

# RESILIÊNCIA EMPRESARIAL: Uma necessidade ante a sustentabilidade das organizações

*Cláudio Paula de CARVALHO<sup>7</sup>*

**RESUMO:** As efetivas transformações no cenário mundial, permeado pelo processo de globalização e a necessidade de mudança cultural, gerou uma necessidade de adaptações, ajustes e mudanças pelas organizações. Estas condições mudaram o conceito de consumo, a forma de comunicação assim como o nível de exigência. As relações junto às partes interessadas e a evolução no nível de conscientização quanto aos processos de produção e o tipo de relação junto às partes interessadas (*stakeholders*), faz com que a resiliência empresarial se torne um indicador de sustentabilidade fundamental à gestão das organizações e na forma de comunicação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Resiliência empresarial. Sustentabilidade Organizacional. Cultura Organizacional. Comunicação com Partes Interessadas.

**ABSTRACT:** The effective changing process and the ongoing global transformation increase demand for a certain level of proficiency required from organizations. Relationships between business partners and requirements regarding the form of appropriation of natural resources have also evolved to a higher level of consciousness and it does that. This is an engaged sustainability index to the management of organizations. This situation directly affects production processes, making risk perception and its monitoring an ally to a greater level of sustainability within organizations and own relationship due to stakeholders, emphasizing how corporate resilience and more integrated communication is an important part to organizational sustainability.

**Keyword:** Business Corporate Resilience. Organizational Sustainability. Organizational Culture. Stakeholders Communication.

---

<sup>7</sup> Mestre *Strictu Sensu* em Sistemas de Gestão (Latec/UFF)

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo trata do processo de resiliência empresarial como um indicador diante da necessidade real de sustentabilidade das organizações a partir das transformações e das mudanças globais, alterando os paradigmas, os preceitos e as ações inerentes às linhas de gestão administrativa assim como em relação aos modelos conceituais que produziram efeitos não apenas sobre a sociedade, mas também sobre as próprias organizações, a relação de consumo, a forma de se comunicar diante dos diversos públicos de relacionamento e das partes interessadas (*stakeholders*)<sup>8</sup>. Principalmente, considerando as ações relativas a um processo de globalização acirrado e massivo, com suas conseqüentes exigências corporativas, políticas, sociais e econômicas, exigindo assim uma maior adequação e ajuste das organizações. Deste modo, tanto o processo de globalização quanto à necessidade de ajustes destas às condições que será exposta neste estudo, vem permear este crescente processo de mudança e de resiliência empresarial, passando a ser também um necessário indicador de sustentabilidade organizacional.

Tal demanda se reflete, considerando que cada vez mais se é exigido no mundo empresarial, frente aos novos processos de gestão administrativa, e que faz com que haja uma interação de ajustes frente a estas necessidades e a nova realidade, em que características mais fortes relativas à governança corporativa e empresarial são impostas. Pois, as empresas ou organizações estão muito atreladas ao mercado de capitais e as novas distintas formas de captação de investimentos. Deste modo, corroborando não só na forma de lidar com o processo produtivo, mas também pelo envolvimento e uso dos recursos materiais, naturais, e humanos, visando justamente um desenvolvimento sustentável de seus negócios.

## 2. CONSIDERAÇÕES SOBRE AS TRANSFORMAÇÕES GLOBAIS E NECESSIDADE DE ADEQUAÇÃO EMPRESARIAL DAS ORGANIZAÇÕES NO ÂMBITO DE GOVERNANÇA

O processo de transformação e mudança ocorreu principalmente com a implantação dos processos da globalização. Uma nova ordem da economia mundial

---

<sup>8</sup> O termo *stakeholders* aparecerá no texto e será tratado dentro da conceituação de público de relacionamento e/ou partes interessadas.

impactando sobremaneira em termos de conceitos, premissas, atitudes e posturas em relação à evolução dos sistemas produtivos e o uso dos recursos naturais. Mas, também dos processos econômicos, tecnológicos e sociais (MAY et al., 2003). Ainda na visão dos autores, não só a sociedade envolvida diretamente, mas, principalmente, em relação às organizações e o uso dos meios produtivos diante desta relação de poder no que tange às partes interessadas muda, de acordo com esta necessidade. Haja vista o nível de entendimento dos mecanismos de funcionamento do mercado de capitais e do nível de engajamento que o capital próprio está envolvido, mas também a forma como os meios de comunicação inferem este processo de orientação e de obtenção de informações. Logo, tendo características próprias em que as organizações ficam bem mais sujeitas a possíveis perdas em longo prazo (MAHONEY, 2007).

Ao longo deste processo de mudança global, em que uma maior governança se faz necessária, acaba gerando um elemento transformador junto às organizações e prementes ao processo de gestão. Ou seja, “o processo social que determina a alocação dos recursos e dos investimentos” (PEREIRA & QUELHAS, 2005). Este processo de mudança trouxe à tona possibilidade de uma discussão e implantação de questões até então pouco discutidas, como: questões de ética, funcionalidade administrativa das empresas, a própria gestão administrativa e gestão de pessoas, entre outras ações, assim como também diante da forma de lidar com as comunidades do entorno e seus desdobramentos junto à sociedade e partes interessadas em geral.

Em complementação ao autor acima, Barreto (In STAREC et. al, 2006, p.4):

O trabalho corresponde ao artificialismo da existência humana, o trabalho produz um mundo de coisas completamente diferentes de qualquer ambiente natural. O trabalho é exercido por um mundo de diferentes fluxos. Com o trabalho, o homem exerce a sua condição de troca em todos os sentidos para exercer sua permanência na terra. A condição humana do trabalho é a mundanidade. Uma das qualidades desta condição humana é a criação e a representação em código próprio da informação, a possibilidade de sua apropriação e elaboração para gerar conhecimento.

O conceito de governança contempla uma nova forma de governar, de tomar decisões sobre o interesse coletivo e também dos negócios, de uma forma mais cooperativa, de um olhar mais humano, diferentemente dos modelos de gestão mais centralizados e mais conservadores (ZAPATA, p.12, 2009).

Diante do forte e crescente processo de globalização, a implementação de uma gestão, onde os conceitos principais de governança corporativa (transparência, equidade, *accountability* – prestação de contas e responsabilidade corporativa) têm um papel importante no processo de controle, seja da ética, seja dos valores corporativos e de comunicação direta junto às partes interessadas (IBGC, 2009, p.19). Estes valores e mudanças conceituais, além da necessidade natural a que a sociedade se vê submetida, faz com que também se mobilize ainda mais em relação às posturas, às vicissitudes ou mesmo ao próprio ônus diante da instalação de um parque industrial globalizado. Com isso, modificando o conceito de resiliência empresarial.

Em termos de gestão ambiental e uso dos recursos naturais, a intensificação do processo de globalização financeira e da produção da economia mundial acarretou também mudanças consideráveis nos mercados internacionais, vide o acirramento na concorrência mundial, inclusive alterando consideravelmente os padrões de concorrência industrial (MAY et al., 2003). Com isso, as empresas se viram forçadas a ter um desenvolvimento mais abrangente no sentido da qualidade dos processos, da gestão administrativa, uma maior preocupação ante a comunicação e as relações de consumo, em que um maior número de padronizações se fez necessário de ser efetivado. Ou seja, saindo de uma postura mais reativa, em que as ações eram mais voltadas para um atendimento compensatório e muito mais por força das legislações ambientais. Segundo Vinha (in MAY et al., 2003, p.184), até então, as análises eram feitas que somente sob circunstâncias de ameaça nos negócios ou à reputação é que o envolvimento se dava no processo de decisão, trazendo as partes interessadas. Mas, mesmo assim de forma limitada, apenas os consumidores e os representantes de órgãos reguladores.

### ***2.1 Os impactos diante das mudanças globais, a necessidade de uma comunicação mais integrada, interligada à percepção de risco e os reflexos na sustentabilidade das organizações***

O processo de globalização econômica, segundo Capra (2005, p.150) foi engendrado intencionalmente por grandes grupos economicamente fortes, compostos pelos principais países capitalistas, formando o denominado G-7, e grandes conglomerados financeiros globais de grandes empresas transnacionais. No caso dos

grandes grupos financeiros, temos o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Organização Mundial do Comércio (OMC).

Assim, dentro de uma abordagem acerca de transformações globais, o conceito do que é cultura organizacional e desenvolvimento de conhecimento é introduzido necessariamente. Em que critérios de conduta e de administração são estabelecidos e se tem condições de avaliar o processo de transformação necessário nas organizações, decorrente deste movimento crescente e evolutivo do processo de globalização existente, alterando significativamente as relações entre as partes, sejam elas relacionadas ao público interno ou o externo. Segundo Barbosa (2002), as mudanças passam também pelas relações de poder, as quais são intrínsecas às múltiplas correlações relativas ao capital. Ou seja, a cultura empresarial estaria subdividida em modalidades distintas, as quais poderiam ser enquadradas em empresas privadas, estatais, de capital misto, familiar e as possíveis combinações destas divisões definidas pelo autor. E, estas relações também seriam distintas, seja pela própria característica de composição de cada tipo de formação de empresa ou de organização, de tamanho e formato. Com isso, as transformações econômicas globais atuam diretamente sobre as organizações, alterando significativamente a sua relação de gestão e de capacidade de captar investimentos. E, isto ocorre, principalmente, a partir do momento em que estas passam a ser listadas em bolsas de valores, onde nível de exigência no que tange à mudança na cultura organizacional é bastante forte assim como em termos de governança corporativa (MAHONEY, 2007).

Por outro lado, a cultura organizacional precisa transformar-se diante dessas reais mudanças, muito mais pelos ajustes necessários aos quais as organizações estão submetidas, mas, também, diante do processo desenvolvimentista cada vez maior, que não é diferente em termos de planejamento estratégico (RODRIGUEZ, 2002). Porém, as premissas são diferentes no decorrer do tempo, principalmente após a implantação do processo de globalização, como explicitado por Barros & Prates (1996, p.108): “Todo o processo de mudança é de longo prazo e em seu decorrer existe a interferência de muitos fatores internos e externos à empresa”. E, dentre os fatores internos, na visão de Rodriguez (2002), a gestão de dos recursos humanos, das pessoas que compõem o quadro técnico-administrativo também tem necessidade de ser revisto. A cultura organizacional e a gestão administrativa das pessoas nas empresas possuem uma

arquitetura organizacional estabelecida. Por outro lado, na visão de Takeuchi & Nonaka (2008), os gestores, em geral, são céticos e questionam tudo, não presumindo nada como verdadeiro, devendo assim confiar no corpo técnico e operacional para que as ações, atividades e tarefas possam ser realizadas.

Porém, o processo de modernização se faz cada vez mais presente e necessário. Logo, suas respectivas estruturas precisam acompanhar o processo evolutivo e estas mudanças, pois estão sempre em um ritmo de necessidades e de ajustes cada vez mais constantes e velozes. Existe uma necessidade de acompanhar a evolução destes processos, mas também no que tange à vantagem competitiva, diante de um mercado de grande atratividade, em que a volatilidade de benefícios faz com que haja também uma movimentação acentuada assim como influenciando o tempo de duração das decisões e das estratégias adotadas e o custo envolvido.

Ainda contextualizando sobre as transformações globais, a questão da ética, na visão de Elliot (2002), afeta não só a visão das ações empresariais, mas também a solução das relações mantidas junto a diversas partes interessadas. Por quê? Porque a nova realidade global, com o advento maciço da tecnologia da informação, da democratização da informação, também cria elementos favoráveis ao processo da corrupção nas organizações. Mesmo que haja pelas organizações todo um bojo de condições engajadas às questões de governança corporativa das organizações. Mas, por outro lado, pelas relações intrínsecas junto às questões as quais devem combinar política/prática de governança e comportamento social/ambiental. O ativismo do investidor/ acionista vem sendo diretamente acompanhado pelas novas leis e regras surgidas, principalmente com o advento da Lei Sarbannes-Oxley (SOx), segundo Mahoney (2007, p.191). Com isso, não excluindo a ação em si da corrupção, mas atuando nas regulamentações e no controle das organizações.

Se por outro lado, estes mesmos canais de facilidades também propiciam formas de mecanização da corrupção também permitem formas de coibi-las, pois as regras relativas aos mercados de ações geram um processo de transparência, que é inerente à prática de governança corporativa (MAHONEY, 2007). Considerando que a globalização pode introduzir a corrupção nos processos de gestão, a sistematização dos meios de comunicação, seja por meio da tecnologia da informação, seja pela

democratização da informação, seja pelas descobertas de ações organizadas, em que o papel da segurança da informação se torna premente. Tudo isto permite também uma acessibilidade de forma bem mais abrangente pelas diversas partes interessadas. Logo, tornando este tipo de ação mais próxima à exposição (ELLIOT, 2002). Por outro lado, a mesma democratização desta comunicação digital facilita o processo de descoberta das ações organizadas, pois a manutenção do sigilo possui determinadas dificuldades. São efeitos claros do processo de globalização (RODRIGUEZ, 2002).

São vários os fatores externos alteram significativamente o comportamento organizacional, pois se dá pela composição de diversos fatores, sejam eles vinculados à imagem empresarial; a reputação e a credibilidade diante dos diversos públicos de em geral; as estratégias usadas decorrentes do plano de negócios realizados e dentro de um processo de divulgação transparente, principalmente junto aos investidores e à imprensa. Mas, também, em relação às comunidades do entorno, junto ao poder público e as entidades não governamentais (ONGs). Enfim, são diversos setores que se desdobram diretamente ou indiretamente, dependendo do tipo de segmento de negócio de cada empresa. Para cada ramo ou tipo de segmento, certamente, as partes interessadas também se desdobram e se segmentam especificamente.

Por outro lado, isto só se dá em termos de quantidade de público de relacionamento, sem retirar o ônus dos impactos e das circunstâncias geradas que se baseiam em uma situação de crise ou mesmo diante de uma percepção de risco (OGRIZEK; GUILLERY, 1999). Principalmente, diante da necessidade de se ter uma maior preocupação ainda maior quanto aos aspectos e implantação do processo de governança corporativa, valores estes que também se tornaram prementes junto às organizações, baseado no que vem sendo exposto. E, as organizações estão muito mais sujeitas a regras e a penalidades legais, o que propicia o processo de mudança. E, estas mudanças propiciaram valores organizacionais importantes como forma de relacionamento com as partes interessadas (MAHONEY, 2007), se não pelas regras e regulamentações legais impostas, pelo fato de serem penalizados na movimentação e negociação de suas ações na bolsa do mercado de capitais. Hoje, um processo de comunicação é de percepção mais direta, por meio da interatividade existente junto às partes interessadas, especificamente os investidores (MAHONEY, 2007).

O mais interessante é que as organizações devem se ajustar diante da necessidade maior no sentido da organização interna e cultural das empresas (BARBOSA, 2002). Porém, na visão de Fleury et al. (1996) sem descaracterizar a necessidade do rito de passagem, por meio da própria relação de poder econômico e, por assim dizer, das relações de poder organizacional e empresarial assim como das relações sociais e organizacionais inerentes de forma geral.

E, diante da importância em demonstrar a mudança de valores, estes novos paradigmas que a sociedade como um todo tem em relação ao universo, ao meio ambiente que a envolve assim como seus respectivos desdobramentos, mudaram o nível e grau de relacionamento. Principalmente, mediante as forças de pressão e dos respectivos movimentos decorrentes do processo de sustentabilidade, muito mais alinhados à responsabilidade social corporativa (MAY et al., 2003).

Na visão de Bertero (In FLEURY et al., 1996), dentro desta linha de mudança e cultura organizacional pode-se constatar que o mercado de forma geral, não só especificamente o de capitais, possui um movimento rápido em relação aos ajustes e às necessidades. E, em relação às necessidades sempre estão em acordo com o processo de evolução das gestões administrativas e empresariais. Principalmente, diante da implementação massiva da globalização e seus efeitos grandiloquentes ante as reais necessidades de mudanças administrativas e de gestão assim como diante das transformações tecnológicas e organizacionais (RODRIGUEZ, 2002). E, estas mudanças geram as necessidades, sejam estas nas relações interpessoais, de consumo etc., que por sua vez geram a real necessidade de as empresas se ajustarem e se adaptarem as novas realidades dos meios de produção e das relações junto às diversas partes interessadas, principalmente.

Segundo Capra (2005, p.167), a sociedade está se ressentindo de forma acelerada diante dos impactos da globalização econômica, tendo papel relevante nos aspectos de mudança, criando um movimento transformador que cresce rapidamente em todo o mundo. Pois, o acesso e a disponibilidade de forma mais ampla às mídias sociais transforma esta sociedade em um agente importante dentro do processo de mudança.

## ***2.2. A necessidade de uma comunicação mais integrada e os reflexos de resiliência empresarial no processo de sustentabilidade das organizações***

O crescimento de atuação da comunicação e de suas formas efetivas em redes de comunicação faz com que não só no aspecto simbólico da compreensão da informação, mas também no processo de realimentação existente nas redes de comunicação, seus canais, suas formas de interligação, se movimentam de forma mais sistematizada e estruturada, em decorrência da necessidade de um maior uso deste mecanismo de suporte (CAPRA, 2005). Além disso, não só no aspecto social, mas também como uma nova e importante vertente de utilização organizacional para o desenvolvimento de seus negócios, diante de um mundo cada vez mais integrado em termos de comunicação e de tecnologias cada vez mais disponíveis, tendo as mídias sociais um papel importante e de destaque, que referenda este ponto acima destacado, pois foi um embrião das mídias sociais e suas formas de relacionamento. Segundo Fleury (1996, p.24): “A comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização”.

Assim, no entendimento de que a comunicação deve cumprir seu papel social dentro da sistemática dos negócios empresariais, a gestão empresarial percebeu a necessidade, durante o contínuo processo de transformações, de que a comunicação possui um papel importante e que deve ser mais integrado aos processos econômicos, sociais e organizacionais como um todo. Porém, sem perder as características de se manter em um relacionamento mais direto junto às partes interessadas. Condição esta bastante relevante no sentido de longevidade das organizações, e de forma que obtenha um grau de sustentabilidade exequível. Deste modo, a função comunicação migrou para uma integração multifuncional para atender e suprir as demandas decorrentes desta necessidade. Para Figueiredo & Nassar (1995), a comunicação empresarial tem um papel importante e é condição primária quanto ao aspecto da construção da imagem institucional de uma empresa. E, para que esta meta seja conquistada, além de todo o processo inerente à transparência e a aproximação junto às partes interessadas, deve-se ter a valorização de profissionais de comunicação cada vez mais. Uma vez incorporada nas organizações a relevância destes profissionais, estes possuem a condição de criar e permite a formação e construção de uma área de comunicação organizacional (institucional, empresarial, administrativa e mercadológica) no município do

planejamento e no desenvolvimento de suas ações empresariais mais voltadas não só ao relacionamento institucional, mas também na visão do negócio (KUNSCH, 2003).

Ainda na visão de Kunsch (2003), o papel da comunicação integrada é fazer a convergência de diversas áreas de atuação da comunicação, de forma que funcione como um organismo, dentro de uma visão sistêmica, em que o processo de sinergia flua adequadamente para um bom resultado coletivo. Este *mix* da comunicação organizacional, composto pelas diversas áreas de comunicação, seja a comunicação interna, a comunicação administrativa, a mercadológica e a institucional, na visão da autora, deve atuar de forma sistêmica. Assim, constituindo uma unidade efetivamente integrada, dentro de um nível consensual de harmonia, no âmbito do desenvolvimento das atividades e, conseqüentemente, na obtenção dos resultados do negócio. Esta convergência, ainda na visão da autora, desde que dentro de uma visão claramente definida e dentro de preceitos objetivos, transparentes em suas ações, define e permite um desenvolvimento estratégico e tático que deve ser definido para um bem maior na obtenção da eficácia de suas ações. Esta integração permite que, tendo as ações definidas e claramente expostas, elas possam propiciar que as ações de relacionamento perante as diversas partes interessadas sejam mais profícuas e estabeleçam condições para o desenvolvimento de uma relação de credibilidade em todas as instâncias desta relação. O que reforça o contexto da sustentabilidade organizacional não apenas em momentos de benesses, mas também em momentos de possibilidade de risco ou mesmo de gerenciamento de crise.

De forma sintética, a Figura 1 (CARVALHO, 2008) apresentada abaixo demonstra o ciclo de sistematização dos processos de comunicação mais integrada, que reflete No processo de sistematização de gerenciamento de risco e de comunicação de crise e seu envolvimento direto no âmbito dos negócios.

O sistema apresentado reforça o quanto é importante a manutenção das relações e sua relevância para a sistematização dos processos de comunicação, cuja integração e interatividade pode até dar uma dimensão de o quanto pode afetar direta ou indiretamente a sustentabilidade das organizações ou mesmo reforçar as relações, a marca, a reputação, a credibilidade, a identidade organizacional, junto ao público interno e externo. Enfim, possibilita que a empresa alcance a condição da

sustentabilidade empresarial no processo de troca e ajustes mútuos em cada uma das variáveis e partes envolvidas.

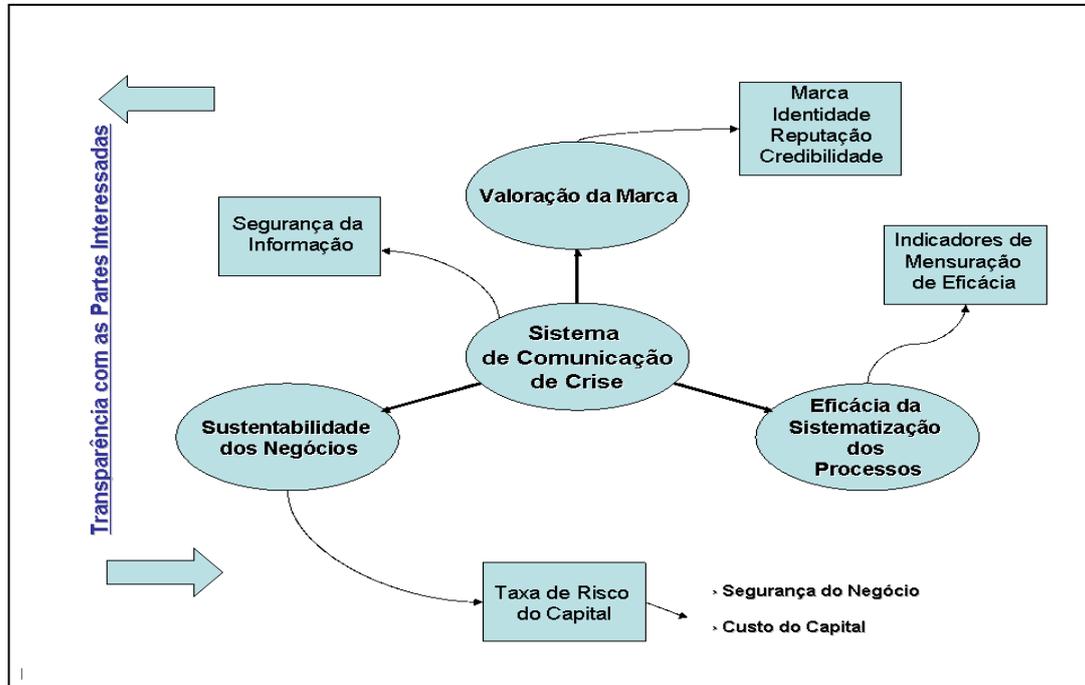


Figura 1 □ A Sistematização de Comunicação mais Integrada – Sistematização de Gerenciamento e Comunicação de Crise - Fonte: CARVALHO (2008)

Segundo Mestieri (2004), estas ações conjunturais efetuadas diante das diversas pressões internas e externas propiciaram um maior desenvolvimento nas relações junto às partes interessadas, possibilitando também um maior processo de transparência das organizações diante de cenários adversos. Esta maior abertura, diante da necessidade e da disseminação da tecnologia da informação e das novas técnicas de obtenção desta, faz com que as diversas formas de obtenção de informação e de conhecimento, seja ela de forma estrutural, dentro das organizações, ou individualizada, tenha um cunho efetivamente mais democratizado. Segundo Morin (2011), em termos de preparação para esta visão futura de sustentabilidade, é fundamental levar estas premissas em consideração, e não somente em termos de gestão empresarial e administrativa, mas também em relação ao seu quadro técnico, operacional e corporativo, melhorar as condições das relações humanas, a formação do pensamento integrado e complexo.

Da mesma forma, o conhecimento, seja pela pesquisa, pela capacitação do corpo das organizações, pela relação com os investidores e demais partes interessadas, o

processo de formação de imagem, sua reputação e credibilidade, dentre outras variáveis, permite uma abordagem mais abrangente de entendimento da organização. Até porque hoje a sociedade tem interesse em saber mais sobre esta ou aquela empresa. Seja por questões de maior entendimento no que tange às questões de sustentabilidade, seja pelo próprio papel de cidadão mais consciente, por ser membro de uma comunidade que se localiza muito próximo a uma empresa e o que a afeta socialmente. Ou então, pelo simples fato de ter um envolvimento maior junto ao mercado de capitais. O que reforça ainda mais o papel da transparência no processo de comunicação junto às partes interessadas.

É este entrelaçamento entre a empresa e as partes interessadas que faz com que o problema não seja tão impactante. Mesmo considerando que isto não irá reduzir o processo de penalidade, mas sim no que diz respeito à imagem. E, no caso de investidores e acionistas, as relações têm um maior cunho econômico onde o entendimento da situação de crise existe, mas o direcionamento de investimento é bem maior. É certo que este posicionamento é fruto das condições e dos impactos de crise. Por outro lado, o risco existente é compatível quando se tem uma relação fortalecida, como retrata Eccles et. al. (2007), onde os clientes são mais leais e adquirem uma faixa maior de produtos e serviços porque o mercado acredita que tais companhias propiciam maior ganho e possui um crescimento futuro mais sustentável.

O capital de relacionamento se traduz como um importante ativo intangível no processo de sustentabilidade, a partir do momento em que as empresas agem de forma interativa entre seu corpo gerencial e a parte técnica. Esta interatividade é rica, no sentido de que as informações e as melhores práticas são difundidas e discutidas em grupo, além de ser extensiva a entidades parceiras, como universidades, empresas e centros de pesquisa, como forma de gerar intercâmbio de conhecimento e fomentar parcerias que sejam profícuas para o desenvolvimento dos negócios. E, isto no caso do capital organizacional e de relacionamento possuem um papel importante no processo de troca, de ganho e de interação.

É bem possível que os investidores e os acionistas usem cada vez mais a sustentabilidade ecológica, no lugar da rentabilidade estrita, como forma de avaliar o posicionamento estratégico de longo prazo das empresas. Mas, também para reiterar o

seu posicionamento no que tange ao processo de transparência e de formação de valores que venham permear e garantir o contexto da credibilidade e de reputação da empresa. E, segundo Rodriguez (2002), as organizações devem levar em consideração que a cultura, os valores de mercado e as pessoas, a própria forma de lidar com o meio ambiente e seus aspectos de transparência e de lidar com os diversos processos, também devem ser vistos como parte do negócio.

Assim, a relação de consumo ou mesmo de afinidade e imagem junto a uma determinada instituição e sua marca é alterada de acordo com as nuances, variações e condições e circunstâncias às quais as empresas estão submetidas, considerando o estágio de evolução perante o mercado e a própria evolução da empresa. E, por ser um ativo *invisível*, sob o aspecto da percepção e das mudanças desta percepção, isto faz com que a competitividade do mercado faça, cada vez mais, com que as empresas estejam em sintonia diante dos processos de mudança que surgem diante da gestão vigente.

### **3. A RESILIÊNCIA EMPRESARIAL COMO UM INDICADOR DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL**

A capacidade de resiliência das empresas é um tema recorrente, segundo Hamel & Välikangas (2003, p. 32): “Existe uma lacuna de resiliência. A velocidade com que o mundo fica turbulento é maior do que aquela com que as organizações adquirem resiliência.” Hoje, mais do que nunca, é fundamental as empresas incorporarem os processos de mudança e se ajustarem a ela. Acabou o período em que um executivo podia tratar uma determinada estratégia ou modelo de gestão de negócio como sendo uma condição eterna, baseada apenas na sustentabilidade empresarial vigente em determinado período.

Desde o advento da globalização, as condições e as imposições de um mundo em mudou consideravelmente os paradigmas e os modelos de gestão, a forma de se relacionar com os diversos públicos de interesse e de relacionamento. Tal razão se deve ao fato dos colapsos de desempenho financeiro e empresarial vir aumentando muito, seja diante das mudanças que vêm ocorrendo no mundo globalizado ou mesmo diante das crises mundiais, principalmente após a última grande crise no final de 2008. Mesmo

empresas de sucesso mais duradouro sentem mais dificuldade para obterem retornos sempre superiores. Conforme Hamel & Välikangas (2003, p.33):

Em tempos menos turbulentos, empresas estabelecidas podiam apostar no embalo para sustentar seu sucesso. Algumas como AT&T e American Airlines, eram protegidas da concorrência pela regulamentação e por práticas de oligopólio. Outras, como General Motors e Coca-Cola, contavam com paradigmas relativamente estáveis: há mais de meio século o automóvel tem quatro rodas e motor a combustão, e o consumidor bebe refrigerantes à base de cafeína. Já o McDonald's e a Intel tinham a formidável vantagem do pioneirismo. Em setores de uso intensivo de capital, como o petrolífero e o aeroespacial, enormes barreiras à entrada protegiam os líderes.

Uma condição essencial faz com que este *status quo* venha ser alterado, pois a necessidade da resiliência empresarial já é um fato duradouro diante das diversas mudanças advindas e agregadas diante do processo de globalização. Rupturas com modelos previamente estabelecidos, mudanças relativas aos padrões tecnológicos, o advento da tecnologia da informação de forma ampla e disseminada, onde todos os processos se interligam e se tornam interdependentes (RODRIGUEZ, 2002). Da mesma forma, os respectivos padrões de consumo também foram modificados em decorrência da exaustão do meio ambiente. O foco de desenvolvimento de produtos e serviços disponibilizados a clientes e consumidores, e o respectivo nível de exigência decorrente destes processos de mudança constituem uma das dimensões primordiais para o sucesso das transformações empresariais diante das mudanças globais, baseado na visão de Vinha (In MAY et al., 2003). Esta orientação acarreta uma geração de novas linhas de produtos e de serviços para os clientes, visando terem uma nova conceituação de valor agregado ao produto e aos serviços, assim constituindo uma nova forma de consumo para este segmento de público de relacionamento. Com base em Hamel & Välikangas (2003, p.34), poderia ser definida como resiliência empresarial:

Resiliência estratégica não é reagir a uma crise isolada. Não é se recuperar de um revés. É, antes, a capacidade de se antecipar – e se ajustar – continuamente a profundas tendências seculares capazes de abalar de forma permanente a força geradora de lucros de um negócio. Resiliência é a capacidade de mudar antes que a necessidade se torne imperativa.

Segundo Capra (2005, p. 148), essa nova economia, onde o capital funciona em tempo real, onde as fronteiras são virtuais, o poder do capital é mais entrelaçado e as redes financeiras internacionais são constituídas. Tudo isto faz com que este capital possa trafegar rapidamente por todo o mundo, buscando cada vez mais novas

oportunidades de investimento e de ampliação dos negócios. O processamento e a velocidade do processamento de informações e o desenvolvimento tecnológico para dominar, ou melhor, intervir nos processos desta tecnologia, principalmente tendo a gestão do conhecimento como um meio eficaz de dominação. Tudo isto faz com que essa inovação tecnológica venha ter um papel extremamente importante no processo da competitividade empresarial. A inserção da informática, enquanto processo de rede mundial, faz com que haja uma revolução poderosa, mundial, em que não havendo a necessidade de algo mais concreto em termos de fronteiras, a abrangência acaba sendo muito mais poderosa, ressurgindo assim um capitalismo mais poderoso, rejuvenescido, flexível, diante de toda uma tecnologia à disposição e enormemente ampliada.

Da mesma forma, ainda em relação às condições do *status quo* de tempos passados, as grandes mudanças geopolíticas fizeram com que países, até então em condições integrais de subordinação, passassem a integrar grupos de países relevantes, apesar de estarem enquadrados como *em desenvolvimento*. Assim, se ajustam aos processos de mudança das estruturas organizacionais, políticas e econômicas, e ampliaram suas ações de forma mais estável. Contribuindo para uma mudança da ordem econômica, das relações de poder e, conseqüentemente, da submissão aos padrões convencionados, alterando esta relação de poder. São países, como o Brasil, em que os processos de resiliência empresarial vêm se ajustando e acarretando uma mudança significativa relacionada aos padrões do consumidor e de produção, onde a exigência é maior quanto maiores forem os esgarçamentos das forças de coalizão, seja no âmbito social, ambiental e econômico.

Dentre estes fatores e considerando uma era turbulenta, o capitalismo tecnológico exige mudanças, advindas do processo de globalização (CAPRA, 2005). Uma instituição pode tropeçar pela intensificação de suas ações de *marketing* para segmentos específicos de clientes, sem levar em consideração a inserção de novos parceiros futuros na cadeia de relacionamento de partes interessadas e na manutenção quanto ao uso dos recursos de rotina. E, mais ainda sem se preocupar na inovação de novos canais, por exemplo. Mas, nem sempre, um aporte menor de recursos (HAMEL & VÄLIKANGAS, 2003). Já uma idéia inovadora nem sempre atrai, pois onera o envolvimento e o processo decisório. As organizações devem se antecipar e estarem preparadas para as circunstâncias diante destas mudanças assim como em vir a

remodelar seu processo de gestão (RODRIGUEZ, 2002). Vide os impactos, relativamente recentes, desta não concordância ou de não ajuste por parte de megaempresas norte-americanas, como a General Motors, a Ford e a IBM, dentre tantas outras, que não souberam administrar o processo de mudança, as exigências decorrentes destas necessidades e as transformações e que tiveram alterações significativas em seu modelo de negócio. Da mesma forma, empresas como a Coca-Cola, que vem buscando se concentrar em conquistar o mercado de bebidas não gasosas. Ou então, o McDonald's que vem tentando se ajustar às realidades regionais e locais onde possui franquias, mudando um pouco aquele conceito somente de hambúrgueres e suas variações, de forma que se adapte às mudanças e as exigências do mercado e de forma a retomar o crescimento (HAMEL & VÄLIKANGAS, 2003). É o caso também das indústrias farmacêuticas, desenvolvendo novas pesquisas, diante de novas regulamentações e tendo a inserção dos medicamentos genéricos, impondo e mudando a ordem social neste sentido. O mesmo ocorre com as empresas petrolíferas, mudando a gestão, transformando atividades, de empresas de petróleo para empresas de energia, mas sem perder o caráter da extração fóssil. Embora com maior controle no processo extrativista. Deste modo, dentro de uma diretriz de não alinhamento às questões de resiliência, segundo Rodriguez (2002, p.43), menciona:

Na maioria das vezes, a introdução de drásticas mudanças na empresa chega somente no momento em que a mesma precisa sobreviver, ou seja, quando se encontra no limite entre a vida e a morte.

O ritmo crescente de mudanças, e de forma contínua, exige que a evolução estratégica seja realmente acelerada no aspecto da vantagem competitiva, reforçando o aspecto da resiliência. Por isso, empresas tradicionalmente de sucesso, que sempre tiveram um ambiente propício e com poucas condições de risco nos negócios, se ressentem bastante diante destas necessidades de mudança. Assim, reforçando as premissas, e em consonância com as questões inerentes à resiliência, segundo Hamel & Välikangas (2003, p. 35), temos:

A resiliência está ligada à capacidade de reconstrução contínua. É inovar em relação aos processos e comportamentos organizacionais que favorecem sistematicamente a perpetuação em detrimento da inovação.

As empresas, sistematicamente, devem ter uma atitude positiva diante do posicionamento de seu negócio e ante a necessidade de mudanças. Segundo Bezerra (In STAREC et. al., 2006, p.88): “O planejamento estratégico faz com que a empresa olhe para o futuro e vá ao seu encontro sem sofrer os percalços e dissabores de uma caminhada sem bússola ou mapa”. Ou seja, uma concretização maior e de forma mais consistente quanto ao entendimento e à atuação diante das situações de gerenciamento de riscos, seja no que diz respeito diante de mudanças conjunturais, de fatores climáticos, de cunho político ou de ordem econômica ou ambiental (MAHONEY, 2007). Com isso, as turbulências diante de um mundo globalizado estarão mais claramente identificadas por parte da organização, ampliando o processo de resiliência, impactando menos as questões comportamentais na organização. Portanto, a necessidade de uma boa governança se apoia em fortes interações entra a sociedade civil, os agentes do mercado e as estruturas do governo (ZAPATA, p.12, 2009).

Na visão de Neto; Brennand (2004), a questão da sustentabilidade das organizações passa pela gestão das três dimensões, econômica, ambiental e social, mas também pelas atitudes e posturas diante do desenvolvimento dos negócios:

A atitude socialmente responsável da empresa revela a sua consciência social, motivada pela sua compreensão da gravidade do problema social, da importância da população-alvo deste problema e pelo desejo de transformação social da comunidade-alvo do problema.

No âmbito da proteção ao meio ambiente, as empresas devem adotar mecanismos relativos à gestão do consumo de energia e quanto ao uso e manejo dos recursos naturais assim como uma gestão eficiente no uso das matérias-primas e no tratamento dos resíduos. Mas também no que tange à gestão dos produtos ecologicamente corretos; de resíduos e efluentes; e na gestão da saúde ambiental (MAY et al., 2003).

Já em relação ao desenvolvimento de cunho econômico, compete às empresas: processo de gestão democrática do trabalho, gerando novas oportunidades de emprego e de renda; gestão e fomento de economia popular; o mesmo tipo de gestão na rede de fornecedores, clientes e parceiros; e administração consciente quanto à política de preços quanto a seus serviços e produtos (RODRIGUEZ, 2002).

No que tange ao campo da equidade social, os desafios sempre são maiores, pois dependem de um maior engajamento e comprometimento, não só pelas organizações e sua cultura organizacional, mas junto aos diversos públicos e as partes interessadas (*stakeholders*). E, também, onde já não há espaço para o *marketing* social, isoladamente, já que as outras duas dimensões passam muito mais por questões relativas aos ativos tangíveis: gestão das ações éticas e adoção de práticas pertinentes, de transparência, honestidade, abolindo a corrupção como prática e costume cultural; gestão participativa dos negócios; processos de gestão referentes à mobilidade social, à diversidade cultural e étnica; à forma de comunicação e de governança junto às partes interessadas e de relacionamento (público alvo); retenção de talento e do conhecimento; desenvolvimento de programas e projetos sociais de combate à miséria e à pobreza, geração de renda e empregabilidade; e gestão cultural no combate ao preconceito social (NETO; BRENNAND, 2004).

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como se pode ver neste presente estudo, o movimento de mudança gera fatores relevantes, constantes, ágeis e consistentes diante do entendimento da concepção do que é o processo de sustentabilidade das organizações. Em que a necessidade de mudança e ajustes venha ser de forma bem mais ampla em relação à equidade das diversas variáveis, dos cenários que se desdobram diante das organizações assim como em relação ao processo de comunicação integrado e também o entendimento pelas partes interessadas e os diversos públicos de relacionamento, pois é bem mais abrangente sob o aspecto das relações seja interna, externa e também institucional. Há a necessidade de que o foco das dimensões seja discutido de forma bem mais ampla, saindo apenas do entendimento de que a dimensão principal seja o meio ambiente para algo bem mais amplo, em que as vertentes como a gestão ambiental, o crescimento econômico, a equidade social e as relações humanas sejam elementos fundamentais para o desenvolvimento sustentável das organizações e que a resiliência empresarial seja um aliado constante no processo decisório e de gestão das empresas. Bem engajada e compreendida passa a ser um importante elemento de mudança na gestão empresarial, pois propicia o fortalecimento das relações culturais das organizações, reforça cada vez

mais as questões relacionadas à sustentabilidade e no âmbito destas, a da própria cultura organizacional e as relações junto aos diversos públicos de relacionamento e partes interessadas (*stakeholders*).

Por outro lado, a dificuldade de remodelar o processo de gestão de seus negócios decorre pelo fato de as empresas não possuírem a flexibilidade e a velocidade necessária para agir, atuando de modo pró-ativo, segundo a necessidade e o envolvimento junto às diversas partes, as tendências de mercado, sob a ótica das respectivas condições econômicas e também diante dos possíveis impactos em momentos de grandes crises econômicas, afetando as condições de resiliência empresarial. Pois, as metas são definidas. Em geral, de forma estática. Ou seja, sem que se vislumbre que existe uma forte necessidade de constante mudança e agilidade no modo de pensar e no modelo estratégico e mental do desenvolvimento e de planejamento estratégico do negócio.

Deste modo, há a necessidade de uma forma mais atuante, eficiente, de inovação nas ações organizacionais e do monitoramento destas. Assim, a gestão de risco dos negócios e as metas decorrentes do planejamento estratégico devem estar sempre em consonância às avaliações constantes de seus processos e da análise efetiva por meio da melhoria contínua. Inclusive inferindo positivamente na cultura organizacional da empresa.

Se o esforço de renovação, ou seja, a resiliência atuando como fator indutivo diante de uma situação ou de uma efetiva crise de desempenho, acarreta uma situação menos penosa diante de um processo de mudança ou de transformação na gestão empresarial. Daí a necessidade de revisão constante de seu planejamento estratégico sempre sob a ótica de possíveis mudanças conjunturais, antevendo as matrizes de percepção de risco, prevendo a construção de um futuro mais longo e sustentável. É importante sobre estes aspectos é não se prender a condições do passado ou a situações de estabilidades de um período anterior, mas sim por conta de mudanças e de transformações atuais, se ajustando, canalizando o conhecimento usando a comunicação de forma integrada e estratégica, articulando junto às partes interessadas.

O processo de análise contínua abrange mudanças e propicia um maior senso crítico, gradativo na gestão empresarial de forma mais organizada, mais transparente e mais equânime também de forma geral. E, isto seja no processo institucional e

corporativo, inferindo na cultura organizacional, mas, principalmente, junto aos seus diversos públicos de relacionamento e partes interessadas (*stakeholders*), acarretando uma percepção de imagem e identidade corporativa mais forte, propiciando uma possibilidade de menor risco, melhor investimento e retorno mais sustentável.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

BARBOSA, Lívia. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2002.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. A Condição da Informação. In STAREC, Cláudio; GOMES, Elizabeth Braz Pereira; CHAVES, Jorge Bezerra Lopes. “**Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**”. São Paulo: Editora Saraiva, 2006, pp. 3-16.

BERTERO, Carlos Osmar. **Cultura Organizacional e Instrumentalização de Poder**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coordenadora). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996. pp. 29-43.

BEZERRA, Jorge. O Gestor de Planejamento Estratégico da Informação. In STAREC, Cláudio; GOMES, Elizabeth Braz Pereira; CHAVES, Jorge Bezerra Lopes. “**Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**”. São Paulo: Editora Saraiva, 2006, pp. 87-101.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas – Ciência para uma vida sustentável**. Tradução: Marcelo Brandão Cipolla. 1ª. Ed. 5ª. Reimpressão. São Paulo: Ed. Cultrix, 2005.

CARVALHO, Cláudio Paula de. **Processos de Comunicação de Crise, Percepção de Risco e Governança Corporativa: As Vertentes de Sustentabilidade das Organizações**. 2008. 192f. Dissertação (Mestrado em Sistemas em Gestão) – Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008. Disponível em: [http://www.btd.ndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2010-03-10T113054Z-2395/Publico/Dissertacao%20Claudio%20Carvalho.pdf](http://www.btd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2010-03-10T113054Z-2395/Publico/Dissertacao%20Claudio%20Carvalho.pdf)

ECCLES, Robert G.; NEWQUIST, Scott C.; SCHATZ, Roland. **Reputation and Its Risks**. Harvard Business Review, [www.hbr.org](http://www.hbr.org), Reprint R0702F, Fev.2007.

ELLIOT, Kimberly Ann (organizadora). *A Corrupção e a Economia Global*. Tradução: Marsel Nascimento Gonçalves de Souza. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002.

FIGUEIREDO, Rubens; NASSAR, Paulo. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (coordenadoras). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (coordenadoras). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996, p.15-26.

HAMEL, Gary; VÄLIKANGAS, Liisa. **Em Busca da Resiliência**. Harvard Business Review, [www.hbr.org](http://www.hbr.org), Reprint R0309C-P, p.32-44. Set. 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ª Ed. São Paulo: IBGC, 73p, 2009. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>. Acesso em 20-04-2012.

KUNSCH, Margarida. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. **Novas Buscas em Comunicação**. Vol.17. 4ª. Ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

MAHONEY, William F., **Manual do RI – Princípios e Melhores Práticas de Relações com Investidores**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: IMF Editora Ltda., 2007.

MAY, Peter H.; LUSTOSA; Maria Cecília; VINHA, Valéria da (organizadores). **Economia do Meio Ambiente – Teoria e Prática**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MESTIERI, Carlos Eduardo. Relações Públicas: Arte de harmonizar Expectativas. **Coleção Grandes Nomes**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004.

MORIN, Edgar. “**Introdução ao Pensamento Complexo**.” Tradução: Eliane Lisboa. 4ª Ed. Sulina, Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.

NETO, Francisco Paulo de Melo; BRENNAND, Jorgiana Melo. **Empresas Socialmente Responsáveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

OGRIZEK, Michel; GUILLERY, Jean-Michel. **Communicating in Crisis – A Theoretical and Practical Guide to Crisis Management**. Tradução: Helen Kimball-Brooke and Robert Z. Brooke. New York: Aldine de Gruyter, 1999.

PEREIRA, Carmen Silvia; QUELHAS, Osvaldo Luís Gonçalves. **Organização & Estratégia: Governança Corporativa e a Gestão de Pessoas**. Boletim Técnico. Niterói, 27f. Universidade Federal Fluminense, 2005.

RODRIGUEZ, Martius V. Rodriguez y. **Gestão Empresarial – Organizações que Aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, 2002.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VINHA, Valéria da. As Empresas e o Desenvolvimento Sustentável: da Eco-eficiência à Responsabilidade Social Corporativa. In: MAY, Peter H.; LUSTOSA; Maria Cecília; VINHA, Valéria da (organizadores). **Economia do Meio Ambiente – Teoria e Prática**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, pp. 173-195.

ZAPATA, Tania. (organizadora). **Desenvolvimento Local e a Nova Governança**. Recife: Ed. Livro Rápido – Elógica, 2009.