

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

David Menezes Lobato
Fundação Getúlio Vargas
david.lobato@fgv.br

RESUMO

A Gestão Estratégica de novos modelos, para ter sucesso, deve estar alinhada com a realidade e a cultura empresarial brasileira contemporânea. Este artigo pretende, fundamentalmente, separar o modelo resiliente gestão de qualquer conotação de idealismo ou de falta de operacionalidade e apontar os principais fatores críticos de sucesso para a implantação. Em relação às especificidades do mercado brasileiro, o modelo resiliente de gestão serviria muito bem à administração das empresas brasileiras. Num país como o Brasil, dono de um diversificado parque industrial e de serviços, com diferentes equacionamentos de gestão administrativa, pode-se analisar a viabilidade de novas culturas empresariais, incluindo o modelo resiliente, como alternativa de solução.

Palavras chave: Gestão Estratégica, Modelo Resiliente, Culturas Empresariais.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil vem se destacando por suas posições na diplomacia mundial e pelo potencial de sua economia, onde temos cada vez mais mercados competitivos entre si do que meramente protecionistas. Com o objetivo de adaptar-se a um novo cenário de economia cada vez mais globalizado e à inevitabilidade de uma nova ordem mundial, as empresas brasileiras devem atualizar os seus modelos de gestão.

A introdução de novos modelos de gestão, dentro da visão de introdução de paradigmas não testados, gera protestos por parte dos tradicionalistas, acostumados a sempre servir, acriticamente, ao *status quo*. A administração das empresas precisa trabalhar com sistemas flexíveis para que possa suportar as mutabilidades do panorama contemporâneo e a singularidade do mercado nacional.

É importante produzir uma mudança paradigmática, não pelo simples prazer de mudar, mas para readaptar as clássicas funções gerenciais, planejar, organizar, dirigir, orientar, coordenar e controlar, às perspectivas de uma nova visão de mercado, em que o uso da tecnologia, automatizando o trabalho e cancelando cargos, é uma realidade incontestável.

Atualmente, os colaboradores numa empresa são cada vez mais qualificados e devem transcender a especificidade de seus cargos, horizontalizando tarefas, trabalhando

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

como gerentes de projetos e superpondo responsabilidades que, antes, eram divididas e até sacralizadas nos organogramas verticais.

No Brasil, a modernização empresarial gerou demissão em massa, enxugamento do quadro de funcionários e terceirização equivocada de muitas atividades. Embora essas medidas, num primeiro momento, reduziram custos, logo depois, evidenciaram uma perda de qualidade no processo produtivo e se traduziram em desestímulo para os empregados.

Para as empresas, o custo do Brasil é alto, temos uma das cargas tributárias mais altas do mundo. Para o trabalhador, as medidas como a participação nos lucros das empresas e os programas de qualificação são pouco encontradas. A reforma do trabalho que poderia gerar mais oportunidades de emprego por uma legislação menos severa do que a consolidação das leis do trabalho é vista pelos sindicatos institucionais de trabalhadores como ameaça aos direitos já conquistados.

Mesmo com esse cenário que poderia afetar o pensamento teórico e inibir a formulação de novas alternativas, encontramos avanços no processo de desenvolvimento de novas soluções. Este artigo pretende propor a gestão resiliente como modelo factível para ser implantado nas organizações brasileiras.

2.0 ALCANCE DA FLEXIBILIDADE

A filosofia resiliente serve de base concreta para a reformulação do termo reorganização, derivado da palavra organismo, que vem a ser um conjunto de órgãos de um sistema. Na verdade, tal filosofia faz-nos perceber que todos e partes, em sentido absoluto, simplesmente não existem em lugar nenhum. A natureza, orgânica e inorgânica, é sempre uma organização de partes dentro de partes, apresentadas em ordem hierárquica e não como um todo indivisível.

A gestão resiliente sugere que o ambiente empresarial deve funcionar na mesma consonância e harmonia inerente aos seres vivos, sendo eficiente e eficaz, agradando a clientela pela qualidade, tornando a empresa competitiva e produtiva nos mercados internos e externos.

A produtividade de uma empresa resiliente encara o trabalhador como um organismo dotado de necessidades diversificadas, defeitos, sentimentos e reações. Tal organização pode revelar um interrelacionamento aceitável entre seus subsistemas produtivos, obter um nível de funcionamento saudável e ético e com isso inserir-se digna e competitivamente dentro da sociedade.

As interpretações sobre a gestão resiliente têm evoluído ao longo do tempo. Veremos algumas abordagens acerca do assunto, e em seguida será apresentado o modelo resiliente. O modelo resiliente pode ser entendido como o processo contínuo e circular que visa manter a empresa como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente. Esse processo abrange o cumprimento de uma série de etapas por parte do gestor. Essas etapas

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

envolvem a análise do ambiente, o estabelecimento de diretrizes organizacionais, a formulação, a execução e controle da gestão.

O esquema de implantação depende da aceitação da mudança como oportunidade, sem terrores nem pânico funcional, porque tais fatos seriam desastrosos para a organização a ser estudada ou transformada. A construção de subsistemas dentro da empresa requisitaria também um achatamento do organograma, que diminuiria a sua verticalização em direção a um desenvolvimento horizontal, em que várias funções correlatas seriam incorporadas para posterior religação com outras, diminuindo as pressões de gerenciamento que conduzem à burocratização e à incompetência. Nesse sentido, a tecnologia representaria um vigoroso braço auxiliar e não um fim em si, nem tampouco um mero pretexto para desempregar mão de obra pela simplificação de tarefas.

Para a gestão resiliente, o microcosmo reproduz o macrocosmo e caminhamos, pois, com a globalização para grupalizar e fundir empresas em grandes conglomerados, assim como os países se reúnem em grandes blocos regionais, de significativa influência econômica.

No paradigma resiliente proposto, trata-se de uma organização descentralizada, com unidades autônomas que refletem, a princípio, o todo organizacional. São projetadas com base em equipes, com menos hierarquia, com responsabilidade compartilhada e um equilíbrio de poder dinâmico, construído no próprio processo decisório. Os setores descentralizados são modulares, autônomos e independentes, mas com interdependência garantida por um conjunto de valores compartilhados e por um sistema de comunicação intensiva.

A organização resiliente é coordenada do topo e com abordagem participativa, a representação gráfica pouco tem a ver com o organograma clássico ou suas variações, assemelhando-se muito mais a um holograma. A gestão resiliente, por ser descentralizada e atomizada, possui em cada um de seus setores uma autonomia que tenta reproduzir, em grande parte, o todo organizacional. A organização se torna um conjunto de pequenas organizações, administradas com o máximo de interdependências. A conexão entre as partes se passa por um intenso sistema de comunicação, em que todas as informações são distribuídas igualmente por todos os setores. Como em um sistema holográfico, cada uma das partes tem a visão do todo e sabe bem o que se passa nas outras.

Antes de ser uma alternativa de modelagem, a forma resiliente significa uma nova maneira de gerenciar de pensar. Como proposta, reflete as tendências contemporâneas de valorizar fatores que criam maior flexibilidade estrutural e maior eficiência e eficácia na ação organizacional. Como perspectiva gerencial, convida os dirigentes e os demais participantes do processo organizacional a desafiar a estrutura existente e a buscar novas formas de adaptação às condições econômicas e sociais que enfrentam.

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

2.1 A Formulação do Modelo Resiliente

Pode-se pensar a gestão resiliente como um conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma empresa obtenha vantagem competitiva e retorno acima da média. Trata-se de um processo dinâmico, uma vez que os mercados passam por constantes mudanças e as estruturas competitivas têm de ser coordenadas pela empresa por meio das informações estratégicas em contínua mutação.

A resiliência, de acordo com Conner (1995) significa a capacidade de resistência ao choque e a situações de grande estresse. As pessoas mais resilientes apresentam uma melhor reação frente às mudanças da sociedade e conseqüentemente apresentam poucas disfunções em um dado momento de situações críticas. A resiliência é composta por cinco características: Positividade, foco, flexibilidade, organização, e proatividade. Tais características são observadas nas pessoas quando demonstram uma sensação de segurança e convicção que se baseia em sua visão da vida como complexa, mas repleta de oportunidades, positividade; têm uma visão clara do que realizar, foco; demonstram uma elasticidade especial ao responderem a incerteza, flexibilidade; desenvolvem abordagens estruturadas para gerenciar a ambigüidade, organização e induzem mudanças em vez de se defenderem delas, proatividade.

A gestão resiliente procura dar enfoque sistêmico às funções estratégicas, para trabalhar e estabelecer um equilíbrio entre as demandas dos ambientes, assim como a integração de todos os setores da organização, de forma a alocar recursos de maneira a melhor atingir os objetivos e metas, ou seja, proporcionar o alinhamento estratégico. Nesse contexto, o modelo de gestão resiliente envolve oito principais fatores críticos de sucesso que influenciam no seu processo, conforme mostrado na figura 1.

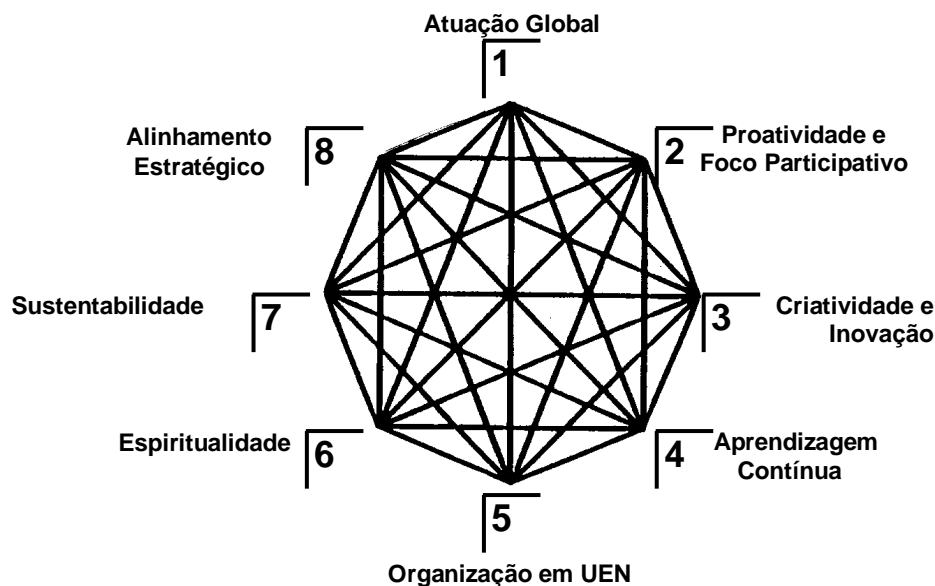


Figura 1 – Gestão Resiliente: Principais Fatores Críticos

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

Um dos maiores desafios para um gestor é conduzir estrategicamente a organização. A gestão uma empresa em um ambiente dinâmico requer os melhores julgamentos gerenciais. Os aspectos que envolvem a gestão resiliente são geralmente ambíguos e desestruturados. O modelo de gestão resiliente tem os seguintes fatores críticos de sucesso:

1 - Atuação Global

A globalização não foi desejada, mas assim mesmo ela veio, fundindo equipamentos de multimídia, criando o ciberespaço, multiplicando a utilização da Internet e gerando oportunidades de ganhos de escala na produção. A atuação global das organizações contemporâneas é uma característica chave da gestão estratégica para o novo ambiente mundial de negócios.

O fenômeno da globalização tornou-se uma espécie de inevitabilidade internacional, seu conceito transformou-se numa panaceia de significados, explicando e afetando todos os acontecimentos contemporâneos. A globalização é a impossibilidade das organizações e os governos seguirem outra lógica que não a do mercado mundial. O que chamamos de globalização era chamado, há cerca de um século, de imperialismo. Não é um fenômeno que afete apenas uma economia; a globalização produz um risco sistêmico para países e organizações, no qual crises financeiras e conflitos ideológicos podem impactar negativamente a economia de vários países, simultânea e rapidamente.

Por outro lado, a globalização é sinérgica, sendo maior do que o poder somado das economias nacionais e estabelecendo uma nova equação na qual a economia suplanta a política e produz um campo fértil para a queda das fronteiras comerciais e para a atuação global das organizações. Na gestão resiliente, a globalização dos mercados reconstrói o mundo de uma forma darwinista, decretando a sobrevivência dos mais fortes.

2 - Proatividade e Foco Participativo

O aprendizado, na gestão resiliente, deve proceder de forma emergente e sistêmica, através do autodesenvolvimento e do comportamento proativo que estimule o pensamento estratégico para que se possa compreender a ação integrada da gestão. A conquista dos objetivos desejados tem maior chance de acontecer se a organização incentiva a postura empreendedora de todos os seus colaboradores, existindo um processo com foco participativo na elaboração e implantação da gestão resiliente.

Na gestão resiliente, a organização deve compreender os limites de suas forças e as suas habilidades para estar bem informada sobre o meio ambiente, convertendo em sucesso as oportunidades existentes. Para que isso aconteça é fundamental que a empresa construa seu futuro desejado através de um comportamento proativo.

As empresas consideradas visionárias têm procurado novos caminhos para aumentar a eficiência e a eficácia de seus processos produtivos, com o objetivo de antecipar às necessidades e preferências de seus clientes. Por isso, a proatividade tem sido considerada um dos pilares estratégicos responsáveis pela perenidade na maioria das organizações vencedoras.

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

3 - Criatividade e Inovação

Não há dúvida de que o pensamento empresarial, diante do novo quadro internacional, começa a postular um comportamento de gestão resiliente mais criativo. Constata-se a necessidade premente de que as empresas se amoldem aos novos métodos produtivos e aos avanços tecnológicos pós terceira onda. O principal objetivo é desafiar a criatividade de cada colaborador da empresa para acompanhar a velocidade de transformação não só de capitais, mas de culturas organizacionais e de mecanismos de concepção de trabalho e emprego.

Os estrategistas devem ser, portanto, mais criativos e inovadores, uma vez que têm de desenvolver suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, principalmente em ambientes com alto grau de descontinuidades. Para criar um ambiente que incentive a criatividade e a inovação, a organização deve buscar o comprometimento intelectual e emocional de todos, reconhecendo e recompensando o desenvolvimento de ideias inovadoras dos seus colaboradores.

Segundo Bessant (2010), a inovação tem proporcionado às empresas não só a sobrevivência, mas a geração de lucro, pois proporciona maior produtividade e defesa contra a concorrência. Uma organização inovadora consegue aperfeiçoar processos internos existentes e alcançar um patamar de competitividade totalmente novo no mercado em que atua.

As empresas, quando geridas estrategicamente, podem optar por diferentes tipos de inovação, de acordo com o seu perfil. As inovações podem ser de tecnologia de produto, como exemplificadas pela Microsoft e Apple, que criaram tecnologias próprias de sistemas operacionais e de dispositivos móveis. As inovações podem estar relacionadas também a modelos de negócios, como os da Dell e do Wall Mart, que modificaram a estrutura do seu negócio, aprimorando seus processos, principalmente os relativos à cadeia de suprimento - *supplychain*. (ROCHA, 2009).

4 - Aprendizagem Contínua

Assim como na escola do pensamento do aprendizado, a gestão resiliente sugere uma resposta para o mundo complexo e repleto de imprevisibilidade: Deve-se aprender continuamente. O aprendizado contínuo é um caminho vital para uma vantagem competitiva renovável. Para aprender continuamente, a empresa necessita de um senso de propósito claro e estratégico, voltado para adquirir novas capacidades e comprometimento real com a experimentação contínua.

Para alcançar a eficiência e a eficácia no aprendizado, Senge (2009) apresenta a proposta da organização aprendiz, *learningorganization*, resultado da convergência de cinco componentes ou disciplinas: Raciocínio sistêmico, que resgata a percepção da dinâmica do todo e das interações de suas partes; domínio pessoal, que permite esclarecer e

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

aprofundar continuamente o objetivo pessoal; conscientização dos modelos mentais; definição de um objetivo comum; e aprendizado em grupo.

No processo de desenvolvimento da aprendizagem contínua, essas cinco disciplinas convergem sobre padrões de comportamento que funcionam em conjunto. A gestão resiliente deixa de ser apenas a gestão de mudanças, passando a ser a gestão por mudanças. É vital para esta escola de pensamento o fato da gestão ser abordada como um processo de aprendizagem, tanto individual quanto coletivo.

5 - Unidades Estratégicas de Negócio – UENs

Em resposta às exigências que se alteram e às novas necessidades estratégicas, estão surgindo novas formas organizacionais. Todas representam esforços no sentido de tornar a empresa mais orgânica, proativa e dinâmica. A proposição das unidades estratégicas de negócio, UENs, foi feita inicialmente por Ansoff (2001) que a definia como o resultado de subdivisões da realidade de negócios da organização.

O conceito de unidades estratégicas de negócio foi aprimorado e aplicado em várias organizações contemporâneas. A gestão resiliente desenvolve UENs para corporações que se constituem em conglomerados de negócios ou para empresas diversificadas em termos de serviços e produtos oferecidos. No caso das pequenas empresas, estas possuem geralmente uma única UEN.

A estruturação em unidades estratégicas de negócio é descentralizada e possui em cada um de seus setores uma autonomia que tenta reproduzir, em grande parte, o todo organizacional. A organização se torna um conjunto de pequenas organizações, administradas com o máximo de interdependências. A conexão entre as partes passa por um intenso sistema de comunicação e por uma filosofia organizacional compartilhada.

Na teoria de unidades estratégicas de negócio, tem-se a lógica do holismo, segundo a qual o todo está nas partes e as partes estão no todo. Segundo Vergara (2010, p.10):

Tem-se do grego holo = todo, holismo significa totalidade, coordenação de todas as partes, princípio de organização inerente à natureza. As estratégias de negócios ou de UENs estão subordinadas a uma administração estratégica que define estratégias corporativas para a organização como um todo e para cada unidade de negócio, buscando o resultado final no qual a eficácia do todo seja maior do que o somatório da eficiência das partes. Esse tipo de estrutura organizacional facilita a coordenação estratégica, já que cada unidade é projetada com menos hierarquia, com mais autonomia e com um equilíbrio de poder baseado num processo decisório participativo.

6 - Espiritualidade

Vivemos num ambiente empresarial onde o ritmo frenético da competição pode gerar desconforto e crises existenciais. Na gestão resiliente, as empresas efetivas apresentam altos índices sinergia entre os departamentos. É fundamental criar uma atmosfera no trabalho que propicie a cooperação, a integridade, o respeito afetuoso e a qualidade nos relacionamentos.

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

Paulelle Mello (2011) realizou uma pesquisa sobre a espiritualidade no ambiente de trabalho e uma das conclusões mais marcantes deste trabalho foi a importância dos fatores da espiritualidade notadamente ausentes no ambiente de trabalho, a partir da análise fatorial: Integridade, respeito, cooperação e amizade. A espiritualidade individual é capaz de tornar o ambiente de trabalho mais humano, respeitoso e harmonioso e ao mesmo tempo mais produtivo.

Covey (2005) ressalta que espiritualidade é integrar espírito, alma, coração e razão no trabalho, construindo-se propósitos comuns que levem as pessoas ao reconhecimento de seus talentos, à automotivação, e a sentirem-se realizadas pela diferença que propiciam ao ambiente profissional, ao núcleo familiar e à comunidade.

A espiritualidade não promove a religião no ambiente de trabalho. Ela fornece uma base comum para as pessoas, a despeito de suas crenças ou religiões. A espiritualidade é o todo, enquanto a religião é a parte. A religião oferece as respostas, enquanto a espiritualidade as perguntas.

A espiritualidade pode construir uma compreensão serena da vida no tempo e no espaço e mesmo numa sociedade plena de complexidades e insolubilidades, a espiritualidade oferecerá não mais uma opção, mas a única alternativa possível à construção do capitalismo consciente, oferecendo a resposta ao abandono e a possibilidade de sobrevivência, uma vez que é escolha, mas é a única expressão capaz de redirecionar a busca da identidade, redimensionar a importância da comunidade e reinventar o caminho da unidade humana na diversidade global. (MELO, 2011).

7 - Sustentabilidade

Os avanços da tecnologia, a globalização da economia e o acirramento da competição empresarial têm gerado impactos negativos ao meio ambiente natural e ao desenvolvimento social. A gestão resiliente defende que as organizações têm amplo espectro de responsabilidades que vão além da produção de bens e serviços para obter lucro. Como membros da sociedade, devem participar ativamente e responsabilmente do desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade.

Michael Porter (2005) destaca que o desenvolvimento da responsabilidade social passou por dois estágios. O primeiro deles foi o da reação a pressões políticas, quando as empresas se viram forçadas a dar respostas para questões que elas não pensavam ser de sua responsabilidade. Elas passaram, então, a desempenhar algumas ações, mas não de maneira voluntária. Veio o segundo estágio, que teve início mais recentemente, quando as empresas começaram a perceber que a responsabilidade social poderia ser algo positivo e que valeria a pena ser proativo. Elas passaram então a enxergá-la como um instrumento para a construção de uma imagem.

A prática da responsabilidade socioambiental empresarial (RSE), defendida por Porter (2011) deve ceder lugar para a criação de valor compartilhado (CVC), que é o valor econômico gerado por organizações atendendo a necessidades de cunho socioambiental que sejam parte de seu *core business*. Porter entende que para se praticar a CVC, a empresa

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

deve olhar para a sua cadeia de valor e descobrir quais questões sociais e ambientais sofrem o maior impacto de suas atividades para, então, entender que oportunidades potenciais nascem disso.

De acordo com a comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento, pertencente à ONU, desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro

Os executivos enfrentam um imperativo novo e urgente: Criar uma relação entre a atividade de negócios e o ambiente natural que equacione os danos ambientais e neutralize os efeitos de práticas passadas, pouco louváveis. A área do pensamento estratégico tradicional costumava encarar as questões ambientais como uma situação em que se perde sempre: Ou se auxilia o ambiente, prejudicando os negócios ou se auxiliam os negócios a um custo para o ambiente. A gestão resiliente visa uma abordagem sustentável no longo prazo e demanda uma visão mais equilibrada sobre a temática de sustentabilidade.

8 - Alinhamento Estratégico

Esta característica da gestão resiliente destaca a importância do alinhamento estratégico da corporação, das unidades de negócio, dos departamentos, dos parceiros externos e do conselho de administração com a estratégia. Um dos desafios mais árduos de serem alcançados é a sinergia. Isto porque, geralmente, as organizações são compostas de vários setores, unidades de negócios e departamentos, e cada um deles pode possuir sua estratégia particular. Para obter o alinhamento, as empresas devem implantar as práticas de governança corporativa e do *balancedscorecard*.

O BSC, *balancedscorecard*, é uma ferramenta de alinhamento estratégico na qual é utilizado um sistema de controle que permite às organizações utilizarem o desdobramento da estratégia para fazer seu planejamento. Trata-se de um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização a visão atual e futura do negócio, de forma abrangente e com um controle proativo dos objetivos planejados.

O processo de gestão resiliente terá maior chance de sucesso se a organização estiver em sintonia com o seu ambiente de negócio. A metodologia aplicada deve buscar um alinhamento estratégico que pode ser realizado através do *balancedscorecard* da governança corporativa. Nessa proposta de modelo, a compreensão, a internalização e a prática da governança corporativa, bem como suas responsabilidades decorrentes e seus futuros desdobramentos, têm sido um dos principais desafios do mundo corporativo.

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

3.CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo balizar as grandes linhas do modelo resiliente e seus reflexos e aplicações nos ambientes empresariais. Sabemos que o futuro não espera e quem não se adaptar a ele perderá a capacidade de se transformar. A transformação pela transformação, porém, peca pela irresponsabilidade, destrói o bom senso na hora da decisão e não leva em conta a especificidade das organizações em ambientes culturais diferentes.

Embora muitos teóricos de administração não ressaltem o Brasil é bem diferente dos Estados Unidos, da Europa e do Japão em termos de cultura organizacional. Somos uma nação complexa, que convive com estágios de desenvolvimento diversificados, que tem conhecimento dos seus desafios para cumprir o seu papel de crescimento econômico com desenvolvimento sustentável.

País de cultura complexa, ao mesmo tempo promissor e carente, o Brasil pode ter uma excelente oportunidade na implantação paulatina dos princípios resilientes na administração. A mudança de mentalidade vai ser gerada, quer queiramos ou não, da construção permanente de uma sociedade organizada, em que os cidadãos percebem que o seu grau de contribuição de trabalho.

O Brasil pode reconstruir o seu parque industrial de maneira planejada, objetivando o bemestar de suas comunidades e não simplesmente a homogeneização de seus produtos em relação ao mercado exterior. Essa tendência poderia ser inclusive catastrófica no longo prazo, remetendo-nos a uma crise sem precedentes, em que o desemprego e a informalização do trabalho nos conduziram à própria destruição da sociedade e de suas instituições.

Na gestão resiliente, as empresas transformam-se para formar alianças estratégicas e desenvolver novas tecnologias, compartilhar investimentos de pesquisa e desenvolvimento e reduzir custos operacionais. Um caso mais desafiante de aliança é quando ocorre uma fusão ou aquisição, pois, mesmo quando é feita com o consentimento mútuo, existe o processo de integração das culturas organizacionais.

Uma aliança estratégica é uma relação formal criada com o propósito de buscar, conjuntamente, objetivos mútuos. Numa aliança estratégica, as organizações individuais partilham a autoridade administrativa, formam elos sociais e aceitam propriedade conjunta. Tais alianças deixam menos nítidas as fronteiras nacionais e culturais que separam as empresas.

O cenário competitivo proporciona, à organização moderna, vários elos com outras organizações. O pensamento estratégico enfatiza que as melhores alianças são verdadeiras parcerias, nas quais tanto a competência quanto a interdependência de objetivos são fundamentais. Além disso, sintonia estratégica e compatibilidade de cultura são essenciais para o sucesso da aliança estratégica.

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

No campo específico da administração, o modelo de gestão resiliente oferecer vantagens estratégicas para micros, pequenas e médias empresas, modificando o perfil do mercado empregador que passaria a perceber que a atuação da empresa, na forma de contribuição social, poderia contribuir para a diminuição da concentração de renda.

Tencionamos desmitificar o modelo resiliente de qualquer conotação de idealismo ou falta de operacionalidade, em confrontação a realidade brasileira. A partir desta forma de compreensão, cabe desenvolver um conjunto de conceitos e instrumentos para orientar e sustentar a proposta do estudo.

Nesse contexto, baseado nas características descritas nos capítulos e itens trabalhados, passamos a materializar a proposta do modelo resiliente aplicado para as empresas em cima dos seguintes fatores críticos de sucesso:

- a) “A empresa trabalha com atuação global”;
- b) “A empresa tem orientação para a proatividade e foco participativo”;
- c) “A empresa incentiva de forma sistemática a criatividade e a inovação”;
- d) “A empresa pratica a aprendizagem contínua como base do seu crescimento”;
- e) “A empresa está organizada de forma modular, onde as partes representam o todo e o todo representa as partes”;
- f) “A empresa está voltada a espiritualidade no ambiente de trabalho”;
- g) “A empresa trabalha de forma ética sua responsabilidade social”;
- h) “A empresa tem alinhamento estratégico”.

O eixocentral do instrumento é o inventário de uma lista de variáveis que equacionam o pensamento e a literatura de vários autores a respeito do paradigma resiliente. Com esta aproximação e convergência de ideias, asseguramos o desenvolvimento de um modelo que identificamos como resiliente.

Tendo trabalhado no referencial da realidade brasileira atual, optamos por desenvolver estudos de campo em várias empresas de diferentes portes na área de informática. De forma concreta, conseguimos aplicar o experimento da metodologia em dois grupos: O primeiro é formado pela IBM Brasil e outras duas empresas de grande porte que atuam na área de informática e o outro grupo é formado por vinte empresas de médio e pequeno porte localizadas na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, que atuam na área de informática. Os resultados da aplicação do questionário do grupo A foram tabulados no quadro 1

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

Quadro 1 – Resultados tabulados do Grupo A

Média	Características Principais do Modelo de Gestão	Dispersão
2,9	Os colaboradores da empresa compartilham uma visão comum	0,23
3,4	Cada membro da equipe é valorizado pela sua proatividade	0,17
2,9	A empresa incentiva a criatividade e a inovação	0,43
2,3	Os colaboradores da empresa participam amplamente nas reuniões e discussões	0,23
2,2	A empresa está dividida em unidades de negócios e cada unidade com poucos níveis hierárquicos	0,23
1,7	A empresa incentiva a espiritualidade no ambiente de trabalho	0,13
1,5	A empresa trabalha com ética e respeito com relação ao meio ambiente	0,12
3,3	Os colaboradores prontamente admitem os seus erros e aprendem com eles	0,54
3,4	Os colaboradores da empresa avaliam o progresso em direção aos objetivos-chave	0,24
2,5	Os membros da equipe estão interessados em participar nas ideias que funcionem	0,43
3,4	Os membros da equipe desafiam os processos, questionando de forma positiva	0,46
3,5	Os colaboradores prontamente admitem os seus erros e aprendem com eles	0,32
3,2	A empresa descentraliza o poder decisório para quem está mais próximo dos clientes	0,22
3,0	A proposta da espiritualidade é debatida em fóruns e reuniões da empresa	0,13
2,2	A empresa incentiva que seus colaboradores participem de atividades comunitárias	0,12
2,8	Os colaboradores da empresa tem sistema de avaliação e <i>feedback</i> 360	0,34
3,6	As prioridades globais da empresa são claras e bem divulgadas pela alta administração	0,22
3,5	A função de liderança da equipe é compartilhada entre seus membros	0,34
3,1	Os membros da equipe gerencial estão sempre prontos a apoiar e explorar diferenças de ideias e abordagens	0,32
2,9	A empresa estimula que seus colaboradores da empresa sejam os responsáveis pelo planejamento e autodesenvolvimento de suas competências essenciais	0,43
2,8	As unidades da empresa respondem de forma rápida e flexível a mudanças no ambiente externo	0,32
3,5	Os colaboradores da empresa possuem as informações sobre as oportunidades para expressar a espiritualidade dentro da empresa	0,12
3,2	A empresa busca promover a melhoria contínua no relacionamento com a comunidade	0,14
2,7	A empresa desenvolve indicadores estratégicos	0,22

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

2,4	A empresa tem missão e objetivos globais claros e compartilhados	0,45
2,9	Os membros da equipe trabalham em conjunto para alcançarem objetivos comuns concentrando-se em resultados	0,45
2,1	A empresa estimula e recompensa o comportamento empreendedor de seus colaboradores	0,12
4,0	A empresa seleciona novos paradigmas que trazem diferentes valores, habilidades e ideias para efetuar estudos, em vez de selecionar somente aqueles que, provavelmente, se enquadrarão aos padrões dela	0,33
3,2	A empresa tem ênfase na gerência de projetos e processos em suas unidades	0,12
4,0	A área de gestão de pessoas atua como direcionadora do processo de desenvolvimento da espiritualidade no ambiente	0,09
4,0	A empresa incentiva e patrocina atividades culturais	0,10
2,0	A empresa tem implantado o BSC, <i>balancedscorecard</i>	0,34
2,8	A empresa desenvolve práticas de comprometimento de todos os seus colaboradores com relação ao senso de propósito global da empresa	0,39
2,5	A empresa tem sistema de incentivos baseado em recompensas coletivas	0,12
3,4	A empresa tem um sistema formal que premia sugestões criativas dos colaboradores que possam contribuir para o negócio da empresa	0,12
1,6	A empresa analisa consistentemente as necessidades dos grupos de interesse como uma oportunidade para repensar, melhorar e reestruturar-se	0,12
3,5	As unidades da empresa tomam decisões baseados em objetivos a serem alcançados, e desenvolvem ações que busquem sinergia com as demais unidades	0,24
2,4	A empresa avalia constantemente as oportunidades de implementar a espiritualidade nos departamentos	0,34
1,7	A empresa desenvolve um comportamento ético com o governo e os órgãos de classe, avaliando a questão da sua responsabilidade social	0,45
1,6	A empresa tem na avaliação de desempenho dos colaboradores um conjunto de indicadores estratégico que trabalhem o alinhamento das áreas da empresa	0,23

Fonte: Autor

Dada a sensibilidade ao tipo de análise apresentada, os resultados foram trabalhados de forma genérica sem identificar de qual dos dois grupos eles representam. O resultado final foi calculado em termos de médias e os desvios padrões das marcações. A Figura 2 mostra graficamente o resultado encontrado.

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

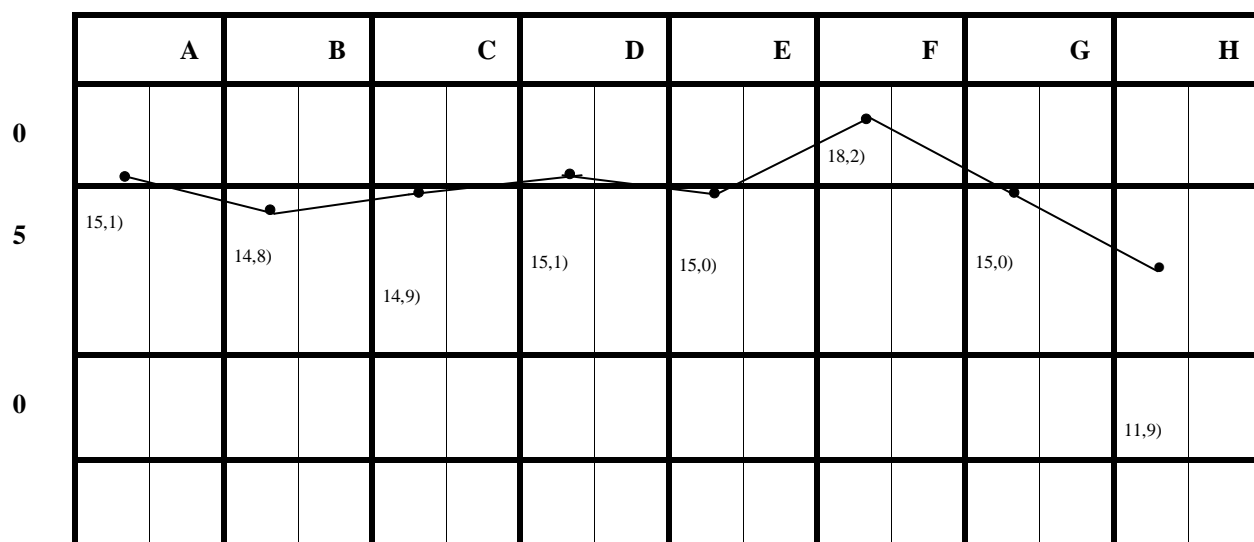


Figura2 - Gráfico das Variáveis do Grupo A

Os resultados do Grupo B, de acordo com a aplicação do questionário, que se encontra no anexo, para especialistas, gerentes e diretores, são apresentados no quadro 1.

Quadro 2 – Resultados tabulados do Grupo B

dia	Mé	Características Principais do Modelo de Gestão	Dis persão
	3,4	Os colaboradores da empresa compartilham uma visão comum	0,43
	3,8	Cada membro da equipe é valorizado pela sua proatividade	0,23
	3,3	A empresa incentiva a criatividade e a inovação	0,50
	3,9	Os colaboradores da empresa participam amplamente nas reuniões e discussões	0,23
	3,7	A empresa está dividida em unidades de negócios e cada unidade com poucos níveis hierárquicos	0,24
	2,4	A empresa incentiva a espiritualidade no ambiente de trabalho	0,13
	3,8	A empresa trabalha com ética e respeito com relação ao meio ambiente	0,11
	3,3	Os colaboradores prontamente admitem os seus erros e aprendem com eles	0,63
	3,4	Os colaboradores da empresa avaliam o progresso em direção aos objetivos-chave	0,22
	2,8	Os membros da equipe estão interessados em participar nas ideias que funcionem	0,43
	3,5	Os membros da equipe desafiam os processos, questionando de forma positiva	0,40
	2,4	Os colaboradores prontamente admitem os seus erros e aprendem com eles	0,31
	3,3	A empresa descentraliza o poder decisório para quem está mais próximo dos	0,42

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

	clientes	
3,9	A proposta da espiritualidade é debatida em fóruns e reuniões da empresa	0,13
3,8	A empresa incentiva que seus colaboradores participem de atividades comunitárias	0,22
2,8	Os colaboradores da empresa tem sistema de avaliação e <i>feedback</i> 360	0,35
2,5	As prioridades globais da empresa são claras e bem divulgadas pela alta administração	0,20
2,5	A função de liderança da equipe é compartilhada entre seus membros	0,34
2,0	Os membros da equipe gerencial estão sempre prontos a apoiar e explorar diferenças de ideias e abordagens	0,12
2,8	A empresa estimula que seus colaboradores da empresa sejam os responsáveis pelo planejamento e autodesenvolvimento de suas competências essenciais	0,11
2,5	As unidades da empresa respondem de forma rápida e flexível a mudanças no ambiente externo	0,18
3,5	Os colaboradores da empresa possuem as informações sobre as oportunidades para expressar a espiritualidade dentro da empresa	0,24
3,8	A empresa busca promover a melhoria contínua no relacionamento com a comunidade	0,10
3,0	A empresa desenvolve indicadores estratégicos	0,21
2,9	A empresa tem missão e objetivos globais claros e compartilhados	0,55
2,7	Os membros da equipe trabalham em conjunto para alcançarem objetivos comuns concentrando-se em resultados	0,45
2,1	A empresa estimula e recompensa o comportamento empreendedor de seus colaboradores	0,14
3,0	A empresa seleciona novos paradigmas que trazem diferentes valores, habilidades e ideias para efetuar estudos, em vez de selecionar somente aqueles que, provavelmente, se enquadrarão aos padrões dela	0,20
3,1	A empresa tem ênfase na gerência de projetos e processos em suas unidades	0,14
3,7	A área de gestão de pessoas atua como direcionadora do processo de desenvolvimento da espiritualidade no ambiente	0,20
4,0	A empresa incentiva e patrocina atividades culturais	0,12
3,2	A empresa tem implantado o BSC, <i>balancedscorecard</i>	0,24
2,8	A empresa desenvolve práticas de comprometimento de todos os seus colaboradores com relação ao senso de propósito global da empresa	0,49
1,9	A empresa tem sistema de incentivos baseado em recompensas coletivas	0,13
3,5	A empresa tem um sistema formal que premia sugestões criativas dos colaboradores que possam contribuir para o negócio da empresa	0,14
2,5	A empresa analisa consistentemente as necessidades dos grupos de interesse	0,22

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

	como uma oportunidade para repensar, melhorar e reestruturar-se	
1,5	As unidades da empresa tomam decisões baseados em objetivos a serem alcançados, e desenvolvem ações que busquem sinergia com as demais unidades	0,24
3,0	A empresa avalia constantemente as oportunidades de implementar a espiritualidade nos departamentos	0,12
3,9	A empresa desenvolve um comportamento ético com o governo e os órgãos de classe, avaliando a questão da sua responsabilidade social	0,40
2,5	A empresa tem na avaliação de desempenho dos colaboradores um conjunto de indicadores estratégico que trabalhem o alinhamento das áreas da empresa	0,21

Fonte: Autor

O resultado final, calculado em termos de médias e os desvios padrões das marcações. A Figura 3 mostra graficamente os resultados encontrados no grupo B.

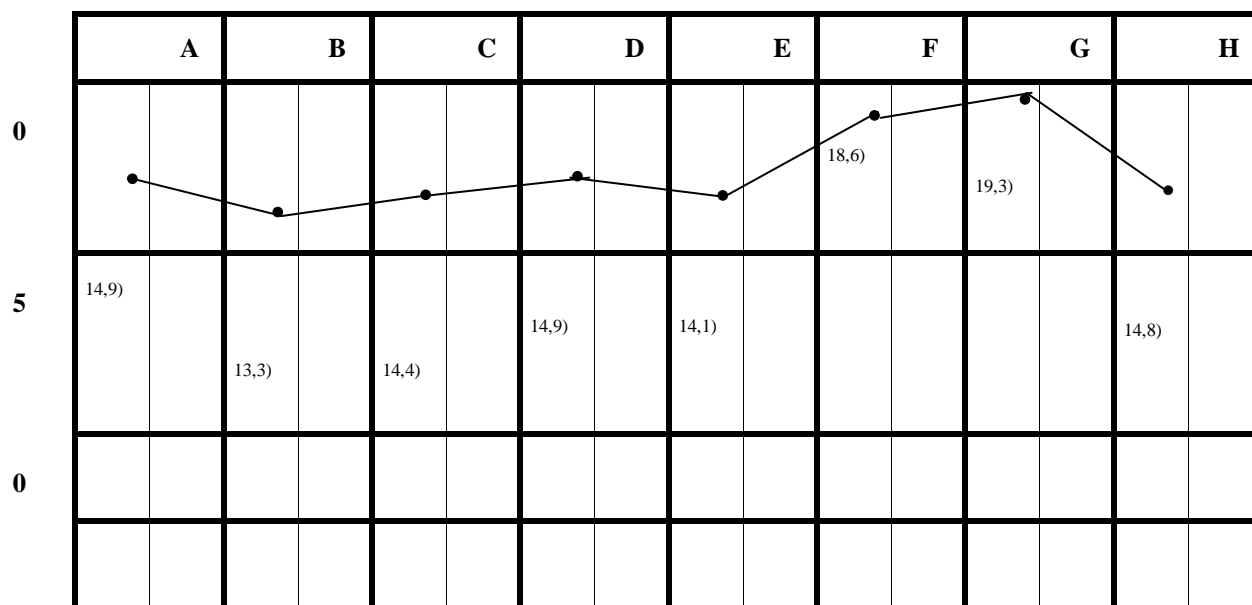


Figura3 -Gráfico das Variáveis da Empresa B

Observa-se que a dispersão nos itens estudados é relativamente baixa em ambos os casos. De acordo com a leitura dos quadros e gráficos dos grupos A e B, podemos constatar que estas empresas se encontram bem próximas do ideal com relação ao modelo resiliente.

Dos 40 fatores listados para as empresas do grupo A, os fatores críticos de sucesso com maiores médias foram: F - “A empresa está voltada a espiritualidade no ambiente de trabalho”; A – “A empresa trabalha com atuação global” e D - “A empresa pratica a aprendizagem contínua como base do seu crescimento”. E o fator de menor média foi: H– “A empresa tem alinhamento estratégico”

Dos quarenta fatores listados para as empresas do grupo B, os fatores críticos de

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

sucesso com maiores médias foram: G - “A empresa trabalha de forma ética sua responsabilidade social; F - “A empresa está voltada a espiritualidade no ambiente de trabalho”; A - “A empresa trabalha com atuação global”. Nesse grupo B, o fator de menor média foi: B - “A empresa tem orientação para a proatividade e foco participativo”.

A experiência vivida com as empresa dos grupos A e B, mostrou que nos permite concluir que o processo de alinhamento estratégico se configura como o grande desafio que as organizações têm que trabalhar para tornar viável a aplicação do modelo resiliente. Ressalta-se que a diferença entre os fatores críticos de sucesso, das empresas estudadas, é bem reduzida, o que evidencia a factibilidade de implantação do modelo resiliente.

A evolução e a sobrevivência das organizações dependem essencialmente de sua capacidade contínua de adaptação às mudanças nos diversos segmentos do mercado em que atuam. Isto exige que a velocidade de desenvolvimento na área de aprendizagem contínua seja cada vez maior, uma vez, que cada vez mais rápida também são as mudanças e os seus impactos nos segmentos de atuação das organizações.

A constatação positiva foi a atenção das empresas estudadas com relação a sua responsabilidade social e a espiritualidade no ambiente de trabalho, não é possível generalizar este movimento das empresas, mas a medida que o ambiente se torna cada vez mais complexo, verifica-se que o modelo resiliente terá a tendência de ser implementado através do desenvolvimento da sabedoria sistêmica de pensar de forma resiliente e agir, também, de forma resiliente.

Estes estudos de campo trabalhados mostram, de fato, que em relação às especificidades do mercado brasileiro, o modelo resiliente de gestão serviria muito bem à administração de empresas. Porém, no caso de pequenas e médias empresas, é fundamental que o trabalho tenha uma visão de longo prazo, uma maior capacitação e flexibilidade na aplicação de novos modelos de gestão mais estratégicos. Notou-se, no caso de pequenas e médias empresas, que o foco operacional escraviza a gestão dessas empresas. O que nos faz inferir que o modelo resiliente terá mais sucesso na implantação, inicialmente, trabalhada nas grandes empresas.

Com relação ao caso das pequenas e médias empresas estudadas, foi alertado que o fenômeno da mudança não se esgota no curto prazo, nem se limita aos impactos imediatos. Os modelos modernos de gestão caminham para o entendimento das demandas de melhor distribuição dos benefícios do conhecimento. Sem essa abordagem, as pequenas e médias empresas continuarão carentes de vantagens competitivas e em descompasso com o futuro, condenadas ao atraso e a mortalidade precoce.

Conforme percebido, a visão moderna constata que se não existe, em princípio, a melhor maneira de se estruturar ou de se predelinear uma organização, também não se pode deixar de considerar formas alternativas de estrutura para se antecipar e se adaptar às constantes provocações da ambiência social. Dessa forma, as propostas organizacionais surgem sobre fronteiras ambíguas e menos nítidas sobre a flexibilidade estrutural das organizações e o rumo de novas culturas empresariais.

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

Finalmente, uma última observação derivada não só das empresas estudadas como também das várias visitas, entrevistas, pesquisas e reflexões ao longo da realização deste trabalho: O modelo resiliente representa a função de busca da excelência das empresas contemporâneas, que interpretam a sua razão de existir não só como obtenção de seus lucros e sim como uma entidade orientada para todos os grupos de interesse de sua atuação.

Dentro desse novo mundo que começa a se configurar, as tendências e as realidades fazem com que as organizações cada vez mais ampliem seu papel, se tornando, também, espaços sociais, onde as pessoas possam contribuir significativamente para melhoria das empresas e da sociedade, tornando mais iluminada a nossa complexa arte de renascer a cada dia. O modelo resiliente surge como uma possibilidade promissora e factível de viabilizar uma gestão mais preparada para enfrentar os desafios futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Adriana. ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ANSOFF, H. Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARÇANTE, Luiz Cesar. **Qualidade Total: Uma Visão Brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BERTERO, C. O. **Rumos da estratégia empresarial**. *RAE Light*, São Paulo: FGV, v. 2, n. 2, p. 20-25, mar.-abr. 1995.

BESSANT, John. **Inovação**. São Paulo: Publifolha, 2010.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

CAVALCANTI, Vera Lucia *et al.* **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P.; MARCONDES, Reinaldo C. e CESAR, Ana Maria R. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação de estratégias**. 3^a Edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

COLLINS, J.;PORRAS, J. **Feitas para Durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 2007.

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança: Como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

COVEY, Stephen R. **80. Hábito: Da eficácia à grandeza**. São Paulo: Campus, 2005.

CREMA, Roberto. **Introdução à Visão Holística**. São Paulo: Summus, 1989.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: Prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

- _____. **Administração em Tempos Turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- _____. **Administrando para o Futuro**. 6^a ed. Rio de Janeiro: Pioneira, 1998.
- FLACH, F. **Resiliência: A arte de ser flexível**. São Paulo: Saraiva, 1991.
- FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido: Um psicólogo no campo de concentração**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1991.
- FUKUYAMA, F. **O fim da História e o último homem**. Rio de Janeiro: Rocco, 1992.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário de Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GILBERT, Xavier; STREBEL, Paul. *Strategies to outpace the competition*. The Journal of Business Strategy, v. 8, p. 28-36, 1987.
- GLUCK, F. N.; KAUFMANN, S. P.; WALLEC, S. *Strategic Management for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press, Jul-Aug 1980.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Revolucionando a empresa**. 20^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HART, Stuart L. *Strategies for a sustainable world*. Boston: Harvard Business Review, V75, N1, Jan-Feb 1997.
- HITT, M. *et al.* **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2007.
- KAPLAN, Robert S. *et al.* **Measures for Manufacturing Excellence**. Boston: Harvard Business School Press, 1990.
- _____.; _____. *Putting the balanced scorecard to work*. Boston: Harvard Business School Press, Boston, Sep-Oct 1993.
- _____.; _____. **Using the balanced scorecard as strategic management system**. Boston: Harvard Business School Press, Jan-Feb 1996.
- _____.; _____. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 4^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____.; _____. **Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAY, J. **Fundamentos do Sucesso Empresarial**. Como as Estratégias de Negócios Agregam Valor. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996.
- KEPNER, C.H.; TREGOE, B.B. **Manual de Aplicação do sistema APEX II**. New Jersey: Princetown Research Press, 1978.

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** 10^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, administração e controle.** 5^a ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LOBATO, David Menezes. **Administração Estratégica – Uma Visão Orientada para a Busca de Vantagens Competitivas.** Rio de Janeiro: P&C de Botafogo, 1997.

_____. **Administração Estratégica.** Rio de Janeiro: Editoração, 2002.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: Um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Administração). CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. 229 p.

MERCER, David. *Simple scenarios. Management Decisions, Bradford, England*, v.33, n.4, p.32-40, Aug. 1995.

MINTZBERG, Henry. *Strategy-Making in Three Modes. California Management Review, winter*, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG, Henry. *The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy. California Management Review, June*, p.11-24, 1987.

MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning.* New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel. **Safári de Estratégia.** 2^a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases.* EnglewoodCliffs: Prentice-Hall International, Inc., 2002.

MOYSÉS FILHO, Jamil; SILVA, Renaud Barbosa da. **A Dimensão Estratégica da Logística.** *O Estado de São Paulo.* São Paulo, 11 jun. 2002.

NAISBITT, John; ABURDENE, Patrícia. **Megatrends 2000: Dez Novas Tendências de Transformação da Sociedade nos Anos 90.** São Paulo: Amana-Key, 1990.

NIVEN, P. R. *Balanced scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining results.* New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.

OHMAE, Kenichi. **O Estrategista em Ação - A Arte Japonesa de Negociar.** 10^a ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia, Práticas.** 29^a ed. Atlas: São Paulo, 2011.

PEREIRA, A. M. S. **Resiliência, personalidade, stress e estratégias de coping.** In: TAVARES, J. (Org). São Paulo: Cortez, 2001.

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

PINTO, Luiz Fernando da Silva. **Sagres –a revolução estratégica**. 12^a ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2011.

PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. **What Is Strategy?** Boston: Harvard Business School Press, nov-dec 1996.

PORTER, M.E.; KRAMER, Mark. **How to fix the Capitalism**. Harvard Business Review. Jan.2011.

MELO, Paulette AlbérisAlves de. **O Capitalismo Consciente: A revolução espiritual nas organizações**. Tese de Doutorado em Administração, Florida Christian University, USA, 2011.

MOELLER, J. E. **A resiliência no perfil do empreendedor catarinense, a partir da aplicação das cinco características identificadas por Darly R. Conner**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PROENÇA, Adriano Proença, **Gerência de Produção e Competitividade: Premissas da abordagem por capacitações dinâmicas em Estratégias de Produção**, Tese de Doutorado, Rio de Janeiro, UFRJ/COPPE, 1994.

RALHA-SIMÕES, H. **Resiliência e desenvolvimento pessoal**. In: TAVARES, J. (Org). São Paulo: Cortez, 2001.

REVISTA HSM MANAGEMENT. **O capitalismo do valor compartilhado**. Reportagem e entrevista com Michael Porter. São Paulo: Revista HSM Management, setembro/outubro, 2011, pag. 42-48.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI: Desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Fundap, 1993.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2000.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina, Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. 25^a ed. São Paulo: Best Seller, 2009.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A.P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso, 2004.

SIMON, H.A. **Administrative Behavior**. New York: Macmillan, 1997.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. 3^a ed. São Paulo, ed: Atlas, 2009.

TAVARES, C. Mauro. **Planejamento Estratégico. A opção entre o sucesso e o fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

GESTÃO RESILIENTE: FORMULAÇÃO DE MODELO E FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO

- TAVARES, J. **A resiliência na sociedade emergente**. In: TAVARES, J. (Org). São Paulo: Cortez, 2001.
- THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: Elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda, A Morte do Industrialismo e o Nascimento de uma nova Civilização**. 29^a ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- TORRES, Maria Candida S. **O uso da simulação em uma das perspectivas do Balanced Scorecard**. 1998. Dissertação (Mestrado) - Instituto Militar de Engenharia (IME), Rio de Janeiro, 1998.
- TORRES, M. C. S.; LOBATO, D. M. **Balanced Scorecard**. FGV online, Rio de Janeiro, 2001.
- TOURAINÉ, Alain. **A Desforra do Mundo Político**. *Folha de São Paulo*, p. 5-11, 16 jun. 1996.
- TRACY, Diane. **10 passos para o empowerment**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- TREGOE, B.B., and TOBIA P.M. **An Action-Oriented Approach to Strategy**. The Journal of Business Strategy, January-February, p. 16-21, 1990.
- TREACY, M. & WIERSEMA, F. **A Disciplina dos Líderes do Mercado**; Editora Rocco, 3a. Edição, 1998.
- VASCONCELOS, P.& PAGNONCELLI. D. **Construindo Estratégias Para Vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 9^aed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VERTAMATTI, Roberto; RICCIARDI, Gianni. **Trabalho Indicador Anefac dos países do G-20**, edição 2011.
- WEIL, P. **Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio. A Nova Cultura Organizacional Holística**. Rio de Janeiro: Rosas dos Tempos, 1997.
- WERNERFELT, Birger. **A Resource-based View of the Firm**, *Strategic Management Journal* 5, no. 2, april-june, pp. 171-180, 1984.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. 1^a Edição, 11^a Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2^aed Porto Alegre: Bookman. 2001.
- YUNES, M. A. M. **Psicologia positiva e resiliência: Foco no indivíduo e na família**. In: DELL'AGLIO, D. D.; KOLLER, S. H.; YUNES, M. A. M. (Org). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2003