

ANTIFRAGILIDADE: O NOVO SENTIDO DA RESILIÊNCIA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES ANTIFRAGILITY: THE NEW MEANING OF RESILIENCE WITHIN ORGANIZATIONS

ISSN: 2595-8704. DOI: 10.29327/2323543.24.1-45

Sylvana Lima Teixeira ¹

RESUMO

Os gatilhos para mudanças são, em sua maioria, de natureza emocional impulsionados por obstáculos e por estressores. Uma concepção de fácil compreensão em se tratando de seres humanos. Ao se pensar nas organizações, começou-se a questionar se, para esses entes despersonalizados, seria razoável tangenciar possíveis traços emocionais dentro de suas estruturas, tendo em vista a sua inexpressividade humana. As organizações, todavia, também passam por transformações motivadas pelas adversidades para se manterem atrativas em um mercado tão competitivo, inconstante e volátil em suas necessidades. Como metodologia, utilizou-se da revisão bibliográfica de índole qualitativa. A argumentação, portanto, baseou-se em livros e em artigos científicos correlacionados com a temática. A linha de raciocínio foi estruturada em dois eixos de conhecimento. O primeiro tópico diz respeito às mudanças organizacionais em um contexto de liquidez social. O segundo foi um convite à reflexão sobre a resiliência organizacional com conceitos e com características. O último discorreu sobre a antifragilidade organizacional. Em considerações finais, tem-se que a resiliência organizacional é um comportamento estratégico de resposta às adversidades. Uma base relevante para o desenvolvimento da perspectiva antifrágil, cuja evolução decorre do caos, da aleatoriedade, da imprevisibilidade, do erro como aprendizado e do olhar prospectivo.

PALAVRAS-CHAVE: antifragilidade; resiliência; liquidez; organizações.

ABSTRACT

The triggers for change are mostly emotional in nature, driven by obstacles and stressors. An easy-to-understand conception when it comes to human beings. When thinking about organizations, started to question whether, for these depersonalized entities, it would be reasonable to touch on possible emotional skills within their structures, in view of their human inexpressiveness. Organizations, however, are also undergo transformations motivated by adversity to remain attractive in a market that is so competitive, inconstant and volatile in its needs. A thought that there would be emotional manifestations of organizations and behaviors as reflex effects instigated the present research, whose problem was to question the possibility of talking about resilience and antifragility within an organizational context. As a methodology, a qualitative literature review was used. The argumentation, therefore, was based on books and scientific articles correlated with the theme. The line of reasoning was structured in two axes of knowledge. The first topic concerns organizational changes in a context of social liquidity. The second was an invitation to reflect on organizational resilience with concepts and characteristics. The latter discussed organizational antifragility. In final considerations, organizational resilience is a strategic behavior to respond to adversity. A relevant basis for the development of the antifragile perspective, whose evolution stems from chaos, randomness, unpredictability, error as learning and the prospective gaze.

KEYWORDS: antifragility; resilience; liquidity; organizations.

¹ Doutoranda em Administração pela ACU – Absolute Christian University. Mestre em Administração pela MUST University. Mestre em Resolução de Conflitos e Mediação pela Universidad Leon. MBA em Coaching e Gestão pela UNINASSAU. Especialista em Mediação pela Faculdade ISE. Graduação em Direito. **E-MAIL:** sylvana@centrodemediadores.com. **CURRÍCULO LATTES:** lattes.cnpq.br/6712937965405086

INTRODUÇÃO

As mudanças fazem parte da jornada de existência tanto de pessoas físicas quanto das jurídicas. No aspecto humano, é mais fácil compreender as alterações vez que se encontram alinhadas com as emoções. Os gatilhos, para tal, repousam nos clássicos comportamentos derivados, por exemplo, da raiva, da alegria, da tristeza, da decepção. As inconstâncias tão naturais que tornam os humanos, os exemplares únicos de sua espécie.

O desafio se encontra na tentativa de fazer a mesma adequação para as pessoas jurídicas. Como imaginar algo despersonalizado, sem um corpo físico, sem expressões humanas, verbalizar vontade e expressar suas emoções? Em uma construção, ainda que viável sobre a temática, o desconforto continua ao se questionar sobre a evolução de emoções organizacionais a ponto de impactar seus comportamentos.

Como problema de pesquisa tem a seguinte inquietação: é possível se falar em resiliência e em antifragilidade em um contexto organizacional? A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica em uma pesquisa de índole qualitativa. A linha de raciocínio foi feita 3 eixos temáticos. O primeiro foi um convite à reflexão sobre mudanças organizacionais em um contexto de liquidez social, o segundo discorreu sobre resiliência organizacional e o último passeou pela antifragilidade organizacional.

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM UM CONTEXTO DE LIQUIDEZ SOCIAL

Algo incontestável é a velocidade com que as informações estão sendo transmitidas. É preciso mudar e atualizar o que se recentemente aprendeu. É preciso ter uma disposição mental para suportar a pressão de tantas mudanças, não raro, drásticas em uma curta janela de tempo. O desafio é se permitir mudar e aproveitar as oportunidades surgidas com o rompimento de crenças limitantes (Goldsmith, 2020; Grant, 2021).

Uma desconstrução para a evolução não apenas como pessoa, mas como profissional. Visões tradicionais e resistentes ao novo tendem a gerar percepções jurássicas. Bayman (2021) alerta que os indivíduos não nasceriam com as suas marcas definidoras de identidade. Haveria um esforço para materializar o que em tese já se é: despir-se da desenfreada busca das conquistas materiais – o ter – para o resgate da sua essência – o ser.

A complexidade com que os ambientes profissionais e/ou pessoais se encontram força a uma curva de aprendizado e a uma busca para a compreensão da profundidade da variável risco no campo das competências (Fraga, Varvakis e Sell, 2018). A adaptabilidade, a convivência com o risco e a perspectiva de margem do imprevisível são fatores estratégicos levados em consideração frente às turbulências mercadológicas.

A sociedade, com a sua atual inquietude e com necessidades voláteis, busca cada vez mais respostas rápidas, soluções imediatas e alternativas que se adequem a qualquer situação. Acostumar-se às inconstâncias, ao desapego de um conhecimento efêmero e inserir o fator da imprevisibilidade nos planejamentos estratégicos, como uma margem de erro aceitável, faz parte do novo normal de uma mentalidade progressiva e plástica.

Alcantara e Oliveira (2019) afirmam que tais mudanças têm o poder de modificar e de inserir novos conceitos e significados às relações existentes na sociedade, o que exige formas inovadoras para a resolução de problemas e de conflitos. Complementam que o ponto central está na capacidade de resistir aos momentos de crise e de confronto sem perder o elo do equilíbrio emocional.

O que antes era considerado inquestionável e aceito como argumento de autoridade, hoje é constantemente posto à prova e objeto de intensos debates sem respostas conclusivas. O caos começa a se instalar com as dúvidas, com o toque de frustração e com o receio de estabelecer objetivos de curto prazo

inalcançáveis. Nessa fase, Brown (2021) afirma ser relevante abraçar a vulnerabilidade para a compreensão dos desafios postos à jornada do crescimento.

Em verdade, as organizações formam um ciclo comportamental ao delimitar padrões de condutas, baseados em sua cartela de princípios estabelecidos de forma expressa ou não na sua missão, na visão e nos valores. O que não significa que, nesse círculo de comportamentos, o componente emocional esteja colocado como métrica de considerável relevo nos impactos organizacionais (Alcantara e Oliveira, 2015).

Quando se fala em emoções nas organizações, a primeira ideia é de ter o controle delas. Uma premissa equivocada, pois é preciso ir além e saber manuseá-las em prol da coletividade. Ao se aplicar no campo empresarial, tem-se a resiliência como uma demonstração de resistência aos momentos críticos de sobrevivência e sua capacidade de moldagem a uma atmosfera de incerteza (Lavarda e Leite, 2022).

RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Bardini e Silva (2020) alertam também para a velocidade com que as mudanças têm acontecido nos mais variados segmentos a exemplo do espectro cultural, tecnológico, social, político dentre outros. O efeito, portanto, recai na necessidade primordial de desenvolver dois pilares de fortalecimento para sobrevivência na atualidade: resiliência e flexibilidade. Um binômio com capacidade de provocar alterações densas e profundas em qualquer organização.

A flexibilidade estaria no âmbito da adaptabilidade e na possibilidade de ajustes de procedimentos, de estratégias, de metas, de tempo e de meios para se alcançar os resultados. É sair de uma posição fixa e imutável para a adoção de comportamentos plásticos a depender das exigências do cenário e das flutuações do mercado independente da abrangência – desde local a mundial (Barasa et al, 2018; Mafabi, Munene e Ntayi, 2012; Turra e Da Silva, 2017).

Alcantara e Oliveira (2019) discorrem ser fundamental estar preparado para as eventuais crises e saber enfrentar, com estratégia, as adversidades. A flexibilidade e a adaptabilidade estariam presentes. Para tanto, não bastaria saber manusear os saberes técnicos e racionais, como também aperfeiçoar as competências consideradas comportamentais, como a resiliência, uma habilidade que vem ganhando fôlego nos ambientes profissionais.

A resiliência é definida por Jubram (2017, p.194) como *“a competência para superar adversidades e reverter situações de crise, mantendo preservadas a clareza mental e a integridade moral”*. Alcantara e Oliveira (2019) afirmam que a resiliência auxilia na entrega de atividades com mais qualidade, além de ter o devido controle emocional para suportar as pressões.

A resiliência representa também um comportamento estratégico e moldável em forma de resposta a alterações de repercussões internas e externas (Lavarda e Leite, 2022). Para Sánchez (2020) e Jubram (2017), retrata a capacidade de se recuperar após o sofrimento de perturbações e adversidades. A expectativa é a não inércia diante dos obstáculos. É como se uma blindagem se formasse para a proteção dos perigos existentes em condições terríveis e de alto risco.

Em uma camada mais profunda, Valastro (2011) e Sawalha (2015) elencam 5 graus de maturação da resiliência para conhecimento e aprimoramento dentro das organizações: o declínio, o estado de sobrevivência, a fase da recuperação, o estágio da antecipação e a cultura resiliente. O período de crise traz consigo o declínio inicial, o que leva à quebra de resistências para aceitação dos efeitos da imprevisibilidade.

As primeiras ações de restabelecimento da ordem são a fase da sobrevivência. O fôlego adquirido através das contingências de redução dos impactos leva à fase da recuperação para o restabelecimento do caos e do gerenciamento de eventuais riscos. A ideia: um comportamento preventivo e antecipatório. Ao final dessas etapas, a organização consegue estabelecer uma

cultura resiliente de enfrentamento de riscos e de sua permanência no mercado.

A resiliência organizacional, segundo Minolli (2005), possui 3 características. A primeira é aceitação da realidade. Não é usar a premissa do positivismo como válvula de escape das dificuldades. É enfrentar a situação tal como ela é e não a enfeitar com lapsos de positividade. A segunda diz respeito ao sentido. Ao encontrar o significado da situação desafiadora, há a exposição dos princípios mais caros para a organização. Sua verdadeira essência é revelada.

Como última característica, Minolli (2005) afirma que a resiliência organizacional possui uma ligação com a capacidade de improvisar em uma nítida demonstração do aprimoramento da *skill* do pensamento criativo. Possibilidades e alternativas são criadas, o que reforça a ideia de um protagonismo das organizações resilientes na medida em que seu comportamento é ativo e em perseguição de soluções.

Em termos de repercussão e de impactos positivos dentro do ecossistema interno da organização, a resiliência atinge diretamente o desempenho organizacional. Os argumentos defendidos por Alcantara e Oliveira (2015) e Silva, Cordero e Urdanivia (2017) são no sentido de que a resiliência tem como elementos norteadores a versatilidade, a adaptabilidade e a agilidade, uma base valorativa fomentada pelas organizações.

As organizações resilientes para Silva, Cordero, Urdanivia (2017) têm como qualidades: o sucesso, o forte estímulo à inovação e à capacidade de improviso; a perpetuação no mercado; a boa reputação; a relevância dos planejamentos de curto prazo; a previsão e a antecipação de mudanças; a liderança presente; a cultura organizacional dinâmica e proativa; o pertencimento; a expressão de ideias, ao aprendizado a partir dos erros e responsabilidades compartilhadas.

ANTIFRAGILIDADE ORGANIZACIONAL

As discussões acerca da resiliência foram necessárias para a construção da visão mais instigante que as organizações precisam ter no presente. Não se sustenta mais, por si só, a adaptação e a flexibilidade como faces da resiliência. Em que pese serem atributos de destaque comportamental, busca-se um marco de identidade capaz de elevar o patamar gerencial de sustentabilidade das organizações.

É preciso avançar para outro nível a saber o da antifragilidade, um conceito que pressupõe uma reconstrução evolutiva através de movimentação ativa e proativa diante dos mais diversos cenários de caos (Taleb, 2020). A essência gira em torno dos caos, das adversidades e dos empecilhos que devem ser enfrentados e do comportamento, da atitude e dos atributos comportamentais e técnicos desenvolvidos.

Em uma comparação, Taleb (2020, p. 9-10) afirma que *“a antifragilidade está além da resiliência ou da robustez. O resiliente resiste às colisões e permanece igual; o Antifragil fica cada vez melhor”*. No contexto da antifragilidade, palavras como a aleatoriedade, o desconhecido e as incertezas são acolhidos. Há o apego aos erros no sentido de serem a mola propulsora da criação de alternativas e do surgimento de novas competências.

Taleb (2020) ensina que a antifragilidade tem como pressuposto o permitir-se errar e, portanto, sair da zona da linearidade do conforto e da certeza para abrigar a adversidade derivada do caos. O sistema se regeneraria e ao mesmo tempo sofreria mutações influenciado por variáveis como estressores, como imprevisibilidades, como aleatoriedades, como volatilidade, o que lhe conferiria uma sobrevivência a longo prazo.

Os desafios teriam valor no ecossistema da antifragilidade, vez que estimulariam soluções inovadoras a partir de uma necessidade. A imprevisibilidade, como uma janela de oportunidade, seria uma grande aliada para esse feito. A margem de risco com a existência dos erros no percurso seriam indicadores importantes como fonte de aprendizado para

mapeamento de comportamentos e de desenho de processos com um olhar prospectivo (Taleb, 2020).

O fato de as organizações serem confrontadas pelas oscilações de um mercado competitivo, tornar-se antifrágil já é uma prerrogativa essencial de perpetuidade de qualquer negócio. E para desenvolvê-la Taleb (2020) orienta para a resistência à zona de conforto, o aproveitamento de oportunidades nas situações incertas e críticas, a aceitação das inconstâncias como elemento pertencente à ordem natural tanto da vida quanto dos negócios e o olhar para o futuro.

Todavia, um alerta é feito por Grant (2021) ao determinar que é preciso querer mudar no intuito de superar crenças instaladas e justificadoras de perdas de oportunidades. Brown (2021) ainda inclui o destemor, a ousadia e a habilidade de confrontar a vulnerabilidade, conceito este compreendido não como uma fraqueza e sim como uma fortaleza emocional despertada nos cenários de incerteza e insegurança.

McRaven (2017) conclui que ter consciência de que a vida é injusta e que o fracasso faz parte do ciclo da sobrevivência é um passo congruente para se alinhar com a perspectiva da antifrágilidade defendida por Taleb (2020). Ademais evitar riscos não auxilia no processo de crescimento organizacional. É preciso assumi-los como uma variável normal e previsível para que se tenha a oportunidade gerar opções e de se antecipar em caso de reincidências.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Falar de emoções é o início de um processo de transformação. A compreensão dos gatilhos que levam a determinados padrões de comportamentos é crucial para o mapeamento de alternativas viáveis de solução. Opções estas que inevitavelmente passarão por um processo desafiador da mudança. Em consequência, o rompimento de crenças limitantes faz surgir a coragem para o aproveitamento das oportunidades antes perdidas com facilidade.

Em uma perspectiva organizacional, tal cenário se mostra mais desafiador, tendo em vista a, em tese, frieza existencial das empresas. Não se fala das emoções tipicamente humanas como a raiva, a alegria e sim de comportamentos instigados por situações de alto risco e em contexto terrível. São decisões tomadas com a análise de vários fatores, tendo como liga os elementos da flexibilidade e da adaptabilidade.

Em tempos tão líquidos e dinâmicos, estar aberto às mudanças é um ato de sobrevivência, em especial, para as empresas que lidam com a incerteza de um mercado cada vez mais competitivo. Suportar as adversidades e o confronto instiga as organizações a serem flexíveis e buscar saídas para o ajuste de procedimentos, de metas, de prazos e de expectativas, além do despertar para novas competências adaptáveis e necessárias a sua realidade

A resiliência organizacional então emerge como um comportamento estratégico de resposta a alterações causadas por situações de perigo e com alto risco. É uma forma de aceitação da realidade sem floreios de positividade. É compreender o sentido e o significado existente, de forma implícita, nas adversidades ao mesmo tempo em que a capacidade de improvisação é estimulada.

Uma percepção resiliente que precisa ser revista para se adequar à realidade das aleatoriedades e das imprevisibilidades. Com os devidos ajustes, tem-se a resiliência como uma etapa básica para a promoção de uma nova categoria, a da antifrágilidade, cuja evolução é decorrente do caos e das adversidades. Um atributo atual e de muito sentido para as organizações, vez que o ecossistema antifrágil envolve a aleatoriedade, a imprevisibilidade, o erro como aprendizado para a reformulação de processos e o olhar para o futuro.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Sonia Regina Amorim Soares de; OLIVEIRA, Tiego Bento Costa de. **Resiliência no ambiente**

organizacional: avaliação de perspectivas. Congresso Internacional de Administração: Administração 4.0. Ponta Grossa – PR. p. 1-16. 2019.

BARASA Edwin; MBAU Rahab; GILSON Lucia. **What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience.** International Journal Health Policy Management. 2018, v 7, n 6, p. 491–503. Doi: 10.15171/ijhpm.2018.06. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29935126/>

BARDINI, Crislaine; SILVA Narbal. **Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos.** Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines [en línea]. 2019. v. 16, n.2, p. 15-29. ISSN: 1668-7175. Disponible em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=483568603002>

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida.** Rio de Janeiro: Zahar, 2021.

BROWN, Brene. **A coragem para liderar.** Rio de Janeiro: BestSeller, 2021.

FRAGA, Bruna Devens; VARVAKIS, Gregorio; SELL, Denilson. **RELAÇÕES ENTRE RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL E RISCOS RELACIONADOS AOS CONHECIMENTOS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA: uma revisão integrativa. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki, [S. l.], v. 1, n. 1, 2018.** Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/582>.

GOLDSMITH, Michael. **Gatilhos do sucesso: as mudanças de atitude que levam ao êxito em todas as esferas da vida.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2020.

GRANT, Adam. **Pense de novo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

JUBRAM, Renata. **Autonomia, resiliência e protagonismo: provocações reflexivas para desenvolver competências.** São Paulo: Integrare. 2017.

LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa; LEITE, Felipe Kopp. **Open strategizing e resiliência organizacional considerando a incerteza do ambiente.** Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM), v. 21, Special Issue, p. 1-25, e21447. 2022. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.21447>

MAFABI, Samuel, MUNENE, John; Ntayi, Jose. **Knowledge management and organizational resilience - Organizational innovation as a mediator in Uganda parastatals.** Journal of Strategy and Management. v. 5, n.

1, 2012 p. 57-80. DOI 10.1108/17554251211200455. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235318138_Knowledge_management_and_organisational_resilience_Organisational_innovation_as_a_mediator_in_Uganda_parastatals

MCRAVEN, William. **Arrume a sua cama: pequenas atitudes que podem mudar a sua vida... e talvez o mundo.** São Paulo: Planeta, 2017.

MINOLLI, Cristina Beatriz. **Empresas resilientes.** Algumas ideias para construí-las. Temas de Management. Ideias. 2005, p. 20-24. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/cem/temana/v1y2005p20-24.html>.

SÁNCHEZ, Aurelio Villa. **Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante.** Foro Educacional n°34, 2020 | ISSN 0717-2710 | ISSN 0718-0772 en línea | pp. 77-103 DOI: <https://doi.org/10.29344/07180772.34.2361>

SAWALHA, Ihab. **Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience.** Management Research Review, n° 38, v. 4, 2015, p.346-366. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0010>

SILVA, Giovanna Serna; CORDERO, Carmen Zenozain; URDANIVIA, Johannes Schmidt. **La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones.** Gestión en el Tercer Milenio v. 20, n° 39, 2017, p; 13 – 24.

TALEB, Nassim Nicholas. **Antifragil: coisas que se beneficiam com o caos.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2020.
TURRA, Salete; DA SILVA, Marcia Zanievicz. **Resiliência Organizacional: Análise Bibliométrica de Artigos Publicados no Portal Scopus. Revista Gestão & Conexões, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 86–107, 2018.** DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2014.6.1.12517.86-107. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/12517>.

VALASTRO, John. **Organizational resilience: a position paper for critical infrastructure.** Australian Case Studies, Australian Government. Commonwealth of Australia, p. 1-41, 2011. <https://www.organisationresilience.gov.au/resources/Documents/organisationalresilienceposition-paper-for-critical-infrastructure-australian-case-studies.pdf>