. February, p. 132-144, 2019. DOI: 10.1016/j.buildenv.2019.02.042. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2019.02.042>. Acesso em: 30 out. 2021.

SANTORO, Gabriele; MESSENI-PETRUZZELLI, Antonio; DEL GIUDICE, Manlio. Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. [S. l.], v. 57, n. 1, p. 455-471, [s.d.]. Disponível em: <https://link-springer-com.ez54.periodicos.capes.gov.br/article/10.1007/s11187-020-00319-x>. Acesso em: 31 out. 2021.

SEVILLE, E.; STEVENSON, J. R.; BROWN, C. O.; GIOVINAZZI, S.; VARGO, J. Disruption and resilience: How organisations coped with the Canterbury earthquakes. *GNS Science*, [S. l.], 2014.

SHIN, J., TAYLOR, MS, & SEO, M. G. Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, [S. l.], v. 55, n. 3, p. 727-748, 2012.

SINGH, Veer; MISHRA, Vishal. Environmental impacts of coronavirus disease 2019 (COVID-19). *Bioresource Technology Reports*, [S. l.], v. 15, p. 100744, 2021. DOI: 10.1016/J.BITEB.2021.100744.

SOMERS, S. Measuring resilience potential: an adaptive strategy for organizational crisis planning. [S. l.], v. 17, n. 1, p. 12-23, 2009. a. DOI: 10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x.

SOMERS, Scott. Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 12-23, 2009. b. DOI: 10.1111/J.1468-5973.2009.00558.X.

STASYTYTĖ, Viktorija; ALEKSIENĖ, Loreta. Operational risk assessment and management in small and medium-sized enterprises. *Business: Theory and Practice*, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 140-148, 2015. DOI: 10.3846/btp.2015.568.

STRINE, Leo E.; SMITH, Kirby M.; STEEL, Reilly S. Caremark and ESG , Perfect Together : A Practical Approach to Implementing an Integrated , Efficient , and Effective Caremark and EESG Strategy. *Iowa Law Review*, [S. l.], v. 106, p. 1885-1922, 2021. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3664021.

SURIYANKIETKAEW, Suparak; PETISON, Phallapa. A retrospective and foresight: Bibliometric review of international research on strategic management for sustainability, 1991-2019. *Sustainability (Switzerland)*, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 1-27, 2020. DOI: 10.3390/SU12010091.

SUTCLIFFE, K. M.; VOGUS, T. J. *Organizing for resilience*, 2003.

SY PONOMAROV, MC Holcomb. Understanding the concept of supply chain resilience. *The international journal of logistics management*, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 124-143, 2009.

TALEB, Nassim. *Antifragile: Things that gain from disorder*. 1st. ed. New York, NY: Random House, 2012.

TENGBLAD, Stefan; OUDHUIS, Margareta. *The Resilience Framework: Organizing for Sustained Viability*. [s.l: s.n.].

TENNAKOON, W. D. N. S. M.; JANADARI, M. P. N. Organizational Resilience: What it is and what it isn't? A Conceptual Review. *Wayamba Journal of Management*, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 171, 2021. DOI: 10.4038/WJM.V12I1.7520. Disponível em: <http://wjm.sljol.info/articles/10.4038/wjm.v12i1.7520/>. Acesso em: 11 nov. 2021.

TRACEY, Shannon. Organizational Resilience Indicators Based on a Salutogenic Orientation. [S. l.], p. 1-127, 2015.

WALKER, Brian; GUNDERSON, Lance; KINZIG, Ann; FOLKE, Carl; CARPENTER, Steve; SCHULTZ, Lisen. A handful of heuristics and some propositions for understanding resilience in social-ecological systems. *Ecology and Society*, [S. l.], v. 11, n. 1, 2006. DOI: 10.5751/ES-01530-110113.

WEF. *The Global Risks Report 2021: 16th Edition*. [s.l: s.n.]. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf.

WEICK, KE. *Sensemaking in organizations* SAGE Publications, , 1995.

WILLIAM A DEMMER, Shawnee K. Vickery, Roger Calantone. No Title. *International Journal of Production Research*, [S. l.], v. 49, n. 18, p. 5395-5413, 2011.

WILLIAMS, Trenton A.; GRUBER, Daniel A.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; SHEPHERD, Dean A.; ZHAO, Eric Yanfei. Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 733-769, 2017. DOI: 10.5465/ANNALS.2015.0134. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/annals.2015.0134>. Acesso em: 8 nov. 2021.

WINNARD, Julie; ADCROFT, Andy; LEE, Jacquetta; SKIPP, David. Surviving or flourishing? Integrating business resilience and sustainability. **Journal of Strategy and Management**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 303-315, 2014. DOI: 10.1108/JSMA-11-2012-0059.

YILMAZ BOREKCI, D.; ROFCANIN, Y.; GURBUZ, H. Organizational resilience and relational dynamics in triadic networks: A multiple case analysis. **International Journal of Production Research**, [S. l.], v. 53, n. 22, p. 6839-6867, 2015. DOI: 10.1080/00207543.2014.903346.