

Robustez organizacional em períodos de crise

As organizações, para além das mudanças nos mercados, ou a rápida evolução dos gostos dos consumidores, ou a constante evolução tecnológica e dos processos, enfrentam cada vez mais mudanças disruptivas no seu ambiente externo, como acontece com a atual pandemia. Assim, elas têm de ser robustas para fazer frente a este tipo de crises sistémicas e conseguirem sobreviver. Os empresários estão cientes dos riscos envolvidos nas suas atividades, nomeadamente financeiros, estratégicos, tecnológicos, de mercado, concorrenciais, de reputação, ambientais, políticos e económicos, mas agora há um novo tipo de risco – o risco inesperado – onde podemos incluir os riscos de uma pandemia, uma ameaça terrorista, desastres naturais, ou paralisações prolongadas em setores de atividade que imobilizam os negócios.

O conceito de robustez organizacional implica que exista o que chamamos de plasticidade organizacional e de força organizacional.

A plasticidade organizacional tem a ver com a capacidade de uma organização para mudar irreversível e permanentemente a sua abordagem estratégica aos mercados, de forma a sobreviver e/ou crescer (resiliência) sob diferentes condições (adaptabilidade) e pressões (flexibilidade) ambientais, sendo capaz de reagir eficaz e atempadamente (agilidade) às ameaças e proactivamente aproveitar as oportunidades. Para conseguir isto, são precisos dois fatores: (1) que exista a necessária preparação do pessoal ao nível das competências, da motivação e da flexibilidade; e (2) uma estrutura organizacional adaptada à mudança, o que implica um planeamento estratégico FAMOSO (flexível, abrangente, orientado para o mercado, sustentável e operacional), uma liderança eficaz e uma aprendizagem organizacional também orientada para o mercado.

A força organizacional tem a ver com a capacidade de uma organização para aceder a recursos físicos, humanos, intelectuais e financeiros, tanto internos como externos. Assim, é fundamental que uma organização esteja prevenida com inventários suficientes para conseguir continuar a laborar em condições de paralisação, o que implica custos maiores de armazenagem, mas a garantia de produção, assim como o acesso externo, rápido e privilegiado, aos recursos necessários para sobreviver, apesar das contrariedades. As organizações devem, pois, promover uma cultura organizacional que, passo a passo, melhore as competências dos líderes e dos colaboradores em geral, assim como as suas motivações; a estruturação dos processos internos e dos recursos de modo a tornar a organização mais plástica (resiliente, adaptável, flexível e ágil); a aprendizagem organizacional orientada para o mercado; e os processos de planeamento estratégico, de

modo a que estejam sempre ajustados à evolução dos diversos riscos e, em particular, aos riscos inesperados.

Em conclusão, a avaliação da robustez organizacional passou a ser imprescindível no mundo de incertezas e mudanças rápidas e, algumas vezes, inesperadas em que vivemos.

Ler mais em “Organizational toughness facing new economic crisis”
[\(<https://oapub.org/soc/index.php/EJMMS/article/view/873>\).](https://oapub.org/soc/index.php/EJMMS/article/view/873)

João M. S. Carvalho

Professor Associado da Universidade Portucalense

Coordenador da PG Executiva em Gestão ANJE