



## **Resiliência Organizacional e Controle Gerencial: análise dos comportamentos de uma empresa brasileira após a crise econômica de 2014.**

**DIEGO LEMOS DA SILVA**

*Universidade Federal do Rio Grande*

**ANA PAULA CAPUANO DA CRUZ**

*Universidade Federal do Rio Grande*

**DAIANE PIAS MACHADO**

*Universidade Federal do Rio Grande*

**DAIANA BRAGUETO MARTINS**

*Universidade Estadual de Londrina*

### **RESUMO**

Esta pesquisa investiga quais os comportamentos resilientes e sistemas de controle gerencial foram adotados pela Petrobras com o propósito de promover o seu desempenho. Apoiando-se no modelo de Alavancas de Controle de Simons (1995) e na literatura de Resiliência Organizacional (Whitehorn, 2011), realizou-se a análise de conteúdo dos relatórios de administração de 2014 a 2019 da empresa. Os achados evidenciam a presença de aspectos comportamentais de resiliência organizacional como forma de auxiliar o processo de otimização dos resultados da companhia. No início da crise, a empresa priorizou o uso de controles de restrição e diagnóstico para promover mudanças e novas políticas que servissem de base para as adaptações necessárias frente ao ambiente turbulento. Os sistemas de controle de crenças e interativo se mostraram fatores potenciais para que a companhia pudesse efetuar a disseminação da visão definida pela alta diretoria e promoção de maior interação dos membros da organização, estimulando o desenvolvimento do aprendizado organizacional. No que diz respeito aos comportamentos resilientes, a Petrobras procurou entender a realidade do ambiente em que estava inserida para promover as alterações necessárias frente a crise instaurada, aplicando ações que proporcionam a resiliência organizacional e a otimização de seu desempenho. Os comportamentos resilientes ligados a integração, liderança e valores, proporcionaram o desenvolvimento de habilidades e competência que auxiliaram a direção da companhia nas tomadas de decisões, por meio do fortalecimento da participação de cada colaborador nos processos e apostando que os programas de estímulo para lideranças solidificam e incentivam a potencialização de uma forte unidade de propósito. A partir de então, a Petrobras agiu de forma a conscientizar seus colaboradores da necessidade de engajamento com metas e visão do plano de negócio, transmitindo mensagens claras e consistentes de como as mudanças e as transformações precisariam acontecer.

**Palavras-chave:** Controle Gerencial; Resiliência Organizacional. Comportamento Resiliente. Desempenho.



## 1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira encontra-se formalmente em recessão desde o segundo trimestre de 2014, segundo o Comitê de Datação do Ciclo Econômico (Codace) da Fundação Getúlio Vargas. Essa crise é derivada de uma série de choques entre oferta e demanda e escândalos de corrupção envolvendo políticos e empresas brasileiras dos setores público e privado. Nesse contexto, destaca-se uma operação deflagrada pela Polícia Federal em março de 2014, onde começaram as investigações sobre esquema de lavagem de dinheiro e desvios envolvendo a empresa Petrobras, uma das maiores empresas de Petróleo do Brasil, e grandes empreiteiras do país (Folha.com, 2015).

As consequências do processo de investigação tiveram significativa repercussão no contexto econômico-social nacional, e promoveram desafios para que as empresas pudessem se reerguer frente as adversidades verificadas (Ebeling, 2016). As dificuldades estão relacionadas a problemas econômicos derivados, especialmente, dos efeitos das investigações criminais sobre a Petrobras e as empresas do ramo petrolífero do Brasil, aliados a crise internacional do petróleo e a crise política brasileira (Varella, 2015). As investigações da operação Lava Jato acarretaram na maior investigação de corrupção da história do Brasil e a segunda maior do mundo em 2015, conforme a ONG Transparência Internacional.

Diante desse cenário turbulento e adverso, o desafio das organizações é buscar manutenção de suas atividades com otimização dos resultados econômicos e financeiros para manter sua competitividade e sobrevivência no mercado. Essa situação cria um ambiente de forte pressão sobre as empresas inseridas nesse contexto de recuperação, desencadeando necessidade de controles gerenciais cada vez mais eficientes.

Nesse contexto, destaca-se o Sistema de Controle Gerencial (SCG); um instrumento que é capaz de sustentar as estratégias organizacionais, promovendo o cumprimento dos planos gerenciais estipulados, dando suporte aos gestores nas tomadas de decisões e contribuindo para alertar sobre as incertezas e ameaças que possam ocorrer (Anthony & Govindarajan, 2008). Para Simons (1995), o SCG é composto por rotinas formais, com os gestores adotando procedimentos baseados em informações para execução de suas atividades.

Ademais, as incertezas e ambientes turbulentos proporcionam adversidades às empresas e geram necessidade de desenvolvimento de estratégias e avaliações de riscos que possibilitem a continuidade competitiva de suas atividades (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011). Assim, a utilização de mecanismos de controle que promovam a capacidade e previsão, minimização de incertezas e diagnósticos pontuais auxiliam o processo e obtenção da capacidade resiliente ao ponto que permitem delinear as ações necessárias para solução dos problemas e enfrentamento das adversidades (Vieira, 2006, Tessier & Otley, 2012).

A resiliência organizacional funciona como um elemento que colabora para alavancar os sistemas de controles de gestão e auxiliar no planejamento estratégico das organizações. A resiliência organizacional é um instrumento que habilita a sobrevivência das empresas que passam por situações turbulentas (Lengnick-Hall *et al.*, 2011), relacionando-se com as ações das companhias na efetivação de medidas pontuais, transformacionais e com robustez frente a eventos inesperados ou que possam afetar sua sobrevivência, tentando manter sua vantagem competitiva (Lengnick-Hall & Beck, 2009).

Dessa forma, a pesquisa explora a associação entre o sistema de controle gerencial (SCG) e a resiliência organizacional, tendo em vista que o SCG é peça fundamental para o desenvolvimento das atividades empresariais e para o estabelecimento de rotinas e de processos apropriados à promoção da resiliência em ambientes incertos. Para a análise considera-se que os processos e rotinas organizacionais, para restabelecimentos da capacidade operacional e financeira das organizações, estão relacionados a comportamentos resilientes que de forma



sistemática são integrados e desenvolvidos por meio do SCG, mais especificamente, para efeito desta investigação, pelo modelo de alavancas de controle proposto por Simons (1995).

Diante do exposto, o estudo analisa a resiliência organizacional como um fator de controle gerencial dentro das organizações, buscando responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais comportamentos resilientes e sistemas de controle gerencial foram adotados pela Petrobras com o propósito de promover o desempenho?**

É oportuno estudar os comportamentos resilientes em empresas que passaram por situações turbulentas e adversas e como a gestão desses comportamentos as ajudou a enfrentar os desafios do reestabelecimento no mercado, bem como, explorar as características gerenciais de controle no desenvolvimento das atividades, preenchendo-se assim a lacuna de estudos anteriores no que diz respeito a utilização dos comportamentos resilientes no processo de gestão e otimização do desempenho. A utilização de comportamentos resilientes está ligada a capacidade da empresa em perceber quais são suas necessidades adaptativas e transformacionais para busca da resiliência organizacional (Seville, Brunson, Dantas, Le-Masurier, Wilkinson & Vargo, 2006). Reforçando, Mallak (1998, p. 9) aborda que “as organizações resilientes procuram empregar melhores processos para lidar com as incertezas e situações novas”.

A pesquisa é promissora ao ponto que aborda de forma conjunta o sistema de controle gerencial e os comportamentos resilientes. A relevância do trabalho está em relatar como os comportamentos resilientes podem auxiliar as organizações no controle de gestão, demonstrando de que forma essa interface pode apoiar as mudanças estratégicas frente a necessidade de adaptação por situações adversas, identificando como a aplicação desses fatores pode potencializar os resultados e a vantagem competitiva das companhias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Controle Gerencial

O SCG tem evoluído de uma linha de pensamento na prestação de contas de maneira formal e financeira, para uma ferramenta que dá suporte aos gestores nas tomadas de decisões, contemplando um espaço amplo de informações, abrangendo a relação com clientes, fornecedores, ambiente, bem como, a busca por informações não financeiras relacionadas aos processos de produção, previsões, por meio do suporte de controles informais, pessoais e sociais (Chenhall, 2003). Nesse sentido, estudos foram surgindo e refinando a abordagem do controle gerencial nas empresas, como a utilização do controle gerencial para tomada de decisão, gerenciamento de desempenho estratégico, controle de risco, fatores culturais, sistêmicos e sociais (Scott, 1998; Otley, 1994).

O trabalho de Anthony (1965), propõe que o controle gerencial é um elo entre o planejamento estratégico e o controle operacional, trazendo a figura do processo organizacional para as companhias. Reforçando, Merchant e Otley (2007) indicam que as alterações nos padrões comportamentais dos membros das organizações para desempenho das atividades, estão diretamente relacionadas as tomadas de decisões dos gestores frente as necessidades de planejamento e acompanhamento dos processos.

As configurações do SCG podem ser representadas pelo desenho e sua formatação quanto estrutura de natureza técnica e quanto ao uso que está relacionado aos sistemas de controle gerencial utilizados pela companhia. A dimensão de uso, direciona para a utilização de ferramentas de gestão, e como são tratadas as incertezas e estratégias organizacionais por meio da utilização dos sistemas de controle gerencial (Widner, 2007).

Simons (1994) buscou identificar o motivo e características dos sistemas de controle gerencial utilizados na implementação estratégica. Na visão do autor, o controle gerencial pode ser definido como “rotinas formais baseadas em informações e procedimentos que os gerentes



utilizam para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais” (Simons, 1995, p. 5). Simons (1990) apresenta quatro conceitos demonstrando que ao mesmo tempo que grandes organizações trabalham com sistemas de controle de gerenciamento semelhantes, existem distinções quanto a utilização e introdução dos sistemas de controle. Com isso o autor desenvolve um modelo detalhando elementos que podem explicar o motivo das diferentes formatações do processo de controle de gerenciamento, são eles: (i) atenção limitada dos gerentes; (ii) incertezas estratégicas; (iii) controle de gerenciamento interativo e (iv) aprendizagem organizacional. Com base nessa lógica, Simons (1995) desenvolveu um modelo para promover a renovação estratégica das organizações, denominado de alavancas de controle (*levers of control – LOC*). O autor ampliou a análise do desenho do sistema de controle gerencial para a forma como os gestores podem utilizá-lo. O modelo propõe quatro tipos de uso para o SCG: (i) como sistema de crenças, (ii) de modo interativo, (iii) de forma diagnóstica, e (iv) de forma restritiva.

O sistema de crenças manifesta-se por meio da missão organizacional, que comunica de forma clara os valores da empresa à equipe de trabalho. O sistema de restrições impõe limites na forma de código de ética, diretrizes de direcionamento de operações, *compliance*, governança corporativa, fatores de risco etc. O sistema de controle diagnóstico é responsável pelo monitoramento e acompanhamento dos resultados e expectativas, de modo a prever adversidades que impeçam o progresso em direção às metas organizacionais. Por fim, o sistema de controle interativo dedica atenção regular e frequente à análise e discussão das adversidades por parte dos gestores de todos os níveis, com intuito de antecipar aquelas que afetem os negócios da empresa (Simons, 1995). A adoção do modelo proposto por Simons (1995) propõe o desenvolvimento de uma estrutura organizacional com integridade e supervisão das operações, monitorando os possíveis riscos e permitindo que as organizações consigam otimizar os processos de tomada de decisão, respondendo de forma ágil e eficiente as mudanças no ambiente onde está inserida, e conseqüentemente, promovendo a capacidade organizacional de resiliência. O sistema de controle gerencial tem papel significativo na adaptação de comportamentos e atitudes gerenciais que direcionam a organização para ser mais consistente com novas estratégias e novos ambientes competitivos.

## 2.2 Resiliência Organizacional

Resiliência organizacional pode ser definida como a habilidade de adaptação de forma eficiente e eficaz para criar um ambiente de mudança, com aplicação de lições aprendidas a partir de desafios, erros e/ou sucessos para o futuro, buscando prosperidade e crescimento (Moran & Tame, 2012). O conceito de resiliência no campo do *business and management* surgiu na década de 1980, com as investigações de autores como Staw, Sandelands e Dutton (1981) e Meyer (1982) na busca por identificar como as empresas conseguem reagir a ameaças e problemas externos, que podem trazer conseqüências para sua continuidade.

Assim, a resiliência organizacional é caracterizada como um mecanismo que proporciona capacidade de as organizações buscarem estratégias de inovação para conseguir superar situações desfavoráveis, conseguindo entender a realidade do ocorrido e criando medidas, tais como, estímulo de pessoas, mobilização de recursos e potencialização de processos, que possam auxiliar o enfrentamento das situações adversas (Lengnick-Hall & Beck, 2005). As empresas resilientes precisam de um plano estratégico que lhes permitam acompanhar os desafios propostos pela mudança estabelecida, ajustando dinamicamente seus procedimentos (Vieira, 2006). As estratégias a serem adotadas por organizações resilientes estão ligadas a fatores cognitivos, de comportamento e contextuais, sendo assim, quando as empresas conseguem fazer uso desses fatores de forma acertada, ampliam as chances de produzir respostas adequadas ao meio onde estão inseridas, auxiliando o processo de ultrapassagem da situação negativa (Lengnick-Hall & Beck, 2005, Lengnick-Hall *et al.*, 2011).



Conforme Lengnick-Hall e Beck (2005) a capacidade resiliente de uma organização tem fatores multidimensionais que motivam a empresa ao desenvolvimento de um diversificado e abrangente plano de mudanças nas rotinas e processos com intuito de reestabelecimento e enfrentamento das incertezas do ambiente, bem como, a necessidade da organização em entender o contexto do ambiente onde está inserida e buscar alternativas para tomadas de decisões adequadas contribuindo no ajuste adaptativo rumo a continuidade de suas atividades.

Assim, a capacidade resiliente de uma organização está relacionada ao desenvolvimento de um conjunto de habilidades, competências, rotinas, procedimentos, práticas de gestão e otimização dos processos organizacionais, por meio das quais as organizações buscam nortear suas ações e propiciar capacidade de potencialização das tomadas de decisões, conseguindo se reestabelecer frente a cenários adversos, e avançando para a continuidade de seu padrão de competitividade (Lengnick-Hall & Beck, 2009). Nesta perspectiva a resiliência organizacional serve como elemento estratégico para que as organizações possam antecipar-se, adaptar-se e agir rapidamente, para atender as expectativas e as mudanças do mercado, promovendo ajustes necessárias nos seus padrões estratégicos com intuito de aproveitar as oportunidades, maximizando sua performance (Nascimento, 2014, Lengnick-Hall & Beck, 2009).

Para o alcance dos objetivos de se tornar resiliente e vencer os desafios impostos, as organizações precisam considerar comportamentos e estratégias adequadas no processo de recuperação ou de enfrentamento de alguma situação adversa (Whitehorn, 2011). Na visão de Whitehorn (2011), os comportamentos resilientes auxiliam os gestores nas atividades relacionadas aos mecanismos de alcance da resiliência organizacional, seja por meio de estímulos e flexibilização das ações no ambiente corporativo dos colaboradores, utilização adequada dos recursos necessários para obtenção dos resultados, relacionamento apropriado com a cadeia de interessados, como clientes e fornecedores, e com a capitalização de oportunidades que podem desencadear do processo de restabelecimento, promovendo potencialização das rotinas e dos resultados.

Na Tabela 1 são demonstrados os comportamentos e estratégias que auxiliam as organizações no processo de resiliência organizacional.

Tabela 1: **Comportamentos resilientes**

	<b>Estratégia</b>
Agilidade	Incentivar a aprendizagem aberta e a discussão sobre as falhas, não atribuir culpas. Quebrar a hierarquia e remover os obstáculos. Incentivar ideias de todas as partes da organização. Capitalizar sobre os incidentes e buscar oportunidade na adversidade.
Integração	Alinhar todas as funções de risco da gestão organizacional. Evoluir para uma estrutura de governança fortemente alinhada. Estimular a comunicação direta em todas as funções. Incentivar o equilíbrio durante o enfrentamento dos obstáculos através de programas de desempenho do negócio.
Interdependência	Minimizar a hierarquia e a dependência de um homem-chave para a tomada de decisões. Investir na compreensão mútua e construir fortes relações com todas as partes interdependentes. Dar importância ao fator de interdependência em planos de risco. Incentivar o apoio dentro e entre os negócios e reduzir a competitividade interna.
Liderança	Os líderes da organização são reconhecidos por objetivos claros, metas e direção. Definir a visão, o propósito e os valores da organização. Líderes vistos comumente. Incentivar parcerias, em vez de burocracia. Incentivar relacionamentos próximos. Incentivar programas de desenvolvimento de liderança dentro da organização.
Conscientização	Conduzir a organização para se tornar plenamente consciente e engajada com os ambientes interno e externo.



	Conduzir a organização para se tornar totalmente engajada com a comunidade. Entender a cadeia de suprimentos e realizar exercícios com parceiros para testar a resiliência. Desenvolver a capacidade de antecipar ameaças inesperadas.
Mudança	Aceitar a mudança como uma oportunidade para o crescimento da organização e alcançar vantagem estratégica. Gerir a mudança com diligência e mudar sempre que necessário.
Comunicação	Incentivar a comunicação aberta e colaborativa dentro e fora da organização. Vencer os obstáculos. Desenvolver sistemas eficazes de comunicação que permitam uma mensagem consistente e clara. Identificar as partes interessadas e os seus interesses e desenvolver estratégias para comunicação.
Cultura e valores	Concentrar-se em valor, não em custo. Desenvolver uma forte unidade de propósito. Tornar as organizações simples e de fácil relacionamento. Dar incentivos para recompensar as ações que se alinham com os valores da organização.

Fonte: Whitehorn (2011)

Whitehorn (2011) enfatiza a necessidade de as empresas utilizarem ferramentas adequadas no processo de combate aos desafios e adversidades, indicando que os comportamentos resilientes evidenciados no Quadro 2 são essenciais para que a empresa obtenha sucesso no seu processo de resiliência organizacional.

Bumard e Bharnra (2011) enfatizam que o estudo do efeito da resiliência organizacional nas organizações possibilita identificar como ela pode influenciar as ações gerenciais das companhias, seja no contexto (i) humano, relativo ao relacionamento interpessoal e aos comportamentos dos membros da organização (ii) social, atrelado aos fatores internos e externos do ambiente da companhia ou (iii) cognitivo, relacionado a capacidade de interpretação da empresa em diagnosticar e efetuar as adaptações e transformações necessárias. Nesse contexto, pesquisas como a de Nascimento (2014), Bastos (2017) e Martins (2019) se propuseram a explorar os efeitos da resiliência organizacional no âmbito do processo de gestão das empresas.

Ademais, os achados de Martins (2020) indicam que a utilização dos mecanismos de controle, delineados pelo SCG, auxilia as empresas na busca da resiliência organizacional e alavancam o processo de obtenção da vantagem competitiva das organizações. Esse processo está relacionado a capacidade da organização em manter seus padrões corporativos e superar o ambiente turbulento mediante a um alinhamento nas práticas gerenciais e de governança, promovendo suporte necessário para a tomada de decisão dos gestores.

### 2.3 Desempenho

Os resultados das companhias são diretamente impactados pela forma como são conduzidos os esforços para alcance dos objetivos. Dessa forma, o desempenho surge como ferramenta para que se possa mensurar a eficiência e a eficácia das atividades (Neely, 2005). As empresas precisam efetuar uma boa gestão de desempenho para que possam atingir os resultados almejados (Sink & Tuttle, 1993). Na visão dos autores, essa gestão passa por aspectos importantes no contexto da organização como: (i) planejamento das atividades; (ii) intervenções específicas para alinhar o direcionamento das ações; (iii) implantação de sistemas de medições e acompanhamento para análise dos resultados; (iv) uso de visões de médio e longo prazo para o estabelecimento de diretrizes para o caminho a ser percorrido.

O desempenho das organizações está diretamente ligado as tomadas de decisão que delimitam os rumos das atividades, tornando as práticas de gestão e os controles gerenciais de grande valia para a otimização da vantagem competitiva (Lebas & Euske, 2010). Assim, as decisões estratégicas para o desempenho da organização têm impacto direto no processo de



obtenção da eficácia das companhias, tornando as práticas de gestão e o direcionamento dos comportamentos dentro da organização ponto essencial para otimização dos resultados.

Nesse contexto, a empresa precisa criar métodos para gerenciar o seu desempenho e mensurar os riscos da estratégia traçada. Segundo Otley (1994), o controle gerencial precisa estar ligado ao planejamento estratégico para que haja harmonia e presteza na solução de problemas originalmente concebidos pela complexidade das operações, principalmente em grandes empresas. Ademais, os comportamentos resilientes adotados pelas organizações podem refletir de forma efetiva no seu desempenho, uma vez que ao passar por uma situação adversa, a empresa busca o restabelecimento mediante transformações e novos padrões nos processos e principalmente nas tomadas de decisões (Lengnick-Hall *et al.*, 2011). Assim, o resultado da evolução e das mudanças mediante ações coerentemente balanceadas entre os padrões gerenciais adotados podem desencadear na otimização de processos corporativos e operacionais, potencializando a utilização dos recursos disponíveis e melhorando as práticas financeira e econômica da companhia (Annarelli & Nonino, 2016).

Na perspectiva de Lebas e Euske (2010) o desempenho tem ligação com a forma com que os gestores utilizam os recursos disponíveis para atingir os objetivos traçados, necessitando estarem apoiados por processos eficientes (planejamento, controle etc.). Reforçando a ideia da efetiva ação da resiliência organizacional nos processos e controle de gestão das organizações para otimização dos resultados, ocorre uma relação positiva entre ações comportamentais resilientes (embasadas em aspectos cognitivos, comportamentais e contextuais), e na evolução do desempenho da companhia, principalmente quando as mudanças e transformações são promovidas por inovações nos processos (Akgün & Keskin, 2014). Assim, o desempenho organizacional possibilita identificar se as ações de controle gerencial, bem como os comportamentos resilientes da companhia estão em linha com os objetivos traçados, além de balizar se os esforços empreendidos estão em sinergia com o plano de negócio da organização.

Nesse contexto, a investigação de Beuren, Theiss e Santos (2018) propõe que a resiliência organizacional possui uma relação positiva com o desempenho das organizações, principalmente no que diz respeito a adaptações necessárias nos processos, aprendizado organizacional, interação com clientes e foco na potencialização das ações gerenciais para alavancagem da capacidade econômica e financeira. Contribuindo, Robb (2000) aborda que a capacidade resiliente de uma empresa está diretamente ligada ao aprendizado organizacional e ao nível de conhecimento e interação que os gestores possuem da organização, pois dessa forma, será possível estabelecer padrões e comportamentos que possam desenhar o caminho para alavancar os seus resultados e alcançar o desempenho desejado.

### 3 METODOLOGIA

A investigação segue uma abordagem qualitativa, baseando-se na análise dos relatórios de administração do período de 2014 a 2019 da Petróleo Brasileiro S/A; companhia brasileira, mais conhecida como Petrobras. A organização foi fundada em 1953, e é caracterizada por uma composição acionária de economia mista, tendo o governo brasileiro com sócio majoritário. O envolvimento da empresa no processo de investigação está relacionado ao fato de a petroleira ter efetuado movimentações indevidas de recursos públicos, contando com a participação das maiores empreiteiras brasileiras na promoção de fraudes em licitações e superfaturamento de obras públicas no país (Época, 2014).

A coleta de dados da pesquisa tem como base os Relatórios de Administração, obtidos no *website* da empresa estudada. Foram analisados seis relatórios de Administração da Petrobras referentes ao período compreendido entre os anos de 2014 a 2019. A escolha por esse intervalo de tempo justifica-se pelo fato de representar os períodos que sucederam um cenário de instabilidade e turbulência por conta dos problemas relacionados ao processo de



investigação. Dito de outra forma, o período analisado compreende aquele intervalo de tempo durante o qual a empresa teve a oportunidade de reagir aos dilemas enfrentados, manifestando assim suas características resilientes.

Para análise dos relatórios, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que conforme Bardin (2016) tem como objetivo um desvendar crítico, com uma função exploratória que ajuda na interpretação das mensagens constantes nos documentos. Ademais, a autora indica que a análise de conteúdo promove melhor compreensão de comunicações ou discursos, possibilitando um olhar além ou ao lado da mensagem principal. Os dados obtidos nos relatórios foram analisados a partir de leitura minuciosa das fontes, por meio de categorização do conteúdo relacionado.

A análise de conteúdo é caracterizada por etapas que são necessárias para o preparo e exploração do material a ser analisado, passando por uma (i) pré-análise, (ii) exploração e análise dos documentos, (iii) codificação, e (iv) categorização (Bardin, 2016).

Diante disso, é preciso que seja estabelecido um contato inicial com os documentos, o qual é chamado de leitura flutuante, de onde serão retiradas as primeiras impressões e orientações do material (Bardin, 2016). Logo após, é recomendada a estruturação de um índice de codificação que evidencia uma organização adequada ao objetivo da pesquisa. Por fim, em linha com a exploração efetuada do material deve-se efetuar uma categorização dos dados processados para uma sistematização em unidades que podem ser representados por palavras, frases, temas. Dessa forma, no que diz respeito ao tratamento dos dados, foram desenvolvidas categorias de análise para verificar a manifestação de comportamentos resilientes nos relatórios da empresa pesquisada, bem como, para identificação do sistema de controle mediante as alavancas de Simons (1995) e averiguar o desempenho gerado pelas práticas de gestão e resiliência organizacional. Com base no referencial teórico, o desenvolvimento das categorias ocorreu após a seleção do material e a leitura flutuante, conforme indicado por Bardin (2016). Foi estabelecido um processo de conversão e codificação dos dados analisados nos relatórios possibilitando evidenciação de características do conteúdo exposto.

No que tange a base de análise do estudo relacionada a tipologia de estratégia de controle gerencial, utilizou-se o modelo de alavancas de Simons (1995), conforme a Tabela 2.

Tabela 2: Categorias de Análise – Controle Gerencial

<b>Categorias</b>	<b>Estratégia</b>
Sistema de Crenças	Transmitir os valores centrais da organização e assegurar que os propósitos serão seguidos, reforçando os valores corporativos, econômicos e financeiros da Companhia.
Sistema Interativo	Promover a potencialização do crescimento mediante aprendizado organizacional e percepção de novas estratégias de negócios mediadas pela avaliação de risco e incertezas.
Sistema de Restrições	Restabelecer regras e diretrizes que contribuem para alinhamento e delimitação das ações e comportamentos da organização no alcance dos objetivos.
Sistema Diagnóstico	Investigar e avaliar os ajustes necessários para adequação nas ações e comportamentos da organização, almejando contribuir para o alcance das estratégias traçadas

Fonte: Adaptada de Simons (1995).

Com relação as categorias de análise para os comportamentos resilientes, adotou-se a classificação comportamental com base nos estudos de Whitehorn (2011), conforme Tabela 3.

Tabela 3: Categorias de Análise – Comportamentos resilientes

<b>Categorias</b>	<b>Estratégia</b>
Conscientização	Conduzir a organização para se tornar plenamente consciente e engajada com os ambientes interno e externo
Interdependência	Investir na compreensão mútua e construir fortes relações com todas as partes interdependentes
Integração	Evoluir para uma estrutura de governança fortemente alinhada
Liderança	Auxiliar na implementação dos propósitos da organização e contribuir positivamente na gestão dos comportamentos dos membros





Comunicação	Desenvolver sistemas eficazes de comunicação que permitam mensagem consistente e clara
Cultura e valores	Desenvolver uma forte unidade de propósito
Mudança	Gerir a mudança com diligência e mudar sempre que necessário
Agilidade	Monitoramento e acompanhamento das mudanças mercado

Fonte: Adaptada Whitehorn (2011).

As categorias relacionadas a análise do desempenho emergiram dos achados verificados nos relatórios, sendo relacionados aos controles gerenciais e comportamentos resilientes evidenciados. A partir da análise dos dados foi possível verificar o efeito das ações comportamentais de resiliência e da aplicação dos sistemas de controle gerencial, sendo evidenciado as principais melhorias na organização, seja do ponto de vista econômico, financeiro, ou fortalecimento de processos/rotinas. Ademais, reforça-se que, para efeitos dessa investigação, as palavras desempenho, resultado e performance são empregadas com o mesmo propósito, ou seja, são sinônimos.

Tabela 4: Categorias de Análise – Desempenho

Categorias	Estratégia
Aperfeiçoamento de processo	Evoluir os padrões de controle e estrutura da organização, efetuando os ajustes e mudanças vitais para alinhamento com os propósitos da companhia
Redução de custos	Identificar e promover alterações necessárias para redução de custos e despesas administrativas e operacionais objetivando a potencialização dos resultados
Adequação do plano de negócio	Promover o direcionamento operacional que proporcione a performance desejada, traçando potenciais estratégias de negócio

Fonte: Elaborado pelos autores

Após conhecidas as categorias e com base em suas características, foi realizada a leitura minuciosa das fontes de dados da empresa objeto da pesquisa. Buscou-se identificar elementos nas mensagens, efetuar escolhas e proceder com classificações das expressões de significado comum ou similar, comparativamente as necessidades de evidenciação para os comportamentos resilientes utilizados no processo de controle gerencial das empresas, e verificar se a adoção desses comportamentos promoveu algum efeito no desempenho da organização.

A associação dos comportamentos resilientes e das melhorias gerenciais no desempenho da companhia foram apresentados de forma a reproduzir o efeito ocasionado pelas ações adotadas e como elas puderem refletir nos índices corporativos da companhia. A tabulação dos dados foi realizada mediante utilização de planilha eletrônica, elaborada com a utilização do Microsoft Excel, oferecendo eficácia necessária para processamentos dos achados. Para facilitar identificação dos achados, no que diz respeito ao relacionamento com as categorias, algumas palavras foram destacadas seguindo o seguinte critério: (i) palavras destacadas com recurso em “negrito” estão relacionadas a categorias do sistema de controle gerencial; (ii) palavras destacadas com recurso “sublinhado” referem-se as categorias de comportamentos resilientes; e (iii) palavras que estão destacadas em “negrito” e “sublinhado” estão relacionadas as categorias de desempenho.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são evidenciados os principais achados da pesquisa, como a identificação dos comportamentos resilientes verificados nas estratégias de gestão da companhia, bem como a exploração das ferramentas gerenciais utilizadas pela empresa no processo de controle das atividades. Dessa forma, são analisados os impactos do sistema de controle gerencial e comportamentos resilientes no desempenho da companhia. A Petrobras conseguiu promover otimizações e aperfeiçoamento de processos e rotinas, com a introdução de estratégias que adequaram seu plano de negócio, proporcionando redução de custos e, conseqüentemente, potencialização do desempenho.

### 4.1 Análise do Relatório de Administração da Petrobras de 2014.



O exercício de 2014 está marcado na história da Petrobras como o período que propiciou o início de uma das maiores crises na história da petroleira, estimulando o desenvolvimento de estratégias de gestão que pudessem auxiliar a companhia no processo de reestruturação corporativa, com um alinhamento entre a potencialização de atividades operacionais e aperfeiçoamento das práticas gerenciais. Conforme o relatório analisado, ao longo de 2014 a companhia deu início a uma avaliação nos padrões estratégicos, visando adotar uma posição mais conservadora na linha de ação das atividades operacionais, estipulando medidas que auxiliam o desenvolvimento dos objetivos planejados e promovam monitoramento das ações. O resultado está em linha com os achados de Widener (2007), de que o uso de sistema de controle **diagnóstico** auxilia o processo de prevenção mediante fatores inesperados.

A visão estratégica corporativa da empresa indica que o início do restabelecimento dos padrões precisa acontecer com certa ruptura das atividades operacionais desempenhadas até a instalação da crise. Dessa forma, a petroleira efetua, no início de 2014, a aprovação de um Plano Estratégico com expectativa de retorno positivo nas ações a médio e curto prazo. Fica evidente também a preocupação da empresa na busca de otimização dos níveis financeiros, resultando na promoção de um plano de desinvestimento para os próximos exercícios, mediante **adequação do plano de negócio**.

No que tange o desenvolvimento de propósitos que possam transmitir os valores essenciais para alcance dos objetivos, a companhia indica que possui sólida governança corporativa, como forma de se apoiar em valores básicos que auxiliam na minimização de falhas e ações inadequadas nos processos internos. O fato de a companhia sofrer um processo investigatório por conta de fraudes e atos ilícitos atribuídos a membros do alto escalão de sua gestão, acarretou uma preocupação mais intensificada do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva no que diz respeito a mitigação de riscos e controle formais das práticas ligadas a ações estratégicas e de integridade da companhia. As medidas de intensificação para controle das ações e atividades foi tratada como ponto essencial para que a empresa pudesse solidificar sua unidade de propósito e reforçar seus valores corporativos. O achado pode ser verificado no trecho em destaque:

Em 2014, incorporamos ao regimento interno do Conselho de Administração procedimento específico para a solicitação de informações pelos seus membros. Além disso, a Diretoria Executiva aprovou diretrizes corporativas que complementam a política de transações com partes relacionadas. Como medida de fortalecimento da Governança Corporativa, nosso Conselho de Administração aprovou, em novembro, a instituição do cargo de diretor de Governança, Risco e Conformidade, com mandato de três anos, iniciado em janeiro de 2015, podendo ser renovado. A missão do novo diretor é assegurar a conformidade processual e mitigar riscos nas nossas atividades, como os de fraude e corrupção, garantindo a aderência a leis, normas, padrões e regulamentos, incluindo as regras da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da Securities and Exchange Commission (SEC) (RA Petrobras, 2014 p. 15).

Como forma de promover fortalecimento da transparência e das ações corporativas, o relatório aponta que a companhia instituiu como procedimento padrão que todos os assuntos que necessitem de deliberação e tomada de decisão da Diretoria Executiva, necessariamente precisam ser ratificados e aprovados pelo Diretor de Governança, cabendo a ele, efetuar avaliação do tema quanto a possíveis riscos e desconformidades consequentes. Essa ação demonstra que a organização adota os **sistemas de crenças e restrições** (Simons, 1995), de forma que evidencia a intenção da companhia em disseminar a fixação das políticas globais da instituição, bem como normatizar os processos para o desejado direcionamento das atividades e operações do nível de gestão da organização.

Atrelado a isso, pode-se destacar a capacidade da companhia em estabelecer comportamentos resilientes que promovem mudanças, conscientização e fixação de valores, conforme destaca Whitehorn (2011). Verificam-se ajustes substanciais no modelo de aprovação



e tratamentos dos assuntos pertinentes a Diretoria Executiva, além da busca de condução de toda organização para um engajamento consciente dos valores e padrões desejados, **aperfeiçoando os processos** com atenção para evitar erros verificados no passado e direcionar as ações para identificação dos riscos de forma que possam ser previamente mitigados.

Os achados estão em linha com Martins (2019), que comprovou o alinhamento entre práticas gerencias restritivas e de crenças, aliadas a um comportamento resiliente de conscientização para promoção de adaptações necessárias e enfrentamento das adversidades.

No tocante ao comportamento resiliente relacionado a **integração e liderança** a Petrobras expressa suas estratégias de fixar os padrões éticos, de integridade e compromisso por meio de documentos como Código de Ética e Guia de Conduta. Essas medidas normatizadoras são instrumentos que suportam os direcionamentos das ações de gestão da companhia, demonstrando o investimento no processo de liderança e influência interpessoal por meio da comunicação, reforçando assim, a utilização do **sistema de restrições** pela companhia. Dessa forma, destaca-se a intenção da empresa em buscar o padrão desejado com a utilização de comportamentos híbridos de resiliência, com um forte poder de liderança, no intuito de engajar e focar na disseminação dos propósitos da organização, atrelado a um formato de organização, que permita integridade da gestão, proporcionando maior agilidade e fortalecendo a governança.

De forma similar, Nascimento (2014) também comprovou que o comportamento resiliente relacionado a liderança tem expressivo relação com o processo de transformação e adaptação dos padrões da companhia, funcionando como um facilitador entre as metas estabelecidas e a efetiva realização pelos membros da organização, no intuito de otimização do desempenho organizacional.

#### **4.2 Análise do Relatório de Administração da Petrobras de 2015.**

Os relatórios da Petrobras do exercício de 2015 indicam que a empresa teve um prejuízo de aproximadamente R\$ 34,8 milhões, montante maior que o verificado em 2014 (de cerca de R\$ 21,6 milhões). O cenário negativo oriundo dos problemas da investigação lava jato e da crise do petróleo, foram incrementados pelo elevado custo com despesas de juros e a oscilação cambial que implicou na desvalorização da taxa de câmbio brasileira (PORTAL UOL, 2016). As informações evidenciadas no Relatório de Administração da companhia reforçam a proposta de intensificar o processo de desinvestimento dos negócios, focando em ações que possam trazer retornos positivos com otimização dos processos.

Os traços comportamentais de resiliência e a adoção de práticas de gestão foram intensificados no que diz respeito a efetivação dos processos e tomada de decisão que pudessem dar retorno aos acionistas. A companhia aprovou um plano de negócios e gestão para os exercícios de 2015 a 2019, que tem como objetivo principal dar prioridade aos aspectos operacionais que estão em pleno funcionamento e podem confortar de alguma forma a visão do desempenho esperado pela companhia. Verifica-se que o foco da companhia foi adotar **medidas restritivas** que pudessem consolidar o desenvolvimento do plano de negócios. Percebe-se que a companhia buscou restabelecer regras e diretrizes que servem como delineadores para o alinhamento das atividades.

O processo de reestruturação das atividades por meio de comportamentos transformacionais e com alteração de padrões efetivos, aparece como norteador dos eventos necessários. Uma vez conhecida e verificadas as necessidades no diagnóstico efetuado no exercício anterior, a companhia esclarece que manteve a conduta de continuar promovendo ações de **mudanças**, porém com um rigor maior nas diretrizes dos eventos, prova disso foi a implementação do **Plano de Negócios e Gestão**. De acordo com Vieira (2006), as companhias necessitam de um planejamento que possa oportunizar o acompanhamento das mudanças necessárias, otimizando a capacidade de resiliência organizacional.



A busca pelo aprimoramento dos controles e gerenciamento da estrutura de gestão de risco e, conformidade aos padrões éticos aparece como fator de grande atenção da companhia. Por meio da utilização do **sistema de crenças**, a Petrobras transmite os valores organizacionais e promove um modelamento da estrutura para disseminar sua visão e sua missão. O trecho a seguir, extraído do relatório, reforça a situação:

O nosso compromisso com a ética está estabelecido em documentos como o Código de Ética do Sistema Petrobras e o Guia de Conduta da Petrobras, e em iniciativas como o Sistema de Gestão da Ética. No Código de Ética apresentamos os princípios éticos e os compromissos de conduta que devem ser seguidos pelos integrantes do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva, bem como pelos empregados, estagiários e prestadores de serviços do Sistema Petrobras. (RA Petrobras, 2015 p. 15).

A preocupação e o compromisso com a ética ficam reforçados com a ação da empresa em implementar o Sistema de Gestão da Ética, com objetivo de acompanhamento e monitoramento da conduta de atividades internas e externas da companhia, com utilização de mecanismos de prevenção de desvios por meio da disseminação de ações e atividades educativas e treinamento dos colaboradores. Fica evidenciada a adoção de comportamentos resilientes ligados a valores, conscientização, comunicação e liderança por parte da companhia, como forma de promover ajustes para consolidação dos seus propósitos, mediante uma mensagem clara e consistente, permitindo que a visão e os valores desejados da companhia possam ser compreendidos por todos. Cita-se trecho do relatório que fortalece a situação:

[...] criamos um movimento de conscientização destinado à força de trabalho denominado “Petrobras em Compliance”. Disseminamos informações por meio de comunicados, reforçando nossos valores éticos e de conduta, e produzimos publicações, reportagens e vídeos com o presidente e com o diretor e gestores da área de Governança, Risco e Conformidade.

Indicamos cerca de 100 empregados para atuar como Agentes de Compliance, com o objetivo de colaborar no desdobramento das nossas ações de controle e conformidade, principalmente as relacionadas à prevenção de fraudes, corrupção e lavagem de dinheiro. (RA Petrobras, 2015 p. 14).

O trecho do relatório demonstra a intenção de fortalecer a conscientização dos membros da organização para com seus valores e missão. O estímulo a liderança, preconizado por meio da instituição de agentes de compliance, funciona tanto como um facilitador para processo de controle dos padrões éticos, como também incentiva o relacionamento e parcerias no ambiente interno da organização, ocasionando em reuniões e proximidade no relacionamento dos membros. De acordo com Mundy (2010), o engajamento dos colaboradores da empresa é de suma importância para o pleno desenvolvimento das atividades, além do mais, Whitehorn (2011) enfatiza que a utilização de comportamentos resilientes que promovem disseminação dos valores da companhia, unificam os propósitos e contribuem para resiliência organizacional.

Ademais, a companhia indica que a prática de estímulo de líderes internos teve efeito positivo no seu desempenho, pois do ponto de vista financeiro, foi possível aproveitar mão de obra existente para suportar a necessidade de atuação de líderes de compliance, gerando **redução de custos** com mão de obra, além da introdução de um programa de adequação de efetivo chamado “Mobiliza”, que tem finalidade de contribuir para alcance dos objetivos do Plano de Negócio e Gestão de Organização (RA Petrobras, 2015).

Quanto a otimização de algumas funções corporativas, a Petrobras permaneceu com o processo de monitoramento e aprimoramento de suas atividades operacionais conforme descrito no ano de 2014, por meio da utilização de um sistema de informações que contribui para tomada de decisões e oferece controle mais eficaz no acompanhamento das atividades. Com a utilização do **sistema de controle de diagnóstico** a companhia efetuou verificações planejadas e orientadas, atreladas a uma gestão integrada de práticas corporativas de saúde, meio ambiente



e segurança. A companhia argumenta que conseguiu efetivar a otimização do desempenho, uma vez que o efeito de algumas ações culminou com a melhora de índices relacionados as atividades operacionais.

Complementarmente aos esforços ligados a segurança, recursos hídricos e eficiência energética, a postura comportamental da companhia colaborou para o seu desempenho. Esse incremento foi viabilizado por comportamentos resilientes associados a integração e interdependência, isso porque o incentivo e o estímulo a pesquisas e desenvolvimento fortaleceu o enfrentamento dos obstáculos e a instituição de parcerias que deram retorno satisfatório. A companhia indica que para atender as metas do Plano de Negócios e Gestão, firmou parceria com mais de 100 universidades e instituições, que auxiliam no desenvolvimento de tecnologia com foco no aprimoramento das operações existentes e na antecipação de tendências tecnológicas que atendam às necessidades operacionais, como (i) introdução de um software que resultou na redução de custo por utilização de sondas de perfuração; (ii) utilização de nova tecnologia de perfuração que propiciou redução de custo de USD 18 milhões e (iii) desenvolvimento de técnica de reparos operacionais em tambores que permitiu uma economia de R\$ 42 milhões no custo de aquisição do material (RA Petrobras, 2015).

#### 4.3 Análise do Relatório de Administração da Petrobras de 2016.

O exercício de 2016 da Petrobras foi marcado por um processo de mudança na administração da companhia, com o início de uma nova gestão na presidência, o que provocou alterações importantes no modelo de gerenciamento das ações e atividades, promovendo maior interação e compartilhamento nas tomadas de decisões e controle das práticas gerencias. Nesse sentido, é possível identificar o uso do sistema de **controle de diagnóstico** como ferramenta de avaliação que propiciou a introdução de um comportamento resiliente de mudança no plano de negócio da companhia, ao ponto que foram revisadas e delineadas novas estratégias e oportunidades para crescimento da organização. De acordo com Lengnick-Hall e Beck (2005), a empresa se adapta ao contexto do ambiente onde está inserida, e consegue potencializar sua capacidade resiliente por conta das transformações necessárias em processos e rotinas. Cita-se trecho do que demonstra alguns resultados positivos:

Os resultados de 2016 mostram avanços em todas as frentes. O número de acidentados registráveis por milhão de homens-hora foi reduzido em 24%, atingindo o índice de 1,63, previsto apenas para o final de 2017. Geramos fluxo de caixa livre positivo em todos os trimestres do ano, totalizando 7 trimestres consecutivos. O lucro operacional foi de R\$ 17 bilhões em 2016 com aumento de 16% no EBITDA ajustado [...] (RA Petrobras, 2016 p. 08).

Os índices de acidentes diminuíram no período de 2016, e os montantes de fluxo de caixa e de resultados econômicos ligados ao lucro operacional tiveram melhora significativa no exercício. Isso demonstra que o efeito das ações de controle e comportamentos resilientes surtiram efeito no desempenho da companhia. Outro ponto destacado no relatório, é a interação proporcionada pelo relacionamento estreito entre a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração. A Direção da Petrobras indica que por meio de uma postura de integração, foi possível fortalecer a governança corporativa, com avaliações específicas e pontuais para aperfeiçoamento dos processos e atividades. Ligado a isso, o estudo de Bastos (2017) aponta que a comunicação e a proximidade da gestão da empresa, são promissoras para o desenvolvimento da resiliência organizacional, pois desenvolve a capacidade de antecipar possíveis riscos do negócio, além de possibilitar o fortalecimento do desempenho da organização pelo fato da utilização dos recursos da interação com fonte de alavancagem.

A alavancagem nos resultados é ratificada pela companhia em um demonstrativo de melhora do índice de classificação de risco. As principais agências que efetuam a classificação das empresas emitiram indicadores favoráveis para companhia fazendo comparativo com os



anos de 2014 e 2015. Reforçando essa situação, cita-se trecho do relatório: “Em 21 de outubro, a Moody’s anunciou aumento de um nível no rating da companhia e alteração da perspectiva de “negativa” para “estável”, refletindo menor risco de liquidez.” (RA Petrobras, 2016 p. 14).

A organização utiliza os **sistemas de crenças e de restrições** como bases para disseminação dos valores e da missão da organização, utilizando mecanismos de controle como pilares para o cumprimento de sua resiliência. Comportamentos resilientes ligados a integração, valores, comunicação e mudança foram utilizados como bases para que as alterações no processo de gestão pudessem ocorrer de forma satisfatória para toda cadeia de interessados tais como clientes, fornecedores, stakeholders. De acordo com Robb (2020), a resiliência da organização necessita de ações bem delimitadas e que possam culminar com os ajustes necessários para o processo de mudança frente ao cenário adverso. Nesse contexto, cita-se trecho do relatório que reforça a **adequação do plano de negócio**: “O Plano Estratégico atualiza a nossa visão, destacando cinco elementos que definem o que seremos, com base em nossos valores: Uma empresa integrada de energia com foco em óleo e gás que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única”. (RA Petrobras, 2016 p. 18).

Os argumentos expostos pela empresa indicam que elementos de sua visão direcionaram para a adoção de práticas que pudessem auxiliar os processos, como: (i) reestruturação do negócio mediante a concentração operacional na exploração e produção de petróleo com desinvestimentos em outros segmentos; (ii) manutenção de diálogo permanente e transparente com os agentes interessados, com intuito de alinhar as ações dos membros da organização com os propósitos da companhia; (iii) instituição de meios para assegurar que a credibilidade da companhia pudesse ser reestabelecida frente uma gestão preocupada com os valores básicos da organização, tais como segurança, ética, responsabilidade e conformidade; (iv) potencialização da integração no controle e gestão do segmento de exploração e produção, com a proposta de redução de riscos e incertezas e maximização dos resultados (RA, Petrobras, 2016).

#### 4.4 Análise do Relatório de Administração da Petrobras de 2017.

A divulgação das informações corporativas no ano de 2017 demonstra uma mudança no formato de apresentação dos dados. A Direção da companhia passou a adotar uma metodologia de informação contemplando a evolução dos processos e atividades desempenhadas, além dos resultados e expectativas. A empresa buscou fortalecer a integração no processo de gestão, a adoção ao “Relato Integrado” com intuito de solidificar o pensamento agregado de todos os processos de gestão funciona como otimizador para o alinhamento das atividades e potencialização do controle. Ainda que motivada por uma pressão externa, fica evidenciado que a companhia adotou um comportamento resiliente de integração, com objetivo de promover um delineamento das atividades administrativas e operacionais da organização. Além disso, por meio da utilização do **sistema interativo**, a companhia buscou superar as adversidades impostas, ampliando a interação da alta cúpula da companhia, possibilitando identificar e tomar as ações necessárias para o desenvolvimento das atividades e atingir a metas propostas.

No que tange o capital natural, a empresa indica que reutilizou aproximadamente 25 milhões de m<sup>3</sup> de água promovendo economia no consumo. Com essa ação a empresa reafirma sua intenção de promover mudanças estratégias dentro do ambiente operacional, estabelecendo um comportamento resiliente ao ponto de conseguir identificar uma oportunidade para redução de custo e aperfeiçoamento de sua atividade operacional. O sistema de **controle de diagnóstico** foi peça significativa para que a empresa pudesse monitorar e avaliar a condição de reutilização desse recurso natural. Com isso, a Petrobras informa que conseguiu uma **redução no custo** com captação de água no montante de R\$ 24 milhões, otimizando o desempenho do recurso híbrido alavancando sua performance econômica.

Usando o **controle diagnóstico** e um comportamento resiliente de mudança, a companhia conseguiu **aperfeiçoar o processo** de aprovação e revisão da política de preços de



alguns combustíveis. A revisão reforça a política utilizada em 2016, porém renova a frequência de ajuste nos preços, projetando um valor de venda mais adequado com o mercado e que propicie maior desempenho e alavancagem competitiva. Essa visão está em linha com os achados de Beuren, Theiss e Santos (2018), que comprovaram que as adaptações e ajustes potenciais efetuados nos processos das empresas auxiliam o processo de resiliência organizacional e possuem relação positiva com desempenho da companhia

Esses comportamentos reforçam a busca pelo desenvolvimento da capacidade de resiliência organizacional, priorizando a atuação da gestão com compartilhamento de informações e consolidando parcerias estratégicas com outras empresas do ramo que de alguma forma exercem impacto sobre o desempenho operacional da organização. Para isso, a Petrobras se apoiou no uso de **controle iterativo**, buscando parcerias que pudessem proporcionar maior conforto na mitigação e previsão dos riscos inerentes ao mercado de petróleo, bem como, promover crescimento mediante implementação de novas estratégias para execução do negócio. Na visão de Vargo (2006), as organizações precisam promover interação com seus interessados, com intuito de articular os ajustes necessários para o andamento do negócio, além disso, a sinergia entre o planejamento de metas e o controle de gestão precisam estar alinhados para que a organização consiga atingir sua resiliência organizacional (STARR, 2003).

Do ponto de vista prático, a Petrobras conseguiu elevar índices importantes de seu desempenho. O relatório apresenta alguns indicadores de performance bastante expressivos após adoção dos comportamentos, como (i) aumento das reservas de petróleo em comparação a 2016; (ii) manutenção do volume de extração, mesmo com redução de investimentos na área de exploração e produção; (iii) redução no custo de extração de petróleo comparado ao ano de 2015 e uma otimização no resultado econômico/financeiro com indicação de aumento do Ebitda em aproximadamente 20 % maior que em 2016. (RA Petrobras, 2017).

#### **4.5 Análise do Relatório de Administração da Petrobras de 2018.**

O relatório de 2018 expressa um sentimento de celebração e certo contentamento com os resultados obtidos pela companhia desde a crise de 2014. A companhia reconhece realização de mudanças relevantes nos últimos anos e reafirma a superação de uma das maiores crises de sua história com suporte de mecanismos de governança e sistemas de controle, bem como redução de investimentos (RA Petrobras, 2018). “A performance no ano que passou foi indiscutivelmente a melhor em muitos anos, o que inclui a obtenção de alguns recordes históricos, envolvendo fluxo de caixa livre e Ebitda ajustado, e a interrupção de quatro anos seguidos de prejuízos” (RA Petrobras, 2018).

As ações desenvolvidas pela Companhia ao longo do período que compreende os anos de 2014 a 2018, surtiram efeitos positivos no processo de resiliência. Melhoras substanciais foram verificadas dos pontos de vista administrativo e operacional, culminando com a geração de resultados econômicos e financeiros que estão alinhados com o plano de gestão e negócios desenvolvido. Esses resultados estão coerentes com a investigação de Akgün e Keskin (2014), que evidenciaram um efeito positivo entre ações comportamentais resilientes e a potencialização do desempenho das companhias, principalmente quando as mudanças e transformações são promovidas por inovações nos processos.

Por meio do **sistema de diagnóstico**, a companhia efetuou uma revisão e avaliação dos principais temas que precisam de certa prioridade quanto ao impacto no negócio. Mediante o levantamento de temas impactantes, a companhia indica algumas ações com intuito de promover mudanças que permitam uma **otimização dos processos** e atividades e contribuam para melhora nos resultados verificados, colaborando assim para a resiliência organizacional.

A empresa adotou algumas medidas relacionadas a implantação da cultura de segurança que contribuíram para redução no número de acidentes no ano de 2018. O fortalecimento no processo de gestão de acidentes, mediante a intensificação dos programas culturais de



segurança e cuidado com a vida, proporcionou melhora na performance da realização das atividades na companhia, uma vez que a redução no número de acidentes inibiu a possibilidade de afastamentos e descontinuidade no processo de produção. Ademais, a companhia indica que a adoção de ciclos de palestras e treinamentos foi utilizada como forma de estabelecer a conscientização do corpo funcional da empresa, buscando por meio do engajamento corporativo a resiliência organizacional, com ajustamentos positivos de suas ações.

Quanto ao capital intelectual, a Petrobras investe na capacidade técnica dos colaboradores e processos, como também no desenvolvimento de novas tecnologias, fazendo uso do **controle interativo** para estimular o aprendizado organizacional, e aperfeiçoar a capacidade de análise crítica e inovação tecnológica, dando atenção especial ao planejamento e avaliações de assuntos essenciais para o negócio. Dentre as principais ações de análise crítica, a companhia indica que efetuou mapeamento e selecionou alguns processos tanto na área corporativa e produtiva, tais como: (i) gestão de contratação de parceiros; (ii) identificação de desafios tecnológicos; (iii) desenvolvimento de liderança e especialistas; (iv) prospecção de inovações tecnológicas. Cita-se trecho do relatório que reforça essa situação:

Algumas iniciativas que corroboram para o processo de disseminação do aprendizado organizacional e identificação de ajustes e avanços necessários foram verificadas. A Petrobras estabeleceu algumas iniciativas que deram suporte ao mapeamento das necessidades de cada setor da empresa, como: (i) certificação do conhecimento; são identificados os conhecimentos críticos de cada colaborador e preparo para lidar com os desafios; (ii) serviço técnico-educacional, relacionada a aproximação da universidade Petrobras com a área operacional e (iii) *Workshops*, para discussão dos avanços tecnológicos e digitais.

Os achados indicam que houve instituição de um programa de gestão para agilizar a tomada de decisão, simplificando processos e contribuindo para o desempenho da companhia. O programa “Simplifica Petrobras” foi desenvolvido inicialmente como facilitador dos processos e atividades e, como o resultado da implantação foi positivo, e o programa passou a ser incorporado a estrutura organizacional da empresa.

Observa-se que a Petrobras utilizou um comportamento resiliente de integração para estimular o relacionamento em todas as suas áreas, alinhando os processos e aperfeiçoando a execução das atividades que têm reflexo no seu desempenho com a indicação de redução de custos operacionais. A empresa se ancorou na integração como ferramenta para o processo de resiliência organizacional. Os achados estão em linha com o estudo de Martins (2019), que evidenciou que a integração, fortalece o processo de resiliência organizacional e otimização dos resultados, uma vez que, proporciona maior fluidez das informações favorecendo o acompanhamento e avaliação das atividades.

Com relação ao capital produtivo e financeiro, a Petrobras reafirma sua política de manutenção do foco de investimentos no processo de exploração e produção. O relatório apresenta um valor de aproximadamente 86% de investimento na área de produção e exploração, com a companhia buscando a manutenção e aperfeiçoamento dos campos de petróleo em atividade, bem como, desenvolvimento de novos campos.

#### 4.6 Análise do Relatório de Administração da Petrobras de 2019

No exercício de 2019, a Petrobras evidencia a confirmação em utilizar comportamentos resilientes para o processo de estabelecimento dos padrões gerenciais, fortalecendo a busca da resiliência organizacional e otimização dos resultados. Em meados de outubro/2019 a companhia divulgou a aprovação de um plano de resiliência, adicionando o projeto ao Plano de Negócios de gestão (2019-2023). A empresa externa que aposta no plano de resiliência como base para suportar as mudanças necessárias frente as adversidades ocorridas, indicando três alavancas de geração de valor como objetivos principais para o processo: (i) ampliação dos





programas de desinvestimentos; (ii) redução de custos operacionais e (ii) foco na liberação de recursos para os processos que geram maiores resultados (PORTAL FATOS E DADOS; 2019).

Pode-se observar que, desde 2014, a Petrobras já apresentava traços comportamentais de resiliência, mesmo que a formalização e divulgação do plano tenha ocorrido somente em 2019. Os comportamentos resilientes adotados pela companhia ao longo do período de crise, reforçam sua intenção em buscar a resiliência organizacional, focando em uma sólida gestão e em eficiência mediante aplicação de recursos que agregam valor e otimizam o seu desempenho.

O relatório de 2019 ratifica que a capacidade de resiliência da organização foi possível com a contribuição de ações gerenciais e comportamentos resilientes efetuados na era pós crise. Cumpre salientar que a Petrobras iniciou processo de avaliação e acompanhamento dos processos de investimentos já no ano de 2014, logo no início da crise. Os diagnósticos efetuados pela companhia naquele momento, orientaram a direção à promoção de mudanças pontuais na política de investimento e foco de produção, culminando com medidas restritivas que proporcionaram a concentração operacional da Companhia na produção e exploração dos principais campos de petróleo da empresa. De acordo com Annarelli e Nonino (2016), o processo evolutivo das companhias derivados de ajuste e mudanças dos padrões gerenciais fortalecem a utilização dos recursos disponíveis e otimizam o desempenho das empresas.

A Petrobras mantém a política de anos anteriores, e reforça o compromisso com a disciplina de criação de valor para os acionistas com base em um crescimento corporativo suportados por comportamentos resilientes, com gerenciamento e controle das práticas de gestão. A companhia indica que a partir de 2019 implementou nova ferramenta de gestão; o EVA (*Economic Value Added*), com o objetivo de efetuar avaliações e análises de desempenho do negócio, mediante as ações efetuadas. A empresa busca concretizar suas transformações por meio de incentivos e estímulos aos membros do corpo funcional, proporcionando capacidade de gestão do resultado para cada setor. Com isso, a companhia usa o **controle diagnóstico** como fonte de recursos necessários para as avaliações pertinentes, bem como, desperta um comportamento resiliente ligado a liderança, ao ponto que incentiva gestão ao alinhamento com os objetivos traçados, reforçando o desenvolvimento do espírito de liderança e a meritocracia, e contribuindo para a potencialização do desempenho no resultado (RA Petrobras, 2019). A adoção de um comportamento resiliente de liderança estimula o desenvolvimento contínuo das capacidades de cada membro da organização (Whitehorn, 2011).

A Petrobras informa que **aperfeiçoou o processo** de segurança contra acidentes de trabalho e a eficiência nas atividades relacionadas a emissão de gás carbono. Com relação a segurança no trabalho, fortaleceu ações de prevenção de acidentes e preservação da vida, promovendo a conscientização dos colaboradores frente a necessidade de atender as normas e diretrizes de segurança (RA Petrobras, 2019). Essa ação demonstra o comportamento resiliente no intuito de desenvolver a capacidade de antecipar riscos e ameaças frente a execução das atividades, contribuindo para o andamento regular do processo produtivo da companhia.

Além da redução na taxa de acidentes, a companhia estabeleceu mudanças no processo de descarbonização, buscando otimizar a utilização da eficiência energética e **melhorando desempenho do processo** produtivo. A empresa indica que busca resiliência frente a eficiência na emissão de carbono com adoção de comportamentos resilientes que provocam mudanças e adaptações específicas para aperfeiçoar a sustentabilidade (RA Petrobras, 2019). Os ajustes efetuados pela companhia para alinhamento e aumento da eficiência nas atividades, contribuem para uma sinergia entre os ambientes interno e externo da organização, oportunizando o crescimento da companhia e criando oportunidades (Whitehorn, 2011).

Em síntese, a empresa reafirma que a efetivação do plano estratégico iniciado em 2019, promoverá efeitos ainda mais positivos no seu desempenho e possibilitará a otimização do fluxo de caixa nos próximos anos, a redução da dívida e novos investimentos (RA Petrobras, 2019).



#### 4.7 Discussão dos Resultados

Os achados indicam que, por meio da utilização dos comportamentos resilientes e de práticas de gestão baseadas em controle gerencial, a Petrobras conseguiu converter a capacidade resiliente em vantagem competitiva, promovendo ações que corroboraram para otimização de seu desempenho. De forma similar, Annarelli e Nonino (2016) comprovaram que a atuação estratégica das companhias aliada a instrumentos de controle gerencial contribui para que a resiliência organizacional possa alavancar a competitividade.

Percebe-se que a utilização de comportamentos resilientes e de controle de gestão proporcionaram uma evolução na performance da companhia. A associação de práticas de gestão de controle com ações resilientes auxiliou a Petrobras a efetuar um alinhamento entre os propósitos/objetivos traçados e a concretização das ações e adaptações necessárias. Dessa forma, foi possível fortalecer a prática das atividades, das tomadas de decisões e do processo operacional, resultando em potencialização do desempenho da companhia. A Petrobras estipulou metas, objetivos, efetuou diagnósticos e verificações, proporcionando um ambiente de transformações e cultura organizacional que habilitou a preservação de seu fluxo produtivo, além de alavancar seu processo operacional e de gestão corporativa. Os achados estão em linha com o estudo de Lengnick-Hall e Beck (2011) que identificaram que as ações resilientes promovem transformações nas organizações e solidificam seu enfrentamento a eventos inesperados, auxiliando a manutenção da vantagem competitiva.

Importante salientar que não foram verificados indicativos da utilização do comportamento resiliente de agilidade. Mesmo que a influência de fatores externos pudesse estimular repostas rápidas da Petrobras ao mercado, verifica-se que a companhia priorizou a reestruturação de padrões de controle e gestão pautados solidamente em seus propósitos e definição alinhadas com seu plano de negócio.

#### 5 CONCLUSÕES

O estudo teve como objetivo identificar quais os comportamentos resilientes e sistemas de controle gerencial foram adotados com o propósito de promover o desempenho da Petrobras. A operacionalização da investigação se deu por meio da técnica de análise de conteúdo nos relatórios de administração da empresa no período de 2014 a 2019.

Com relação aos sistemas de controle gerencial, observa-se que no início da crise, a Petrobras adotou um modelo de gestão com foco nas alavancas de controle de restrições e diagnóstico, com a intenção e promover mudanças e novas políticas que servissem de base para as adaptações necessárias frente ao ambiente turbulento. As ações de avaliação e monitoramento de algumas práticas propiciaram que a companhia pudesse planejar e concentrar suas atividades em linhas de produção que acarretassem maior retorno e alavancagem financeira. Além disso, algumas diretrizes também contribuíram para que o bom andamento da conformidade e governança pudessem ser estabelecidos. Por conseguinte, os sistemas de controle de crenças e interativo se mostraram fatores potenciais para que a companhia pudesse efetuar a disseminação da visão definida pela alta diretoria e promoção de maior interação dos membros da organização, estimulando o desenvolvimento do aprendizado organizacional.

No que diz respeito aos comportamentos resilientes identificados nos relatórios, percebe-se que a Petrobras procurou entender a realidade do ambiente em que estava inserida para promover as alterações necessárias frente a crise instaurada, aplicando ações que proporcionam a resiliência organizacional e a otimização de seu desempenho. Os comportamentos resilientes ligados a integração, liderança e valores, proporcionaram o desenvolvimento de habilidades e competência que auxiliaram a direção da companhia nas tomadas de decisões, por meio do fortalecimento da participação de cada colaborador nos processos e apostando que os programas de estímulo para lideranças solidificam e incentivam



a potencialização de uma forte unidade de propósito. A partir de então, a Petrobras agiu de forma a conscientizar seus colaboradores da necessidade de engajamento com metas e visão do plano de negócio, transmitindo mensagens claras e consistentes de como as mudanças e as transformações precisariam acontecer.

Ademais, a companhia passou a promover o gerenciamento das mudanças de forma a transformar o combate as adversidades em oportunidades de crescimento e otimização do desempenho, com uma evolução gradual a cada ano transcorrido, amadurecimento das ações ao longo do tempo, bem como, desenvolvimento e identificação de novas possibilidades de melhorar sua *performance*.

A partir dos achados evidenciados no estudo, constatou-se que a Petrobras utilizou os comportamentos resilientes como forma de buscar otimizar seus resultados. Atrelado a isso os sistemas de controle gerencial deram suporte necessário para a implementação dos mecanismos de controle que foram utilizados de forma estratégica para estabelecimento da resiliência organizacional. Dessa forma, os achados indicam que a Petrobras transformou o processo de resiliência organizacional em vantagem competitiva, uma vez que, os resultados alcançados pela companhia e a potencialização de seu desempenho, evidenciam traços de efeitos positivos das ações comportamentais adotadas e dos controles gerenciais implementados.

O estudo contribui de forma teórica, no que diz respeito a associação entre a utilização dos sistemas de controle gerencial e comportamentos resilientes para o processo de aprimoramento do desempenho da empresa. Espera-se que os resultados originados das ações da companhia, ampliem o conhecimento sobre a capacidade do SCG e dos comportamentos resilientes em promover melhorias em processos e rotinas da empresa, possibilitando o alcance da resiliência organizacional e a potencialização dos resultados.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a análise dos dados sob a óptica de outras literaturas ligados ao tema de controle gerencial e resiliência organizacional, ampliando o campo e identificando controles e comportamentos não contemplados nessa investigação. Além disso, sugere-se a utilização de outras estratégias para reunião de dados, como questionários e entrevistas, no intuito de ratificar os achados da análise e contribuir com resultados não identificados nos relatórios. Sugere-se ainda a investigação dos relatórios de administração da Companhia a partir do ano de 2019 para avaliação dos comportamentos resilientes adotados para atender ao Plano de Resiliência e ao Plano de Negócios (2019-2023) da Petrobras, bem como, avaliação das ações tomadas pela companhia para ultrapassar um novo período de crise instaurado por conta de uma pandemia de COVID-19.

## REFERÊNCIAS

- Akgun, A. E. & Keskin, H. (2014). Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, v. 52 n. 23, p. 6918-6937.
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: *Current state of research and future directions*. Omega, v. 62 n. 1, p. 1-18.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard Business School.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Management control systems*. 12 ed. Boston: McGraw-Hill.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. (70 ed) São Paulo.
- Bastos, F. B. (2017). O impacto da interação entre as capacidades dinâmicas – capital humano, social e cognitivo – na resiliência organizacional. Dissertação (Mestrado Contabilidade) –



- Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, Brasil.
- Beuren, I. M., Theis, V., & Santos, V. (2018). Reflexos da resiliência organizacional na satisfação no trabalho e no desempenho empresarial. In: ANPCONT, 2018, João Pessoa. XII ANPCONT. São Paulo: ANPCONT, 2018. v. 1. p. 1-16.
- Bumard, K., & Bharnra, R. (2011). Organizational resilience: Development of a conceptual framework for organizational responses. *International Journal of Production Research*, v. 49, n.18, p. 5581-5599.
- Chenchall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, v. 28, n. 3, p. 127–168.
- Codace. (2019). Comitê de datação e ciclos econômicos. Fundação Getúlio Vargas. Recuperado em 05 de junho, 2020 de <https://portalibre.fgv.br/estudos-e-pesquisas/codace/>
- Lebas, M., & Euske, K. (2010). A conceptual and Operational Delineation of Performance. In: NEELY, A. (Ed.). *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. The United Kingdom: Cambridge University Press.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*.
- Lee, A. V.; Vargo, J.; & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations resilience. *Natural Hazards Review*, 14 (1), 29-41.
- Lengnick-Hall, C. A & Beck, T. E. (2009). *Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment. Working Paper*, University of Texas.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*.
- Mallak, L. (1998). Putting Organizational Resilience to work. *Industrial Management*, v. 40, n. 6, p. 8-13.
- Martins, D. B. (2019). Contribuição do uso do controle gerencial para o desenvolvimento da resiliência organizacional. Tese (Doutorado Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Martins, D. B. & Frezatti, F. (2020). Uso do Controle Gerencial como Estímulo à Resiliência Organizacional: survey single entity em uma empresa do setor de derivados de petróleo. *Anais Congresso USP, São Paulo-SP*.
- Merchant, A. K. & Otley, D. (2007). A review of the literature on control and accountability. In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (orgs.), *Handbook of Management Accounting Research*, Oxford: Elsevier, p. 785-802.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, v. 27, n. 4, p. 515-527.
- Moran, B., & Tane, P. (2012). Organizational resilience: uniting leadership and enhancing sustainability. *Sustainability: The Journal of Record*, v. 5, n. 4, p. 233-237.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, v. 35, n. 5, p. 499-523.



- Nascimento, R. M. C. S. V. (2014). Resiliência estratégica: uma contribuição para o desenvolvimento das organizações. Tese (Doutorado Sociologia) - Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Neely, A. (2005). The Evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 12, p. 1264-1277.
- Otley, D. (1994). Management Control in Contemporary Organizations: *Towards a Wider Framework*, *Management Accounting Research*, v.5, p. 289-299.
- Portal fatos e dados – Portal Fatos e dados Petrobras. (2019). Recuperado em 18 de julho 2020 de <https://petrobras.com.br/fatos-e-dados/aprovamos-plano-de-resiliencia.htm>.
- Portal G1. Portal de notícias da Globo. (2019). Recuperado em 15 setembro 2019 de <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2015/06/7-das-10-maiores-empreiteiras-tiveram-executivos-investigados-na-lava-jato.html>.
- Robb, D. (2000). Building Resilient Organizations. *OD Practitioner*, v. 32, n. 3, p. 27-32.
- Scott, W. R. (1998) Organizations: rational, Natural and Open Systems, 4. ed. *Upper Saddle River*: Prentice Hall.
- Seville, E., Brunson, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S. & Vargo, J. (2006). Building Organisational Resilience: A New Zealand Approach. Resilient Organisations Research Programme. Recuperado em 25 maio de 2020 de [www.resorgs.org.nz](http://www.resorgs.org.nz).
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, v. 15, n. 1, p. 127-143.
- Simons, R. (1995). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 3, p. 169-189.
- Simons, R. (1995). Levers of Control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Simons, R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy. New Jersey: *Prentice Hall*.
- Sink, D. S. & Tuttle, T. (1993). Planejamento e medição para performance. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Starr, R., Newfrock, J., & Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and Business*, v. 30, n. 7, p. 70-79.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 26, n. 4, p. 501-524.
- Varella, M. D. (2015). A necessidade de repensar os mecanismos da responsabilidade ambiental em caso de riscos de vazamento de petróleo na zona econômica exclusiva no Brasil. *Direito Internacional, Brasília*, v. 12, n. 1, p 241-249.
- Vargo, J. (2006). Building Organizational Resilience: A New Zealand Approach. Resilient Organizations Research Programme. Recuperado em 29 outubro, 2019 em [www.resorgs.org.nz](http://www.resorgs.org.nz).
- Vergara, S. C. (2006). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas.
- Vieira, L. (2006). A nova ordem da resiliência. *HSM Management Update*, 38, 1-3.
- Whitehorn, G. (2011). Building Business Resilience. *Key Issues Risk Management. Keeping good companies*, 402-405.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, v. 32, n. 7, p. 757-788.