

**RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL E TEORIA DA AÇÃO COMUNICATIVA:  
UMA PROPOSTA DE UMA AGENDA DE PESQUISA**

***ORGANIZATIONAL RESILIENCE AND COMMUNICATIVE ACTION THEORY:  
A RESEARCH AGENDA PROPOSAL***

Isabella Francisca Vasconcelos (FGV-EBAPE) *isabella.vasconcelos@fgv.br*

Yvon Pesqueux (CNAM-Conservatoire National d'Arts et Metiers França) *Yvon.pesqueux@lecnam.fr*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/1370>

---

**Resumo**

Neste artigo, apresentaremos a proposta de pesquisa atual do Transformare- Centro Franco-Brasileiro de Estudos Avançados em Organizações, Inovação e Sustentabilidade, propondo o conceito de Resiliência Organizacional e associando o mesmo à Teoria dos Recursos da Firma, analisando situações de inovação radical nas organizações e a mudança organizacional com a proposta de que estamos evoluindo para formas organizacionais mais substantivas e resilientes, tendo em vista a maior complexidade da sociedade e maior velocidade com que as inovações são realizadas.

**Palavras-chave:** Inovação, Resiliência, Complexidade, Teoria da Ação Comunicativa, Organizações.

**Abstract**

In this article we will present the current research proposal of Transformare- Franco-Brazilian Center for Advanced Studies in Organizations, Innovation and Sustainability, proposing the concept of Organizational Resilience and associating it with the Resource Based View theory. We will analyze situations of radical innovation in organizations and also the concept of organizational change, and we will propose that organizations are evolving into more substantive and resilient forms, in view of the greater complexity of society and the greater speed with which innovations are realized.

**Keywords:** Innovation, Resilience, Complexity, Theory of Communicative Action, Organizations.

Artigo recebido em: 27/02/2017

Artigo aprovado em: 09/10/2017

---

## 1. Introdução: A Teoria dos Recursos da Firma e a Resiliência Organizacional

Neste artigo, apresentaremos uma proposta de uma agenda de pesquisa realizada pelos coordenadores do Centro de Estudos Transformare – Centro Franco-Brasileiro de Estudos Avançados em Organizações, Inovação e Sustentabilidade ([www.transformare.adm.br](http://www.transformare.adm.br)) em conjunto com pesquisadores do Mestrado e Doutorado da UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba, que estão retomando suas atividades conjuntas de pesquisa, com especial colaboração de profa. Dalila Alves Correa e equipe.

Como vimos no artigo “ Organizações Pós-Burocráticas e Resiliência Organizacional: A Institucionalização de formas de Comunicação mais Substantivas nas Relações de Trabalho, (Vasconcelos, Cyrino et al., 2017), O conceito de Resiliência normalmente está ligado à resposta da organização a eventos disruptivos, através de adaptação positiva em um novo patamar de complexidade, superando a situação de ruptura (como por exemplo uma inovação radical, que leva a empresa a redesenhar o modelo de negócio, as formas de trabalho e interações) e implementando a mudança com êxito. O conceito de inovação radical em tecnologia, já traz a idéia de ruptura e adaptação positiva do grupo organizacional em um novo patamar de complexidade, após o redesenho das formas de trabalho, do modelo de negócios, dos produtos e/ou serviços que acompanham a inovação radical em tecnologia. Assim, a inovação radical exige uma organização inovadora e resiliente, que saiba mudar e se adaptar à mudança de paradigma devido à inovação, quando for este o caso . Trata-se ainda do paradigma sócio-técnico, que mostra que uma inovação tecnológica radical exige também o redesenho do sistema social (dos papéis sociais e formas de interação) da organização e produz uma inovação social.

Diversas situações produzem rupturas e exigem resiliência organizacional:

- a) Rupturas provocadas pela própria organização quando inova radicalmente;
- b) Rupturas provocadas por crises econômicas e/ou políticas;
- c) Rupturas provocadas por organizações concorrentes, que inovam radicalmente, mudando o meio-ambiente de negócios

d) Rupturas provocadas por mudanças na legislação induzidas pelo governo ou organismos reguladores internacionais. (Vasconcelos, Cyrino et al, 2017).

Neste artigo, trataremos da Resiliência organizacional necessária à organização que inova radicalmente várias vezes, no decorrer de vários anos, e logo tem que redesenhar suas formas de trabalho e mudar frequentemente, em sua história, para manter vantagem competitiva sustentável, podendo inclusive ter que mudar o seu design organizacional (Mintzberg, 2000). Veremos que a *Resource Based View*, a Teoria dos Recursos da Firma, que propõe que uma organização empreendedora dentro do modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) necessita inovar radicalmente várias vezes para ter vantagem competitiva sustentável, prevê uma organização inovadora resiliente. Segundo os trabalhos de Mintzberg, uma organização inovadora resiliente se organizaria como uma adhocracia (Mintzberg, 2000) ou como nos mostra Heckscher (1994; 2007) nos seus trabalhos sobre a organização pós-burocrática, em uma organização pós-burocrática ou interativa, existem formas de trabalho e colaboração que mais favorecem a inovação e a mudança quando necessária.

Se a organização é resiliente e consegue sempre ou na maioria das vezes enfrentar situações de ruptura com êxito, inovando tecnicamente e também socialmente e aprendendo com esta dinâmica, e atingindo novos níveis de complexidade e estabilidade, a resultante é que, mesmo enfrentando rupturas sucessivas, ainda que com intervalos de tempo de estabilidade entre essas sucessivas rupturas, podemos dizer que a organização é estável de forma dinâmica, pois sucessivamente atinge patamares de estabilidade mais complexos, em um equilíbrio dinâmico. Kathleen Eisenhardt nos fala em seus trabalhos da contínua polarização entre ordem e caos nas organizações, na busca de um equilíbrio dinâmico a partir deste paradoxo que existe de forma constante nas organizações.

Mostraremos que a Teoria dos Recursos da Firma (*Resource Based View*) e a teoria das Capacidades Dinâmicas, ao exigir que a organização persiga o modelo VRIO inovando radicalmente várias vezes e sendo empreendedora, propõe na prática o modelo de uma organização inovadora resiliente.

São vários os exemplos de inovações radicais como o telefone celular e sua evolução no que se refere a telefonia fixa; a câmara digital tendo em vista a câmara tradicional; o Personal Computer para a antiga máquina de escrever; o DVD para a tecnologia VHS, o carro elétrico com relação ao carro movido à gasolina ou álcool, entre alguns de vários exemplos possíveis.

## 2. A Estratégia da Empresa como Fonte de Desenvolvimento de Vantagem Competitiva

Existem diferentes abordagens que buscam explicar como as empresas atingem vantagem competitiva (entenda-se vantagem competitiva como a obtenção de resultados consistentemente superiores à concorrência). Dentre elas, pode-se destacar duas visões:

- A que entende a vantagem competitiva como um **atributo** de posicionamento **exterior** à organização, vinculada à estrutura do mercado e à natureza da competição em diferentes indústrias. Dentre os principais defensores dessa corrente encontra-se Porter (1991) e seu modelo de estratégia competitiva baseada nas forças que dirigem a concorrência na Indústria. (Nunes, Vasconcelos et al, 2003)

- A que relaciona a vantagem competitiva aos **atributos internos** diferenciadores da firma. Nessa tendência, encontramos fundamentalmente duas correntes: a da *Resource Based View* e a das Capacidades Dinâmicas. Para ambas, a vantagem competitiva repousa para além das forças de mercado, vinculando-se à capacidade da firma desenvolver recursos internos difíceis de serem imitados. (Nunes, Vasconcelos et al, 2003).

## 3. A Teoria dos Recursos da Firma (*Resource Based View*)

A Teoria dos Recursos da Firma (*Resource Based View* – RBV) é baseada no entendimento de que a fonte de vantagem competitiva está fundamentada nos recursos (físicos, financeiros e também intangíveis e invisíveis) e nas competências desenvolvidas pela firma, na qual os fatores de mercado têm peso apenas secundário (Barney, 1991).

Analisando essa tendência, Teece, Pisano et al. (2000) pontua que, para a *RBV*, o que uma firma pode fazer não é apenas função das oportunidades que ela encontra, mas depende também, e prioritariamente, do que ela pode controlar e desenvolver internamente.

Penrose (1959) argumenta que as organizações devem ser entendidas como estruturas administrativas, que unem e coordenam atividades individuais e grupais e como uma coleção de recursos produtivos, que podem ser divididos em físicos e humanos.

Em se considerando as organizações contemporâneas como um aglomerado de recursos, a *RBV* abarca essa concepção de organização proposta por Penrose (1959), uma

das primeiras a defender a firma como um conjunto de recursos, e não como uma função abstrata de transformação de insumos em produtos.

Seguindo nessa linha, Barney (1991) frisa que a vantagem competitiva de uma organização no presente pode deixar de sê-la no futuro caso outros consigam copiá-la, a não ser que a organização desenvolva uma vantagem competitiva sustentável, a partir de características difíceis de serem praticadas pelos competidores. E para conquistar uma vantagem competitiva sustentável, Barney (1991) argumenta que há quatro categorias de recursos fundamentais: capitais financeiro, físico, humano e organizacional. Estes recursos devem seguir alguns critérios:

- o critério do **valor** - os gestores deveriam verificar se os recursos da organização adicionam valor pela sua capacidade de explorar oportunidades e neutralizar ameaças;
- o critério da **raridade** - é relevante o fato das outras empresas possuírem ou não o recurso valioso;
- o critério da “**imitabilidade**” – as patentes protegem inovações de serem copiadas por um período de tempo (normalmente 10 anos), garantindo assim a imitabilidade.
- e **organização** - um ponto importante é avaliar se a empresa está organizada para explorar, em sua totalidade, o potencial competitivo de seus recursos ou não. Barney (1991) mostra que a cultura organizacional, a estrutura organizacional, e a política de gestão de pessoas podem ser recursos diferenciais da Firma, que obedeçam aos critérios acima, e que sejam responsáveis pelo desenvolvimento de vantagem competitiva. Assim, formas de gestão de pessoas são, segundo os autores da *RBV*, capacidades organizacionais fundamentais que, ao serem diferenciais raros, que agregam valor, difíceis de imitar, permitem às empresas o desenvolvimento de vantagem competitiva ao menos temporária.

O trabalho desenvolvido pelos teóricos do *Resource Based View* associa-se com o desenvolvido por Prahalad e Hamel (1990) na medida em que estes últimos defendem que a competitividade da organização deve pautar-se no desenvolvimento de competências essenciais (*core competencies*). Essas competências devem seguir os critérios de difícil “imitabilidade”, oferecer reais benefícios aos clientes e prover acesso a diferentes mercados, estimulando um ambiente de aprendizado rápido que deve ser colocado em prática antes que os concorrentes o façam.

Como argumenta Teece, Pisano et al. (2000), no entanto, para ter vantagem competitiva sustentável não basta inovar radicalmente de acordo com características do modelo VRIO por um período de tempo apenas. Deve-se inovar continuamente buscando-se as características do VRIO a fim de que se possa ter vantagem competitiva sustentável. Essa percepção levou ao desenvolvimento de uma nova abordagem no tratamento da vantagem competitiva, qual seja a teoria das Capacidades Dinâmicas. (Nunes, Vasconcelos et al.,2003).

#### **4. A Teoria das Capacidades Dinâmicas**

A *Resource Based View* evoluiu para um conceito que envolve “capacidades dinâmicas”. Segundo Teece, Pisano et al. (2000), a teoria das “capacidades dinâmicas” apresenta-se como uma resposta à questão da competitividade em ambientes de alta complexidade e mudança, na qual o que diferencia a firma é a sua capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações, mais do que o seu estoque de recursos atuais. Essa capacidade depende da capacidade de aprendizagem da organização.

Pelo conceito de capacidade dinâmica é possível entender que não basta às organizações disporem de um acúmulo de recursos raros, difíceis de imitar e assim obterem vantagem competitiva temporária. É necessário que estas possuam uma capacidade de resposta no tempo, que gere inovações radicais rápidas, associadas à capacidade gerencial de coordenar e re-alocar, de forma efetiva, as competências internas e externas da empresa para sempre continuar inovando.

Inovação, para Argyris (2000) implica aprendizagem de circuito duplo, como acima definido, ou seja, o questionamento de regras e normas vigentes e a proposição de um novo sistema social e uma nova técnica que desafiem os pressupostos de base do modelo anterior. Aprendizagem, por sua vez, implica mudança de comportamentos, formas relacionais, tecnologias, serviços, etc. Estes conceitos não podem ser dissociados.

Porém, quando mudam as tecnologias (quando ocorre a inovação de produtos e serviços) muitas vezes mudam também as formas de gestão da organização. O que era visto como positivo anteriormente passa a ser visto como inadequado, obsoleto, etc. A organização pode implantar novos *softwares*, formas de serviço, e para tanto implementar novas formas de gestão, e exigir dos indivíduos novas formas de comportamento (trabalho em equipe, autonomia, etc.). Os indivíduos, habituados aos padrões de comportamento anteriores que “davam certo”, poderão ter, muitas vezes, dificuldades de

se adaptar às novas formas relacionais e adotar os novos comportamentos exigidos pelo novo sistema organizacional (pelo novo “*sistema de ação concreta*”).

Portanto, como dizem Crozier & Friedberg (1981), em se tratando de inovação, a aprendizagem não é só técnica, ela é também relacional – aprendizagem de novas formas de interação social, adoção de novas formas de comportamento, adoção de novas alianças estratégicas. Um indivíduo, que antes trabalhava bem de maneira isolada, pode ter dificuldades em se adaptar a um novo modo de trabalho em equipe. A constituição de um novo sistema de ação concreta acompanha o processo de inovação. É importante considerar que o indivíduo pode ser “vencedor” e ter uma posição de prestígio e sucesso no antigo sistema organizacional por deter conhecimentos de técnicas consideradas fundamentais para a organização. No entanto, no processo de inovação e aprendizagem e desenvolvimento de novas competências técnicas que passarão a embasar o futuro da organização, este indivíduo que antes detinha as competências responsáveis pelo sucesso na organização, deverá se inserir no novo sistema, renegociando suas posições, encontrando uma posição e desenvolvendo novas alianças estratégicas. Se ele não fizer isso, perderá posições e prestígio, e poderá ser fonte de resistência à mudança, por não aceitar “perder” e transformar-se em um fracasso no novo sistema. Tendo desenvolvido uma identidade social na organização, durante anos, de “vencedor”, terá dificuldades e sofrerá com a ruptura no sistema, o que motivará a sua resistência. (Vasconcelos e Vasconcelos, 2002). A mudança, assim, não é algo simples, pois implica ruptura sistêmica, reconstrução de jogos de poder, construção de novas alianças políticas e novas formas identitárias. A mudança brusca pode inclusive provocar no indivíduo anomia (perda das normas de referência) e grande sofrimento. Dada esta condição, a desdramatização da mudança e a inserção de indivíduos na empresa que tenham habilidade de negociar, transformar-se e reciclar-se ao mesmo tempo que a organização o faz, evoluindo, passa a ser uma competência valorizada nos indivíduos por esta corrente, que fala em identidades evolutivas, tanto da organização quanto do indivíduo. Se a mudança é difícil pois implica ruptura, a construção de um novo sistema organizacional, dizem esses autores, só se faz a partir das competências e das práticas anteriores, pois mesmo que a mudança envolva, por exemplo, despedida em massa de funcionários, muitos dos atores sociais deverão permanecer, e estes deverão reciclar seus conhecimentos e desenvolver novas competências, para continuarem no novo sistema. Aqui entra o papel da Gestão estratégica de pessoas, ou gestão de competências, no

sentido de prover treinamentos e desenvolvimento de competências estratégicas adaptado às *core competences* e aos interesses estratégicos gerais da Firma.

Há dificuldades, no entanto, no aprendizado de novas competências. Segundo Crozier e Friedberg, os atores sociais que detêm o conhecimento de uma certa técnica fundamental para a organização, através da qual a mesma ganha dinheiro, detêm o controle do que se costuma chamar “zona de incerteza pertinente”. Assim, uma *expertise* ou conhecimento técnico difícil de ser adquirido e que garanta o sucesso financeiro da organização, dá aos atores sociais que detêm este conhecimento mais poder e prestígio no sistema organizacional, enquanto este conhecimento for fonte de ganho financeiro para a Firma. Quando se inovam produtos e serviços, mudam-se as competências essenciais da Firma, e, conseqüentemente, mudam as zonas de incerteza pertinente (as competências fundamentais que fazem diferença para a organização). Na maioria das vezes, os antigos grupos organizacionais, detentores das antigas competências, que controlavam a partir destas as antigas zonas de incerteza pertinentes, perdem poder, e novos grupos organizacionais, detentores do novo conhecimento útil para a organização, ganham poder, pois passam a controlar as novas zonas de incerteza pertinente. Como vimos acima, fenômenos de resistência à mudança são, assim, normais, pois os atores sociais perderão poder e prestígio devido à inovação. Novas articulações políticas e alianças estratégicas deverão ser feitas em torno das novas competências válidas para o sistema.

Os atores sociais detentores dos antigos conhecimentos válidos no sistema anterior poderão adquirir novos conhecimentos válidos no novo sistema organizacional e se articularem em torno das novas competências técnicas válidas no novo sistema, passando também a controlar as novas zonas de incerteza pertinentes, como faziam no passado. Isso, porém, exige esforço para adquirir as novas habilidades bem como articulação política e negociação com os novos grupos emergentes no sistema. Cabe à gestão estratégica de pessoas promover os arranjos organizacionais necessários à transformação do sistema, atuando como facilitadora destes processos.

Essas zonas de incerteza são as que os indivíduos procuram dominar na busca de suas estratégias, e podem estar relacionadas ao domínio exclusivo de diferentes tipos de recursos, como pontuam Crozier e Friedberg (1981):

- ao domínio de competências específicas,
- ao domínio de relações com parceiros sociais críticos,
- ao domínio das informações e dos processos de comunicação,
- ao domínio das regras organizacionais fundamentais.

Dominar uma zona de incerteza, seja ela de qual natureza for, é fundamental no jogo de poder das organizações. Logo, podemos depreender que é da natureza dos atores organizacionais buscarem a perpetuação de suas zonas de incerteza como forma de dominar os jogos a seu favor. Essa conclusão reforça a dificuldade de mudança que vimos anteriormente, e pode limitar a capacidade de aprendizagem e inovação. Como colocam Crozier e Friedberg, (1981), a dificuldade da mudança está intimamente relacionada ao fato dos atores sociais serem “prisoneiros” dos sistemas de ação que dominam, e que lhes garantem o controle sobre determinadas zonas de incerteza.

## 5. A Aprendizagem de Novas Competências

Há diferentes abordagens para o conceito de competências e para o processo que gera seu aprendizado. Como descreve Dutra et al, (2000) há uma linha de definição americana, que entende competência como um conjunto de qualificações, entendidas como conhecimentos, habilidade e atitudes, que permitem ao indivíduo atingir um desempenho superior. São partidários dessa abordagem autores como Boyatzis (1982), dentre outros. De acordo com essa linha de pensamento americana, as competências podem ser previstas ou estruturadas de forma a permitir um padrão de avaliação e são desenvolvidas fundamentalmente por processos de treinamento. O treinamento é aqui entendido como a forma de aquisição de padrões superiores de desempenho, que de acordo com Zarifian (2001) ocorre por interseção de três elementos:

- saber: incorporar conhecimentos
- saber fazer: adquirir habilidades
- saber agir: desenvolver atitudes

Em contraposição a essa visão americana, surgem autores europeus como LeBortef (1997) e Zarifian (2001) que entendem que a competência é, na verdade, **a expressão prática** de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. É capacidade do indivíduo mobilizar seus recursos para dar uma resposta prática às situações com as quais se depara.

Zarifian deixa claro que a competência é uma “*inteligência prática*”, apóia-se nos conhecimentos previamente adquiridos e os transforma em função das demandas de maior complexidade com que a pessoa se depara em novas situações. Assim, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes pré-existente, formado a partir de experiências anteriores, constituem a base para que o indivíduo busque novas respostas quando se depara com situações imprevistas. LeBortef, fortalecendo essa linha de raciocínio, atesta

que competência é a capacidade de colocar em prática aquilo que se sabe, numa circunstância nova. Concluindo o raciocínio dos autores europeus, só faz sentido falar-se em competência em ação, vinculada ao saber ser e ao saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos (Dutra, 2000).

O aprendizado de novas competências, fundamental no contexto das capacidades dinâmicas para a construção de vantagem competitiva sustentável pela Firma, implica, pois, aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes num novo contexto, diferente dos contextos de domínio anterior, com maior complexidade e menor previsibilidade. Essa é a base para o desenvolvimento da capacidade de ação estratégica preconizada por Crozier e Friedberg. Desta forma, em resumo, a Firma, para inovar e desenvolver vantagem competitiva sustentável, necessita de indivíduos que, além da capacidade em desenvolver novos conhecimentos técnicos e novas habilidades, sejam capazes de desenvolver novas alianças estratégicas e novas formas relacionais em torno das novas zonas de incerteza pertinentes, surgidas em torno das novas competências fundamentais para o sucesso da organização, oriundas do processo de inovação.

## **6. Fases da Mudança Organizacional**

### **Fase 1 – negociação de novas posições, cargos e salários e formas de trabalho**

Na primeira fase da mudança, redesenham-se assim formas de trabalho, formas de remuneração e interação que acompanharão a mudança tecnológica devido à inovação radical. Em seguida, negocia-se com os grupos e indivíduos na empresa quais serão suas novas formas de trabalho, interação, remuneração e posições na empresa. Após a conclusão desta fase, quando os indivíduos sabem quanto ganharão, como trabalharão, quais as mudanças que terão que se adaptar e suas novas perspectivas e posições e salários, e concordam e compreendem as mudanças e a nova organização na qual estarão, o importante passa a ser ajudar os indivíduos a desenvolver estas novas competências, a se comunicar entre si para desenvolverem estas novas formas de trabalho.

### **Fase 2 – Comunicação para o aprendizado de novas formas de interação e trabalho tendo em vista a nova tecnologia**

Na organização Inovadora Resiliente, a comunicação passa a ser fundamental para a consolidação da mudança.

Como mostra Goldszmidt, de acordo com a perspectiva do construcionismo social, a realidade é vista como construída pelos sujeitos a partir de suas relações sociais e de suas relações com o mundo externo e

*“ O sentido é uma construção social, um empreendimento coletivo mais precisamente interativo, por meio do qual as pessoas, na dinâmica das relações sociais, historicamente datadas e culturalmente localizadas, constroem os termos a partir dos quais compreendem e lidam com as situações e fenômenos a sua volta”* (Spink e Medrado, 2004, p.41, apud Goldszmidt, 2015).

Ainda segundo Goldszmidt (2015), ao comentar o trabalho de Herbert Blumer sobre o Interacionismo Simbólico,

*“ Os seres humanos agem em relação às coisas, tendo como base o significado que elas, as coisas, têm para eles, as pessoas. Dito de outra forma, as ações individuais podem até ser influenciadas pelas interações nas quais estamos envolvidos, mas elas são também, resultado de nossa própria definição e interpretação da realidade; 2) o significado das “ coisas” resulta da interação social entre seres humanos. A construção e a interpretação simbólica da realidade se dão por meio das interações entre os indivíduos, em contraposição a uma imagem do ser humano como um ser passivo e determinado; 3) os significados não são aceitos e aplicados automaticamente, mas estão sujeitos a um processo de interpretação, no qual são aplicados ou alterados como meios para orientar ou construir a ação dos atores no processo de interação social “*(Blumer, 1969, p.2, apud Goldszmidt, 2015).

Desta forma, as pessoas podem ter aceito as novas formas de trabalho, carreira, formas de pagamento e posições após concluída a fase de definição da nova organização e negociação, mas necessitam aprender juntas as novas formas de interação e trabalho e juntas agirem para consolidar as mudanças. Assim, grupos de indivíduos que nunca antes tinham trabalhado juntos poderão precisar interagir e trabalharem juntos em equipe pela primeira vez, superando dicotomias e paradoxos devido a diversas lógicas de ação por vezes incompatíveis e precisarão aprender a se comunicar para juntos interagirem e construir as novas formas de trabalho e significado que permearão as novas formas de interação.

Para tanto, poderão precisar de treinamentos e de indivíduos que facilitem a comunicação entre eles e os ajude a desenvolver as novas formas de interação e as novas

competências na organização e a superar paradoxos cognitivos, que podem impedir a criação de um sentido comum para a ação.

Tendo em vista esta questão, uma comunicação mais substantiva e menos estratégica se faz necessária neste momento.

Como mostram Vasconcelos e Pesqueux (2017), uma vez resolvidas questões como permanência no trabalho, remuneração, promoções, etc, os indivíduos, na execução do próprio trabalho, buscam realização, concretizar ideais, buscam conhecimento, e muito de sua comunicação é sincera pois, querendo se adaptar na nova organização e consolidar a mudança, necessitam superar bloqueios de aprendizagem e desenvolverem juntos novas formas de comunicação e novas competências.

Para tanto, uma comunicação mais substantiva de inspiração Habermasiana, surge.

## **7. Conclusão: Uma Comunicação mais Substantiva nas Organizações**

Assim, segundo Vasconcelos e Pesqueux (2017), ou o mundo em questão é objetivo, o do estado das coisas existentes, e pode conduzir a um saber partilhado no qual existe uma obrigação de justificação, se referindo a verdade dos fatos (equipes de inovação que trabalham juntas procurando realizar descobertas científicas e necessitam partilhar informação e conhecimento para juntas produzirem uma inovação científica); ou o critério em questão é social (conjunto de relações interpessoais legitimamente estabelecidas junto ao grupo social; e o critério de validade é o da justiça;(definição das políticas de gestão de pessoas por competências na organização, tendo em vista a meritocracia e reconhecimento por objetivos e metas atingidas produzindo o sentimento de justiça e equidade no grupo organizacional); ou ainda o mundo da comunicação é subjetivo e pessoal e o critério de validade é o da sinceridade (quando os indivíduos partilham suas experiências de trabalho pessoais e suas visões de mundo para juntos se adaptarem ao novo sistema organizacional e trabalharem juntos, compreendendo melhor diversas questões em equipe).

Em resumo, as organizações inovadoras resilientes possuem formas de comunicação muito mais substantivas onde os indivíduos constroem juntos o sentido do trabalho e conseguem consolidar um novo sistema organizacional em patamares mais complexos de tecnologia e interação; e portanto, tendo sucesso no processo de mudança organizacional.

As organizações do futuro (Adhocracias (Mintzberg, 2000), organizações pós-burocráticas ou colaborativas (Heckscher, 1994) (Vasconcelos e Pesqueux, 2015) ). serão muito mais substantivas em suas formas de comunicação e voltadas para a inovação sustentável e o desenvolvimento sustentável, como mostra por exemplo as diretivas mostradas no Pacto de Paris assinado entre 2015 e 2016 por 175 países e que aponta para o desenvolvimento de organizações mais substantivas e preocupadas com o futuro da humanidade e do planeta.

Propomos uma agenda de pesquisa que vise encontrar nas organizações exemplos de trabalho onde ocorra uma comunicação mais substantiva nas organizações, de inspiração Habermasiana. Assim equipes de pesquisa e desenvolvimento, equipes que visam estudar cenários futuros que influenciarão na empresa (prospectiva estratégica); equipes que definem o código de ética da empresa, cursos e treinamentos, programas de qualidade de vida dos funcionários, ações de responsabilidade social corporativa e agendas de desenvolvimento sustentável, são áreas em que é possível encontrar mais comunicações do tipo substantivo como proposto acima, e são necessárias mais pesquisas que ilustrem e esclareçam estas iniciativas.

Como Vasconcelos, Cyrino et al. (2017) concluem em seu artigo, Charles Heckscher (1994) propõe uma empresa colaborativa ou pós-burocrática onde o diálogo entre equipes busque mais o entendimento de questões fundamentais, favorecendo a troca de conhecimento e a inovação (logo um trabalho mais baseado em um tipo de comunicação habermasiana) para superar os limites da organização burocrática.

*“The linchpin of the collaborative enterprise, the base of its increased power, is that it enables people to use their knowledge and capability to advance the common mission. Where subordinates know more than their bosses about certain problems, where they are working on multiple teams which give them different perspectives, where they understand in depth the changing needs of customers, it is essential for the success of the system that they feel able to challenge their bosses, to propose new ideas, to criticize and argue when necessary. It is a kind of open dialogue.”(Heckscher, 1994:11).*

Segundo estas pesquisas, as organizações, no futuro, deverão possuir mais esta forma de organização para continuar inovando continuamente e terem sucesso.

Propomos pesquisas em especial no Brasil e na França, tendo em vista as atividades do Centro Franco-Brasileiro de Estudos Avançados em Organizações, Inovação e Sustentabilidade, [www.transformare.adm.br](http://www.transformare.adm.br)

## 8. Bibliografia

- Argyris, C On organizational learning, Cambridge, Ma: Blackwell,2000
- Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, v. 17, n. 1, p 99-120, 1991.
- Barlach, Lisete. O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito. 2005. PhD Thesis. Universidade de São Paulo
- Brabet, J. Repenser la gestion des ressources humaines? Paris: Economica
- Boyatzis, R. The Competent manager: A model for effective performance, Nova York, Wiley, 1982
- Brown, A.D. & Starkey, K. Organizational identity and learning: A Psychodynamic perspective. Academy of Management Review, 25(1), 102-120, 2000.
- Blumer, H. The methodological position of symbolic interactionism, Symbolic Interactionism: Perspective and Method, p. 1-60, 1969
- Denahrt, Janet; Denahrt, Robert. Building organizational resilience and adaptive management. Handbook of adult resilience, p. 333-349, 2010.
- Crozier, M. Friedberg, E. O Ator e o Sistema, Paris, Seuil, 1981..
- Cyrino, AB. Transformations stratégiques et reconfiguration des compétences organisationnelles: une analyse des banques privées de détail au Brésil pendant la période 1986-1997. École des Hautes Études Commerciales. France. 2004.
- Eisenhardt, K.M. Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism, Academy of Management Review, 25 (4), 703-706, 1990.
- Dutra, J. Hipolito, J.A. Silva, C. Gestão de pessoas por competências: O caso de uma empresa do setor de telecomunicações, RAC, v. 4, n. 1pp. 161-176, jan.-abril 2000.
- Goldschmidt, C. C;. Resiliência. [dissertação]: um estudo exploratório da percepção de gestores sobre o constructo, nas dimensões humana e organizacional. FGV-EBAPE, Rio de Janeiro, 2015
- Godet, M. Prospective et Technologies: Virages et Mirages, Academie des technologies, 2011
- Godet, M. <http://www.lapropective.fr/> (site sobre prospectiva estratégica com livros, definições, conceitos). <https://www.futuribles.com/en/qui-sommes-nous/about-us/team>

Heckscher C, & Donnellon, A. The post-bureaucratic organization, Thousands Oaks, Ca:Sage, 1994

Heckscher, C., The Collaborative Enterprise, Yale University Press, New Haven, 2007

Klein, M., Contributions to psycho-analysis. Londres: Weidenfeld, 1965

Mintzberg, H. , Criando Organizações Eficazes, Atlas, São Paulo, 2000;

Motta,F.e Vasconcelos, I, Teoria Geral da Administração, Cengage Learning, São Paulo, 2003.

Nunes, L, Vasconcelos, I. Jaussaud, J. Expatriação de Executivos, Col. Debates em Administração, Thomson, São Paulo, 2003.

Pesqueux, Y e Vasconcelos, I., L'Éthique de la discussion fondée sur les impératifs de la communication et de l'argumentation et la responsabilité sociale d'entreprise, communication, congres de l'Aderse, Bordeaux, 2017.

Penrose, E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley, 1959.

Pesqueux, Y., Ramanantsoa, B, Saudan, A., Tournand, J.C. Habermas et Apel:Une Ethique fondée sur les impératifs de la communication et de l'argumentation p.163-177, in Mercure et Minerve, Perspectives Philosophiques sur L'entreprise, Ellipses, Paris, 1999

Quinn, R. & Cameron, K. “ Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management”, Ballinger, 1988.

Spink, M. J. Medrado, B. . Produção de sentidos no cotidiano: Uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas in: Spink, M.J. (org.), Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: Aproximações Teóricas e Metodológicas, São Paulo, Cortez, 1999.

<http://www.stockholmresilience.org/news--events/general-news/2016-04-04-stockholm-resilience-centre-in-less-than-3-minutes.html>

Teece, D., Pisano, G., Shue, A Dynamic capabilities and strategic management, Oxford University Press, 2000

Tofler, A. Le Choc du future, Folio, Paris,1970

Vasconcelos, F.C., Cyrino, A.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional, Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, out/dez 2000

Transformare, Centro Franco Brasileiro de Estudos Avançados em Organizações, Inovação e Sustentabilidade, [www.transformare.adm.br](http://www.transformare.adm.br)

Vasconcelos, I. Assurance qualité et changement organisationnel: Une comparaison de la mise en place de l'ISO 9001 chez deux constructeurs informatiques français, these de doctorate n Gestion d'Entreprises,, HEC –Ecole des Hautes Etudes Commerciales, França, 2000.

Vasconcelos, I e Vasconcelos, F. The Limits of ISO 9000 Consulting Methods: Toward a Multidimensional Framework, in Developing Knowledge and Value in Management Consulting, Buono, A. (ed), pp.33-61, Greenwich, Connecticut

Vasconcelos, I, Vasconcelos, F, Paradoxos Organizacionais, uma visão transformacional, 2004

Vasconcelos, I, Cyrino, A., Oliveira, L., Pralon, E. , “ Resiliência Organizacional e Inovação Sustentável: Um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia”, Cad. EBAPE.BR, v. 13, nº 4, Artigo 13, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2015.

Vasconcelos, I, Cyrino, A. Carvalho, L. Oliveira, L. “ Organizações Pós-Burocráticas e Resiliência Organizacional: A Institucionalização de formas de Comunicação mais Substantivas nas Relações de Trabalho, Cadernos EBAPE.BR, setembro de 2017.

Zarifian, P. Objetivo competência: por uma nova lógica, São Paulo, Atlas, 2001