

Resiliência organizacional e marketing social: uma avaliação de fundamentos e afinidades

DANIEL KAMLOT

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS / ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, RIO DE JANEIRO- RJ, BRASIL

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING, RIO DE JANEIRO- RJ, BRASIL

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA, RIO DE JANEIRO- RJ, BRASIL

Resumo

O presente artigo relaciona os conceitos de resiliência organizacional com os de marketing social, buscando expor os pontos em comum entre tais áreas de estudo e identificando de que forma ambas se associam. Tendo como base a análise da literatura referente a ambos os temas, foi realizada uma avaliação das confluências existentes entre a resiliência e os atributos basilares do marketing social, a fim de identificar aspectos que articulassem tais domínios de conhecimento. A proposição aqui apresentada indica que a adaptação e a mudança — de comportamentos, modos de proceder e atitudes, entre outras — compõem o que aproxima o estudo da resiliência dos princípios subjacentes ao marketing social, sendo ambos vinculados pela necessidade de alterar comportamentos e pela adequação a certas situações inesperadas. No caso do marketing social, um foco na geração de bem-estar social seria observado, enquanto, no caso da resiliência organizacional, o foco das empresas estaria na necessidade inerente de mudar para não serem superadas em seu mercado de atuação, aproveitando oportunidades eventualmente surgidas a partir de uma situação de ruptura.

Palavras-chave: Resiliência. Marketing social. Mudança. Adaptação.

Organizational resilience and social marketing: an assessment of foundations and affinities

Abstract

This essay relates the concepts of organizational resilience to those of social marketing, exposing the commonalities between the fields of study and identifying how both associate to each other. Based on the analysis of the literature on both themes, an assessment of the confluences between resilience and the basic attributes of social marketing was made, in order to identify aspects that articulate such domains of knowledge. The proposal presented here indicates that adaptation and change — of behaviors, ways of proceeding, and attitudes, among others — are responsible for linking the study of resilience to the principles of social marketing, both of which are bound by the need to change behaviors and by the required suitability to certain unexpected situations. Regarding social marketing, a focus on the generation of social welfare was observed, while in the case of organizational resilience, companies focused on the inherent need to change to be competitive in the market, taking advantage of opportunities that may arise from a situation of rupture.

Keywords: Resilience. Social marketing. Change. Adaptation.

Resiliencia organizacional y marketing social: una evaluación de las bases y las afinidades

Resumen

En este artículo se relacionan los conceptos de resiliencia organizacional con los de marketing social, tratando de exponer las similitudes entre tales áreas de estudio y de identificar cómo ambas se asocian. Con base en el análisis de la bibliografía sobre ambos temas, se realizó una evaluación de las confluencias entre la resiliencia y los atributos básicos del marketing social, para identificar aspectos que articulasen tales dominios del conocimiento. La propuesta que aquí se presenta indica que la adaptación y el cambio-de comportamientos, formas de conducta y actitudes, entre otros- representan lo que aproxima el estudio de la resiliencia de los principios subyacentes al marketing social, pues ambos están vinculados por la necesidad de alterar comportamientos y por la adecuación requerida a ciertas situaciones inesperadas. En cuanto al marketing social, se observaría un enfoque en la generación de bienestar social, mientras que en el caso de la resiliencia organizacional, las empresas se centrarían en la necesidad inherente de cambiar para no ser superadas en su mercado de actuación, aprovechando las oportunidades que puedan surgir de una situación de ruptura.

Palabras clave: Resiliencia. Marketing social. Cambio. Adaptación.

Artigo submetido em 29 de março de 2016 e aceito para publicação em 1 de junho de 2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395160269>



INTRODUÇÃO

Toda organização deve buscar aproveitar da melhor maneira possível os recursos de que dispõe, independentemente da natureza destes. Oportunidades somente são exploradas de modo adequado quando os gestores têm a percepção de suas vantagens e desvantagens mercadológicas em uma comparação com os concorrentes — da mesma forma, torna-se difícil moderar as fraquezas existentes em uma organização quando não se tem o atilamento necessário à percepção de que há um hiato entre ela e suas congêneres.

Algumas mudanças no contexto mundial empresarial trouxeram novos desafios e diferentes maneiras de se abordarem situações anteriormente consideradas habituais. A competição cada vez mais acirrada, a globalização, o acesso a novas tecnologias, entre outros aspectos, mostram-se responsáveis por uma conjuntura cada vez mais bravia. O confronto no campo dos negócios muitas vezes surpreende empresas que demonstram não ter condições de subsistir em uma realidade em que a competição é a tônica, o que é observado normalmente em períodos de crise ou de intempéries variadas.

Tal situação pode ser ilustrada com um exemplo real (STARR, NEWFROCK e DELUREY, 2003). No final do século XX, duas empresas concorrentes do setor de telecomunicações tinham forte dependência de materiais advindos de uma mesma fábrica de semicondutores, localizada no estado do Novo México (EUA), para a fabricação dos respectivos aparelhos de telefonia celular. Entretanto, por causa de um incêndio ocorrido nessa fábrica no início do ano 2000, houve uma ruptura na cadeia de valor. Certamente, ambas as empresas notaram o problema em seguida, mas sua reação foi bastante distinta. Na primeira empresa, o responsável por soluções de problemas de fornecimento imediatamente convocou uma equipe de 30 peritos em quesitos relacionados com cadeia de valor que fizeram contatos até em outros continentes para buscar uma solução que evitasse problemas em um futuro próximo para a empresa. Nesse caso, projetaram novos *chips* (circuitos integrados), aceleraram projetos que favorecessem a expansão da produção e fizeram uso da influência da empresa,

Fonte da imagem: Pixabay. Disponível em: <<https://pixabay.com/pt/equipe-grupo-silhuetas-homem-84827/>>. Acesso em: 25 jun. 2017.

a fim de obter mais *chips* de outros fornecedores. Enquanto isso, a outra empresa, dispendo de muito menos sistemas à prova de falhas ou que solucionassem problemas em sua rede de fornecimento, apresentou uma carência crítica de *chips*, tendo em vista o suprimento adequado ao lançamento de um novo produto. Como resultado, a primeira empresa elevou em 3% sua participação de mercado, enquanto a segunda teve queda de igual magnitude e, pouco tempo depois, retirou-se do mercado de celulares.

A situação apresentada expõe uma realidade que, cada vez mais, é percebida no meio empresarial. Por causa de diversas alterações nos riscos existentes na atualidade — e também da interdependência destes —, o modo de proceder em situações de crise se alterou, e vem se alterando constantemente. As organizações comumente tratavam o risco como uma desvantagem potencialmente perigosa em âmbito financeiro, o que as levava a focar seus esforços no sentido de proteger os respectivos portfólios contra perdas e prejuízos financeiros (STARR, NEWFROCK e DELUREY, 2003). No entanto, como mostrado pela primeira empresa do caso citado, o fato de ter conseguido evitar uma ruptura potencialmente danosa para sua cadeia de valor, agregando, assim, vantagem competitiva em comparação à empresa concorrente, evidencia que organizações podem se beneficiar de uma compreensão sistêmica do mercado, da adaptação dos processos necessários e do gerenciamento de riscos. Desse modo, é obtida maior resiliência organizacional, termo explicado adiante e que diz respeito a uma adaptação a uma nova conjuntura.

Apesar da necessidade da obtenção da resiliência em situações as mais variadas, há um detalhe poucas vezes abordado em trabalhos científicos. Tendo em vista a sobrevivência das empresas, deve ser ressaltado que elas não devem atuar com foco apenas em si próprias. A sociedade, cada vez mais, influencia e é impactada pelas práticas de todas as organizações, associações, instituições e entidades, portanto deve ter uma “voz” percebida e considerada por elas quando da definição de estratégias e objetivos corporativos.

Considerando que o marketing social é uma linha do marketing que tem como objetivo a alteração de comportamentos, sendo alicerçada em ideias, valores e crenças (KOTLER e LEE, 2008), e que cada vez mais estes são necessários a uma sociedade mais pujante e desenvolvida, o presente artigo visa a abordar a resiliência organizacional a partir de seus fundamentos, propondo uma associação entre ambos e observando eventuais relações existentes. A relevância de tal abordagem se dá tendo em vista que, cada vez mais, as empresas e organizações vêm valorizando comportamentos que visam ao bem-estar social no longo prazo como uma ferramenta que magnifica a percepção do público-alvo em relação à conduta das empresas que se mostram parte integrante de um grupo social. Uma vez que tanto consumidores quanto empresas estão presentes em uma mesma sociedade (ZENONE, 2006), ambos devem ter em vista seus objetivos de lucratividade e subsistência, no caso das empresas, e de satisfação de desejos, no caso dos consumidores, mas sem jamais se esquecer da geração de bem-estar à realidade por todos compartilhada.

O presente texto foi organizado de forma lógica e reflexiva, com realce na interpretação e argumentação (SEVERINO, 2000). Aborda os conceitos primordiais de resiliência organizacional e os confronta com aspectos mercadológicos, vindo a correlatar aspectos da resiliência a uma área específica do marketing, notadamente o marketing social, que não busca necessariamente ofertar produtos e serviços ao mercado, mas mudar o comportamento dos indivíduos, tendo em vista uma melhor sociedade em longo prazo, isto é, acarretando a geração de bem-estar social a todos os componentes desta, incluídos aí tanto as empresas quanto os consumidores (KOTLER e KELLER, 2012). O método envolve a avaliação de textos clássicos e recentes das áreas de resiliência, valor e marketing social, a fim de identificar pontos de convergência apontados pelos autores ou percebidos na leitura (pesquisa bibliográfica) de obras, como artigos, livros e *websites*. A pesquisa bibliográfica realizada contemplou as obras citadas a partir de uma abordagem na qual se buscavam atributos de um tema que diz respeito à realidade empresarial — resiliência — que fossem relacionados com outro, concentrado em aspectos sociais — o marketing social —, tendo por foco, assim, atributos organizacionais e comunitários.

A principal contribuição deste trabalho é percebida quando, uma vez identificadas as características mais marcantes do marketing social — de alterar comportamentos a fim de proporcionar bem-estar em longo prazo —, observa-se uma relação com atributos de resiliência — em especial a adaptação e a resposta a mudanças, como apresentado a seguir.

RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

O vocábulo resiliência se origina da palavra latina *resilio*, que tem como significado o retorno a um estado prévio. O termo é usado em diversas áreas do conhecimento, como engenharia e física, indicando a capacidade de um corpo, após grande pressão exercida sobre sua massa, retornar a seu estado original (YUNES, 2003). Ao se transpor o termo para as ciências humanas, o significado foi definido como a aptidão de um indivíduo — ou de um grupo deles —, ainda que em um ambiente considerado adverso, de construir ou se reconstruir positivamente perante os percalços ou reveses (BARLACH, LIMONGI-FRANÇA e MALVEZZI, 2008). No domínio da administração, resiliência seria um termo que denotaria uma interação entre o meio e o sujeito, ou sistema, nele inserido, demarcando, assim, dois tipos diferentes de resiliência: das pessoas no ambiente organizacional e das organizações em si (IRIGARAY, GOLDSCHMIDT, QUEIROZ et al., 2016).

Em âmbito organizacional, o termo resiliência se refere a uma habilidade de reinventar, de modo dinâmico, modelos de negócios e estratégias na medida em que se alteram as circunstâncias ou o contexto analisado (HAMEL e VÄLIKANGAS, 2003). O cerne, nesse caso, seria a antecipação de tendências capazes de causar danos permanentes ao negócio principal de alguma organização, isto é, de que esta consiga se prevenir quanto a problemas que, uma vez surgidos, não teriam mais soluções simples ou possíveis, e que consiga perceber a necessidade de mudança antes de isso se tornar inquestionável pela conjuntura surgida.

A resiliência organizacional é definida como:

A habilidade organizacional de lidar com recuperação, adaptação rápida e mudança eficaz de eventos disruptivos (como mudanças produzidas pela inovação real) em um círculo virtuoso, atingindo rapidamente um estado produtivo para o crescimento e o desenvolvimento em um nível organizacional mais complexo. (VASCONCELOS, CYRINO, D'OLIVEIRA et al., 2015, p. 914).

Observa-se que instituições resilientes não se mostram satisfeitas com a perpetuidade de eventuais situações com as quais certos *players* já se acostumaram — tais instituições têm como norteador um comportamento de readaptação, de contínua reedificação de condutas e de inovação em seus procedimentos.

No Quadro 1, mostra-se a compreensão de resiliência organizacional para alguns autores, em que é possível perceber alguma convergência nas definições.

Quadro 1

Definições de resiliência organizacional

Definição	Autoria e comentários
A organização resiliente é inteligente, reflexiva, sendo as pessoas livres, responsáveis, competentes e funcionando em relação de confiança, empatia e solidariedade.	TAVARES (2001) Aqui se percebe uma aparente relação da resiliência organizacional com uma potencial geração de bem-estar social.
Resiliência é a capacidade de se adaptar eficaz e eficientemente para a mudança, para a aplicação de ensinamentos obtidos a partir de desafios, de erros ou de sucessos para condições futuras; e, finalmente, para crescer e prosperar.	MORAN e TAME (2012) A definição de resiliência, para Moran e Tame (2012), se mostra focada na reação à mudança e no aproveitamento de experiências advindas de falhas ou êxitos.
A resiliência não é um atributo estático, ou seja, algo que as organizações têm ou não. Ao contrário, é o resultado de processos que auxiliam organizações a reter recursos de um modo razoavelmente flexível, estocável, conversível e manejável, visando a evitar uma má adaptação e lidar de forma assertiva com o imprevisto.	SUTCLIFFE e VOGUS (2003) A resiliência tem utilidade nas organizações, uma vez que lhes permite, de forma adequada, a resolução de situações adversas ou imprevistas a partir de processos bem-estruturados e constituídos.

Continuação

Definição	Autoria e comentários
A resiliência se refere a uma capacidade de reconstrução contínua. Requer inovação, no que diz respeito a valores, comportamentos e processos organizacionais que favoreçam sistematicamente a perpetuação em detrimento da inovação.	HAMEL e VÄLIKANGAS (2003) Nota-se a importância da inovação, em particular em uma conjuntura em que as empresas não obtêm triunfos contínuos e consecutivos, mas sucessos e falhas intermitentes. A mudança por meio da inovação tenderia a gerar efeitos positivos na organização.
Resiliência é a capacidade de um sistema superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo e, mesmo assim, manter-se inalterado. Empresas resilientes se posicionam de tal forma que possam responder a esses desafios.	MORAES, RESENDE e LEITE (2007) As organizações resilientes observam aspectos que não se referem apenas ao mercado, mas também à evolução da sociedade, na visão dos autores.
Resiliência é a capacidade processual, dinâmica e ecossistêmica que é ativada por indivíduos e sistemas em face de adversidades para a geração de uma resposta que permita a recuperação do equilíbrio e a realização de uma adaptação saudável, mediante o acionamento de elementos ou ativos nos planos subjetivo ou interno e objetivo ou externo, que poderão ser reforçados ou renovados durante o processo, garantindo a sustentabilidade do resultado resiliente e/ou a expansão da capacidade de resiliência.	GOLDSCHMIDT e IRIGARAY (2016) Os conceitos de “resposta” e “adaptação” se apresentam necessários a um processo dinâmico que garanta um resultado adequado, por vezes advindo de um processo de enfrentamento que resulta justamente em adaptação. Os autores ainda ressaltam que há diversos fatores que possibilitam a resiliência de organizações.

Fontes: Tavares (2001); Hamel e Välikangas (2003); Sutcliffe e Vogus (2003); Moraes, Resende e Leite (2007); Moran e Tame (2012); Goldschmidt e Irigaray (2016).

Alguns autores discutem a resiliência em termos de identificar se seria o caso de entender uma organização que busca se manter profícua “apesar” de adversidades surgidas — quando as características prévias ao conflito observado são conservadas por meio de alguma adaptação —, ou “por intermédio” destas — o que ocorre quando uma condição de risco passa a ser encarada como uma oportunidade de suplantar os próprios limites, em uma situação de superação que favoreça o fortalecimento da identidade da organização (TABOADA, LEGAL e MACHADO, 2006).

Em termos amplos, entidades resilientes apresentam três características em comum (COUTU, 2002): aceitam, de modo racional, “frio”, uma realidade que se mostra mais intrincada; encontram sentido em épocas de carência ou dificuldades; e conseguem buscar soluções com o que lhes estiver à mão, por intermédio de inventividade, criatividade e até imprevisto.

A rigor, há quatro desafios a serem superados por organizações que tencionam tornar-se resilientes: cognitivo, estratégico, político e ideológico (HAMEL e VÄLIKANGAS, 2003). No caso do desafio cognitivo, a organização deve ter profunda consciência do que vem se alterando na realidade em que atua e, assim, avaliar de que forma tais mudanças afetam sua realidade e eventual sucesso mercadológico. O desafio estratégico indica que a resiliência requer consciência, ou seja, uma eficiente capacidade de criar novas alternativas atraentes para estratégias que se mostram inócuas ou antigas. O desafio político, que indica que empresas devem ter capacidade de escapar de situações variadas por meio de talento e capital, adverte que é necessário deslocar fundos direcionados a produtos no fim de seu ciclo de vida para aqueles em crescimento, com melhores perspectivas e sem visar a extravagâncias. E o desafio ideológico é vital para o futuro da organização, tendo em vista que ele se baseia na percepção de que apenas a otimização de modelos de negócios que podem, aos poucos, tornar-se irrelevantes não garante a subsistência de instituições. Isso exige renovações oportunas e contínuas — em vez de episódicas —, além da necessidade das companhias de conservar e compartilhar, entre seus membros, uma crença que se alastre para além da excelência operacional.

É perceptível a dificuldade de uma organização se tornar resiliente com base nos desafios apresentados. Aspectos como inovação e renovação, bastante lembrados, não são suficientes para a resiliência organizacional ocorrer de maneira adequada em determinado mercado. A percepção de que organizações podem tornar-se resilientes é encontrada em trabalhos de campo variados, como engenharia, psicologia, ecologia e outros, em geral identificando uma resistência das instituições e dos indivíduos que as compõem a suportar a adversidade em geral — que incluiria rupturas, desmembramentos, instabilidade e mudanças — com vigor superior ao convencional. A ideia de resiliência é ainda reforçada na literatura por meio de comparações entre empresas que perduraram, com sucesso, após eventos considerados abruptos ou extremos — como ataques terroristas, quebras em bolsas de valores, graves crises políticas e econômicas e circunstâncias análogas (LINNENLUECKE e GRIFFITHS, 2013). Tais noções são comumente ressaltadas no sentido de comprovar que empresas consideradas resilientes têm a capacidade de se recuperar, ou mesmo de se fortalecer, após eventos adversos, ao passo que outras — as não resilientes — tenderiam a enfrentar dificuldades, ou mesmo quebrar, em consequência dos problemas enfrentados.

Considerando a importância da resiliência para as organizações, torna-se proeminente identificar como a capacidade de resiliência é desenvolvida. Lengnick et al. (apud ALBUQUERQUE e PEDRON, 2014) expõem que três dimensões são relevantes nesse reconhecimento: as resiliências cognitiva, comportamental e contextual.

A resiliência cognitiva diz respeito à habilidade e à eficiência com que uma organização observa alterações em seu cotidiano, avalia alternativas disponíveis de acordo com o contexto vivenciado, aprecia novas conjunturas e gera respostas aos estímulos disruptivos sofridos. Já a resiliência comportamental se refere às maneiras pelas quais uma organização, sob uma situação de incerteza e de descontinuidade da rotina, adquire conhecimentos sobre tal situação, implementa novas formas de atuação e faz uso de seus recursos em condições de incerteza. Nessa dimensão, devem-se compreender os procedimentos e os rituais empresariais específicos da organização, a fim de valorizar as decisões tomadas. Por sua vez, a resiliência contextual é responsável por disponibilizar recursos que favoreçam a evolução das outras duas dimensões citadas. Essa dimensão da resiliência, tendo sido reconhecida uma situação de perturbação e insegurança, foca os recursos necessários para ações imediatas — incluídos aí os vínculos entre os funcionários e os demais recursos humanos — que sejam capazes de evitar consequências potencialmente maléficas ou que possam vir a lesar a organização no longo prazo.

No presente trabalho, vale ressaltar a posição de Barlach (2005), na qual a resiliência organizacional é uma construção de soluções criativas perante adversidades surgidas não apenas em condições de trabalho, mas também na sociedade atual, o que exigiria uma renovação de competências para encarar alterações visando a melhorias para si e para a sociedade quando condições adversas se apresentarem. Como será mais adiante abordado, tais características mostram afinidade com a base conceitual do marketing social, em que alterações de comportamentos, valores, crenças e atitudes podem ser demandadas visando à construção de uma realidade mais proveitosa a todos.

RESILIÊNCIA, MUDANÇAS E VALORES

O conceito de resiliência se mostra bastante dinâmico e dependente do cenário avaliado. É facilmente perceptível a conexão entre a resiliência organizacional e a mudança, em seu sentido mais amplo. Uma vez que algo se apresente de modo diferente do convencional, alguma ação, ou conduta, será necessária — tanto pra restaurar algum dano ocorrido quanto para aproveitar o novo contexto mercadológico visando a um melhor posicionamento da organização. Mudanças organizacionais normalmente ocorrem após falhas ou carências de alguma natureza.

A mudança pode ser episódica ou contínua (WEICK e QUINN, 1999). A episódica indica mudanças organizacionais infrequentes, descontínuas e propositadas, que ocorreriam em situações nas quais as organizações mostram afastamento de uma condição de equilíbrio. Ao se perceber como resultado um gradativo desalinhamento entre a estrutura corporativa inercial e as demandas do ambiente externo, surge o que é conhecido como divergência. Tal forma de mudança é chamada episódica por, em geral, acontecer em períodos específicos, em que eventos externos acarretam rupturas entre a situação habitual e aquela advinda de um estímulo externo. A ênfase, nesse caso, deve ser em uma adaptação de curto prazo, a fim de que as novas condições apresentadas não causem prejuízos em longo prazo.

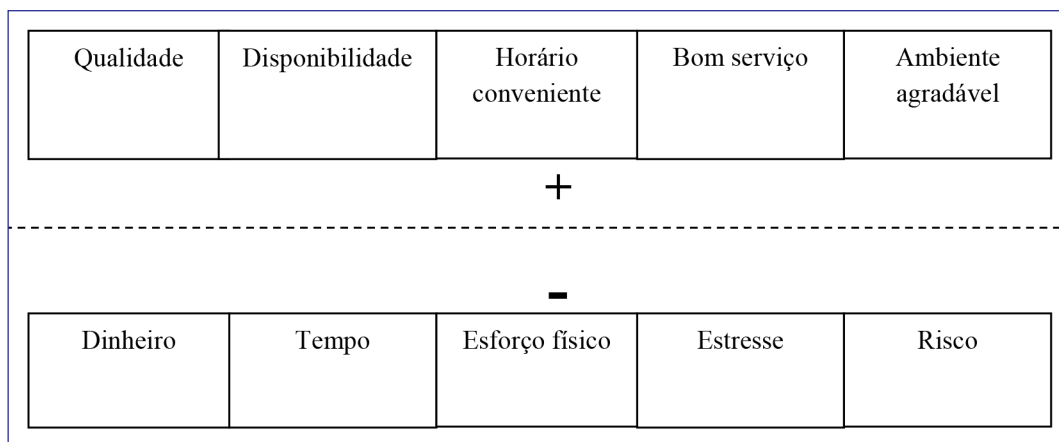
A mudança contínua, ao contrário da episódica, tem uma perspectiva local, ao passo que a mudança episódica é global. Ademais, a ênfase da mudança contínua é em uma adaptação de longo prazo (WEICK e QUINN, 1999). Sua característica mais marcante se refere à existência de ajustes contínuos constantes, ocorridos conjuntamente entre as unidades de negócios, que podem ocasionar alterações portentosas na organização como um todo. Assim, presume-se a ideia de interdependência, sem a qual haveria convergência de ações com enfoque em unidades estratégicas de menor porte, dispersas, as quais teriam importância apenas como bolsões de inovação na organização, que poderiam se mostrar adequados em ambientes futuros.

Independentemente da essência da mudança ocorrida, deve haver uma modificação de abordagem nas organizações para que surja a resiliência. Tal abordagem deve não mais ser reativa, mas proativa, uma vez que a cadência e o ritmo das mudanças em âmbito organizacional vêm ocorrendo mais velozmente, o que exige maior habilidade e celeridade dos gestores. Estes devem mostrar capacidade adaptativa, Santos e Kato (2014), bem como liderança para, consigo, levar aqueles que, de fato, têm a predisposição de mitigar crises, uma vez identificadas. Quanto mais rápida a resposta perante um cenário adverso na percepção dos *stakeholders* de uma organização, maior o valor percebido por eles e, conseqüentemente, maiores o carisma e a afeição que a organização tenderá a receber por sua pronta reação.

Valor é definido como a relação existente entre benefícios e custos (KOTLER e KELLER, 2012). O valor seria, assim, entendido em termos amplos como uma avaliação geral realizada pelo consumidor quanto à utilidade de um produto (ou serviço), com base na percepção do que é recebido em comparação ao que é entregue nesse processo de troca (ZEITHAML, 1988). Assim, para se avaliar o valor de uma corporação, do ponto de vista de seus *stakeholders*, seria necessária uma medição dos benefícios por ela entregues, comparados aos custos — financeiros e não financeiros — nos quais se deve incorrer para que tais benefícios sejam obtidos.

No caso de uma organização que apresente resiliência, essa característica, por si só, já indicaria um benefício, e outros ainda devem ser buscados a fim de elevar o valor da organização. Entretanto, os custos incorridos para alcançar benefícios em geral não são apenas monetários ou financeiros; eles compreendem qualquer esforço ou sacrifício em termos psicológicos, de energia física e temporais, entre outros, relacionados com o risco em geral, Kotler e Keller (2012), como se percebe na Figura 1. Os esforços psicológicos se referem a incertezas decorrentes de um produto adquirido ou um serviço prestado. Por exemplo, um consumidor que realize uma cirurgia plástica perceberá uma sensação de incerteza quanto ao resultado final. Em termos de energia física, trata-se de algum esforço físico a ser suportado ao se adquirir algo, como no caso de um paciente que vai ao dentista e deve manter a boca aberta por muito tempo a fim de realizar algum procedimento. E os esforços temporais são aqueles relacionados com o tempo despendido, quando se deve aguardar em uma fila pelo atendimento, por exemplo.

Figura 1
A equação de valor



Fonte: Kotler e Keller (2012).

O que se pode observar é que os benefícios percebidos pelos consumidores e demais *stakeholders* são de ordem prática e emocional, e os sacrifícios existentes envolvem o dispêndio de recursos financeiros, energia e outros, cuja intensidade depende daquele que estiver mensurando o valor recebido, ou seja, comparando o que há de positivo e de negativo no que se recebe. Clientes agirão, e tomarão decisões, tendo como alicerce uma expectativa de valor, e favorecerão aquela organização que lhes apresentar o de maior magnitude em comparação aos concorrentes. Isso demonstra que o valor percebido é uma função positiva daquilo que se recebe, sendo função negativa do que se sacrifica para que tal recebimento ocorra (IKEDA e VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2005).

A criação de valor acontece, do ponto de vista corporativo, quando os retornos totais superam os valores necessários ao prosseguimento das atividades operacionais da organização (BAKER, 2003). Portanto, tal referência deve estar no planejamento das organizações ao realizarem alguma avaliação de eventuais investimentos futuros. Deve ainda ser considerado que, a fim de colher reações favoráveis da sociedade, as empresas têm, cada vez mais, se preocupado e atuado no sentido de proporcionar bem-estar aos consumidores.

MARKETING SOCIAL E RESILIÊNCIA

É comum, ao se avaliar o conceito tradicional de marketing, que se relacione tal termo com propaganda, divulgação e comercialização de produtos e vendas. Ainda que o conceito de marketing seja, na realidade, bem mais amplo, há variações a respeito dessa área de estudo que merecem ser abordadas quando se analisam a indústria e os mercados em que organizações resilientes surgem como protagonistas.

Sendo o marketing definido como “um processo social por meio do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si” (KOTLER e KELLER, 2012, p. 4), e a administração de marketing definida como “a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente” (KOTLER e KELLER, 2012, p. 3), nota-se uma forte convergência de aspectos relacionados com o mercado. Sendo esse o conjunto de consumidores, certamente eles buscarão o maior valor possível quando em uma transação de qualquer natureza. E uma forma de agregar valor ao que é ofertado ao mercado se dá por intermédio da criação de bem-estar e prosperidade.

O marketing social não tem uma definição categórica (DANN, 2010), sendo entendido como uma vertente do marketing que foca não a oferta de produtos e serviços, mas a alteração de comportamentos, crenças, atitudes, valores, práticas e afins. Para Zenone (2006), o uso da expressão “marketing social” se mostra adequada em uma situação na qual uma empresa ou instituição se utiliza de procedimentos sociais coadunados ao marketing, objetivando trazer benefícios para toda a sociedade. Ele foca ainda a adaptação a uma nova realidade de mercado — adaptação essa similar à abordada ao se tratar da resiliência —, como na definição de Andreasen (1994, p. 110), apresentada no Quadro 2. É relevante ainda observar o envolvimento do marketing social com “mudanças de atitudes, crenças e comportamentos de indivíduos ou organizações” para a obtenção de um benefício social (RANGUN e KARIM, 1991, p. 3). É comum o uso de expressões como “mudança”, “transformação” e “intercâmbio” para se referir ao núcleo do marketing social. No Quadro 2, estão expostas algumas definições que comprovam tal percepção.

Quadro 2
Definições de marketing social

Definição	Autoria e comentários
Marketing social envolve o projeto, a implementação e o controle de programas calculados para influenciar a aceitação de ideias sociais e considerações relacionadas com planejamento de produtos, preços, comunicação, distribuição e pesquisa de mercado. Assim, envolve o uso de técnicas de marketing para transformar esforços de ação social em programas (estratégias) que provoquem a resposta desejada do público-alvo.	KOTLER e ZALTMAN (1971) Os autores explicitam que as práticas de marketing podem auxiliar na mudança de comportamento e de ideias.
[Marketing social é] a adaptação e a adoção de atividades, instituições e processos de marketing comercial como um meio para induzir mudanças de comportamento em um público-alvo de forma temporária ou permanente para atingir uma meta social.	DANN (2010) O autor foca a expressão “mudança de comportamento” (DANN, 2010, p. 151) para se referir ao marketing social como uma abordagem de liderança social que envolve o uso deliberado de influência e persuasão para direcionar um mercado-alvo para um curso específico de ação, o que exigiria mudanças na forma usual de uma organização proceder em relação a tal mercado.
O marketing social é entendido como o processo de intercâmbio, entre uma instituição e grupos da população, de uma ideia, valor, atitude ou conduta a um custo considerado benéfico para a sociedade como um todo. Tal intercâmbio acarreta uma mudança cognitiva ou de conduta e uma melhora do bem-estar social.	ESTEBAN (1997) O autor foca a mudança como resultado do intercâmbio entre os <i>players</i> avaliados, mudança essa que ocasiona melhorias à sociedade, e não apenas a quem a realiza, gerando maior bem-estar.
Processo que aplica princípios e técnicas de marketing para criar, comunicar e entregar valor, a fim de influenciar os comportamentos do público-alvo que beneficiam tanto a sociedade quanto o próprio público-alvo.	KOTLER e LEE (2008) Os autores expõem a necessidade de se alterarem comportamentos a partir dos preceitos do marketing, gerando valor. Nota-se a indicação, pelos autores, da presença de um elemento de mudança voluntária (cf. DANN, 2010).
<i>É a aplicação de técnicas comerciais de marketing para beneficiar a sociedade. Seu objetivo é produzir mudanças voluntárias no comportamento por meio do conhecimento das necessidades, desejos e barreiras percebidos pelo público-alvo: a sociedade ou parte dela.</i>	LEAL (2000) O autor aponta que o marketing social é utilizado para prover, por meio de mudanças de comportamento societário, benfeitorias à sociedade ou a indivíduos específicos, e não necessariamente à organização que dele faz uso como parte de sua estratégia.
Marketing social é uma estratégia de mudança de comportamento. Ela combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social em um esquema integrado de planejamento e ação, além de aproveitar os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade do marketing.	KOTLER e ROBERTO (1992) Nessa definição, os autores combinam estratégia e mudança, juntamente com planejamento e ação, para definir que o bem-estar surgirá na sociedade como resultado dos esforços empreendidos para realizar a mudança planejada.
[Marketing social] busca modificar as atitudes ou o comportamento dos mercados-alvo; procura servir aos interesses do mercado-alvo ou da sociedade, sem lucro pessoal; e objetiva satisfazer necessidades nem sempre percebidas pela comunidade, como desarranjos sociais, gerados pela satisfação exclusiva das necessidades individuais. Leva as ideias ao mercado, em lugar de produtos ou serviços. [...] Promove ideias ou programas que combatem, muitas vezes, atitudes ou comportamentos considerados agradáveis pelo público-alvo, embora inconvenientes, se analisados mais amplamente.	SILVA e MINCIOTTI (2005) Nota-se uma indicação, pelos autores, de que mudanças de comportamentos indesejáveis de certos membros da sociedade podem ser necessárias, uma vez que, apesar de agradáveis, tais condutas podem levar a um mal-estar da sociedade como um todo em longo prazo, como no caso do fumo ou do consumo de drogas — que são agradáveis no consumo (pelos usuários), mas geram problemas futuros para os demais indivíduos. No caso, deve haver uma adaptação a certas condutas, como fumar em locais específicos ou reduzir/restringir o consumo.
O marketing social é a adaptação de tecnologias de marketing comercial a programas destinados a influenciar o comportamento voluntário de públicos-alvo para melhorar seu bem-estar pessoal e o da sociedade da qual fazem parte.	ANDREASEN (1994) O autor deixa claro que o marketing social se baseia em uma adaptação de uma realidade (no caso, a do marketing comercial tradicional) para gerar bem-estar à sociedade.

Fontes: Kotler e Zaltman (1971); Kotler e Roberto (1992); Andreasen (1994); Esteban (1997); Leal (2000); Silva e Minciotti (2005); Kotler e Lee (2008); Dann (2010).

Dois itens devem ser observados quanto aos programas de marketing social: (i) há um uso metódico de comercialização — tendo em vista que o marketing se refere aos mercados — sob a forma de planejamentos de mudança; e (ii) ele é entendido como um influenciador da sociedade, no sentido de que tem capacidade de persuasão por intermédio de suas campanhas de mudança de comportamentos, crenças, práticas, condutas e valores (DANN, 2010). A mudança de comportamento seria alcançada pela criação, comunicação, entrega e troca de ofertas competitivas de marketing social, as quais seriam aptas a suscitar mudança voluntária do público-alvo, Andreassen (1994), gerando, assim, vantagens para os beneficiários da campanha de mudança social, além dos parceiros da organização promotora da campanha e da sociedade em geral (FRENCH e RUSSELL-BENNETT, 2015).

Convém ressaltar que há diferenças perceptíveis entre o marketing tradicional e o marketing social. Naquele, as empresas se relacionam com os consumidores tendo em vista a satisfação de seus desejos e a obtenção de lucro, e sem maiores preocupações com as alterações eventualmente ocorridas ou impactantes no ambiente que cerca a empresa, ao passo que no marketing social há o foco na sociedade, visto que esta abarca tanto empresas quanto consumidores, o que legitima a ocorrência de campanhas sociais com o intuito de gerar mudanças benéficas aos componentes da sociedade, Kamlot (2012) e também às organizações e seus *stakeholders* (DONOVAN e HENLEY, 2010).

Aqui, perante o conteúdo exposto, mostra-se a proposição do presente artigo. As mudanças, principalmente as voluntárias, respaldam uma relação observada entre resiliência organizacional e marketing social. Considerando que organizações resilientes devem estar atentas a mudanças e eventuais adaptações a novos contextos para a obtenção de resultados positivos, e que o marketing social advoga que alterações comportamentais devem ocorrer visando a uma geração de bem-estar para a sociedade como um todo, sustenta-se a relevância da capacidade adaptativa, Sutcliffe e Vogus (2003), Moran e Tame (2012), Santos e Kato (2014) e Goldschmidt e Irigaray (2016) por ser um item que se apresenta como agregador entre a resiliência e o marketing social, uma vez que na resiliência tal capacidade permite o aproveitamento de oportunidades, e no marketing social ela é necessária para uma alteração de comportamentos em busca de melhorias à sociedade. Em ambos os casos, algo de salubre seria alcançado por causa da adaptação ou da mudança concretizada. Marketing social e resiliência estariam ligados pela necessidade de adaptação a situações inusitadas, imprevisíveis ou que necessitem de uma intervenção premente.

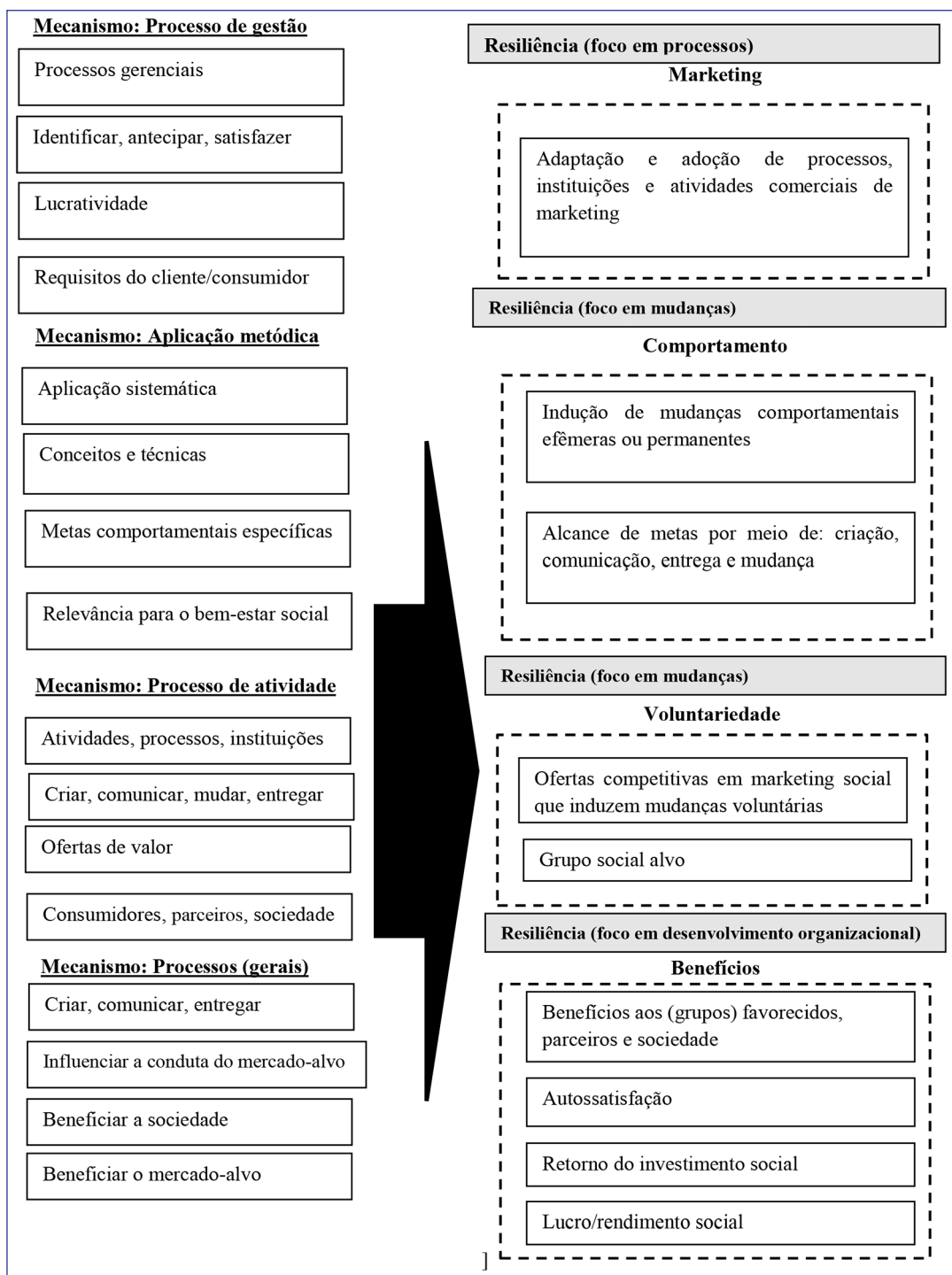
Com base nas características da resiliência apresentadas na literatura sobre o tema (de que esse campo de estudo deve levar em consideração não só a mudança, mas a resolução de situações adversas ou imprevistas e a adaptação a novas características mercadológicas, além de atributos que se direcionem à evolução da sociedade, em vez de apenas ao mercado) e observando os alicerces teóricos do marketing social (que indicam que transformações são necessárias para direcionar a organização para gerar bem-estar social em longo prazo, por meio de adaptações para induzir mudanças, influenciando comportamentos e atitudes, buscando evoluir de modo voluntário pelo conhecimento de necessidades e obstáculos existentes na sociedade, além de demandar planejamento e ação), é possível notar a relação entre marketing social e resiliência em âmbitos variados, porém relacionados com a adaptação — de gestão, de processos, de desenvolvimento, entre outras —, desde que a mudança seja administrada respeitando influências mútuas entre as áreas em estudo, como exposto na Figura 2.

O marketing social tem relação mais perceptível com a mudança episódica, uma vez que mudanças infrequentes e propositadas, que ocorreriam em situações em que a condição ideal — de bem-estar gerado à sociedade — não fosse observada, levariam a um afastamento de condição de equilíbrio. No caso, a divergência ocorreria pelo fato de o bem-estar social buscado não ter sido atingido, mas haver condições para, por meio de mudanças de comportamento de membros da sociedade, vir a ocorrer por intermédio de uma adaptação de curto prazo, a fim de que as novas condições apresentadas favoreçam a tantos quanto possível.

Assim, ao se avaliarem os preceitos da resiliência organizacional e os do marketing social, algumas interseções podem ser ressaltadas na presente proposição. Para tanto, é indicado voltar à definição de resiliência apresentada por Vasconcelos, Cyrino, D'Oliveira et al. (2015, p. 914). Considerando tal definição e realizando uma analogia quanto às mudanças na sociedade, intrínsecas à conceituação de marketing social, propõe-se aqui que: (i) assim como a resiliência organizacional diz respeito a mudanças na conduta dos membros da própria organização, visando a uma adaptação para melhor responder ao ambiente que a engloba, no marketing social mudança e adaptação também sobressaem, referindo-se a mudança a comportamentos dos membros da sociedade, visando a uma adaptação que leve a benefícios à sociedade como um todo; (ii) ao se tratar da resiliência, é relevante observar os potenciais eventos disruptivos que possam vir a ocasionar problemas futuros à organização. Isso exige procedimentos que facilitem a adaptação dos membros corporativos à nova realidade surgida; no marketing social, parte-se de uma situação considerada disruptiva para a sociedade — como comportamentos nocivos, entre os quais o desrespeito às regras de convivência, a desobediência a normas de segurança, entre outros — para transformar a conduta e adaptá-la a uma realidade em que o bem-estar seja a tônica; e (iii) o desenvolvimento da organização resiliente se dá em

função de melhorias ocorridas, em âmbito organizacional, a partir de modificações que impactem o cotidiano da empresa e eventualmente gerem impacto positivo na sociedade em geral. No caso da realidade do marketing social, observa-se que a sociedade se desenvolve a partir de boas práticas sociais e mercadológicas divulgadas nas chamadas campanhas sociais, destinadas à alteração de comportamentos, ideias, valores, crenças e atitudes. O esquema apresentado na Figura 2, baseado em Dann (2010), suscita a congregação dos valores do marketing social e sua relação com a resiliência organizacional.

Figura 2
Núcleos e influências de resiliência em marketing social



Fonte: Adaptado de Dann (2010).

Na Figura 2, observa-se um esquema proposto a partir da literatura sobre resiliência e marketing social em que se apresentam as situações nas quais a resiliência é percebida, bem como seus respectivos focos e a indicação dos mecanismos relacionados com cada conjunto de atividades. A partir do mecanismo inicial indicado, alcança-se um entre quatro grupos de atividades: Marketing — cuja afinidade de ideias com o marketing social se baseia na definição do Chartered Institute of Marketers (2005 apud DANN, 2010) —, Comportamento — apresentado a partir da definição do British National Social Marketing Centre (2006, apud DANN, 2010) —, Voluntariedade — baseada na definição da American Marketing Association (AMA) (2008) —, ou Benefícios — fundamentados na definição de Kotler e Lee (2008). As citações à resiliência, em cada caso, mostram foco em alguma especificidade antes mencionada ou apontada, podendo esta se referir a processos, a mudanças ou ao desenvolvimento organizacional. Em qualquer caso, a resiliência é observada em um contexto em que se observam o surgimento de benefícios, a ocorrência de transformações, o advento de adaptações ou o aprimoramento de atividades e instituições. Mais uma vez, a relação entre marketing social e resiliência é observada a partir das adaptações e mudanças ocorridas.

A construção do benefício para a sociedade é focada no retorno conseguido acima do custo de adoção — algo relativo, uma vez que a percepção de custos varia de indivíduo para indivíduo, de organização para organização e de sociedade para sociedade. O esquema retratado na Figura 2, apesar de baseado em definições da literatura atual e de conhecimentos gerais sobre resiliência e marketing social, serve como uma orientação teórica a partir da qual novas abordagens poderão ser concebidas, entendendo-se que existe, dentro do campo de estudo do marketing, disciplinas específicas que se relacionam com conceitos de extrema relevância em termos corporativos, como é o caso da resiliência e de sua conexão com o marketing social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo abordou os principais conceitos referentes a resiliência organizacional e marketing social, duas áreas em que há pouco conteúdo publicado com alguma conexão entre ambas.

A essência do que foi avaliado diz respeito a adaptação, mudanças, bem-estar social, resolução de situações adversas ou imprevistas, novas características mercadológicas e alterações de comportamento. Ainda que sejam temas recorrentes na literatura sobre resiliência organizacional e marketing social, não havia sido identificada nenhuma tentativa de reuni-las, buscando algo partilhado por pesquisadores de ambas as áreas. São poucos os estudos e as pesquisas disponíveis atualmente que versem sobre tais temas em conjunto, ainda que seus preceitos estejam expostos em obras bastante variadas, porém nas quais tais temas são analisados sem que se relacione um com o outro.

A análise de aspectos da resiliência abrange não só a recuperação a partir de situações adversas, mas também a adaptação e a mudança eficazes surgidas de eventos disruptivos, ou seja, uma alteração a partir de uma nova conjuntura. No caso do marketing social, foi observado que a mudança de comportamentos, atitudes, crenças e valores se dá em resposta a um novo contexto, ou a uma situação eventualmente nociva que seja percebida e que exija uma reação visando à geração de bem-estar para a sociedade como um todo. Em ambos os casos, a tônica é a adaptação e a mudança.

A competição permanece nos mais variados mercados, e a realidade deve ser contemplada no planejamento das organizações, visando não apenas à sua lucratividade, mas também à geração de bem-estar e à prosperidade da sociedade da qual tanto as corporações quanto os consumidores fazem parte. Podendo a resiliência ser compreendida como “a capacidade de um sistema superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo e mesmo assim manter-se inalterado” Moraes, Resende e Leite (2007), é necessário que empresas, para se tornarem resilientes, observem aspectos que não se refiram apenas ao mercado, mas também à evolução da sociedade.

Nesse ponto, devem-se observar os preceitos de marketing social que se coadunem com a necessidade de resiliência pelas organizações. Enquanto a expressão “mudança” é comum para empresas resilientes, para aquelas adeptas dos fundamentos do marketing social a alteração se dá em termos de comportamento, podendo ser estendida a ideias, atitudes, crenças e valores, entre outros aspectos. Assim como empresas resilientes entendem a mudança como algo necessário, relacionado com o próprio desenvolvimento, quando o foco recai no aspecto social, tais empresas devem atentar para o fato de que, por fazerem parte de uma sociedade, devem colaborar para seu desenvolvimento e para a expansão da robustez e do vigor intrínsecos à realidade observada.

A proposição apresentada neste trabalho, de que marketing social e resiliência estariam vinculados pela necessidade de mudança de condutas ou pela adaptação a certas situações inesperadas que demandem uma ação ou interferência célere, representa uma nova percepção, ainda pouco perscrutada, que tem por foco situações nas quais organizações e a sociedade se relacionariam tendo a adaptação como um ponto em comum, tanto para o aproveitamento de oportunidades quanto para uma transformação nos procedimentos.

Conforme apresentado na literatura sobre os temas estudados, há diversos mecanismos componentes dos núcleos que definem o marketing social. A percepção de onde a resiliência é observada se dá a partir da ponderação de que os processos existentes — e porventura sujeitos a câmbio —, as mudanças necessárias em situações específicas e o desenvolvimento organizacional essencial à evolução das corporações são o que direciona a resiliência a partir de um enfoque cujo âmago reside na definição do marketing social e no aproveitamento de uma adaptação bem-realizada e no tempo correto.

Dos quatro grupos de atividades identificados como relacionados com os preceitos do marketing social, deve ser ressaltada a comunicação existente com aspectos da resiliência organizacional. No caso do grupo Marketing, em que se observa o foco em processos, estes devem ser adaptados — com base nos preceitos do marketing social — a atividades do marketing comercial, levando-se em consideração características de lucratividade, gestão e do próprio consumidor. Quanto ao Comportamento, cujo cerne está em mudanças, trata-se de observar que estas podem se dar de modo definitivo ou provisório, a partir da criação de novas formas de atuar, incluindo a concepção de novos conceitos, novas metas e novos métodos de trabalho. A Voluntariedade esclarece que a mudança, organizacional ou social, deve ser alcançada por intermédio de meios não coercitivos, concentrando-se em atividades que auxiliem *stakeholders* e a sociedade em que a organização existe a agregar valor às atividades realizadas. Finalmente, os Benefícios são entendidos como um retorno à corporação pelos investimentos por ela realizados, que excedem os custos financeiros e não financeiros da atividade concretizada. Os benefícios advindos são percebidos como algo vantajoso ao mercado-alvo da organização e à comunidade como um todo.

Em suma, devem-se considerar aspectos de marketing e de resiliência para alcançar variações comportamentais por meio de mudanças voluntárias em organizações, em mercados e na sociedade. Os benefícios surgidos serão responsáveis pela elevação da percepção de valor por parte de todos os atingidos, contribuindo, assim, para a assimilação de que entidades resilientes tendem a ter melhores resultados e para a compreensão de que organizações que, com a mudança de comportamento, também se mostrarem genuinamente preocupadas com melhorias sociais serão mais valorizadas. A proposição de que a adaptação e a mudança — de comportamentos, modos de proceder e atitudes, entre outras — relacionam os princípios do marketing social com a resiliência, sendo ambos vinculados pela necessidade de alterar comportamentos e pela adequação a certas situações inesperadas se faz notar e é esperada quando mudanças organizacionais em decorrência de alterações mercadológicas ou macroambientais levam a uma nova conjuntura em que o bem-estar social também se apresenta.

O presente trabalho não busca ser entendido como um texto definitivo sobre a resiliência ou o marketing social, mas como um estudo que sirva como base para eventuais necessidades específicas que relacionem os dois campos de estudo. Sendo o marketing social uma área ainda pouco explorada, em particular no Brasil, e sendo o estudo da resiliência organizacional um campo com enorme potencial a ser explorado em estudos futuros, fica a recomendação para que se avaliem as dimensões da resiliência relacionadas com outras áreas específicas do marketing, como o marketing de varejo e o marketing de serviços.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, R. A. F.; PEDRON, C. D. Resiliência organizacional: um ensaio teórico. In: III SINGEP; II S2IS. **Anais...** São Paulo, 2014.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **Definition of marketing**. Jul. 2013. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 10 mar. 2016.
- ANDREASEN, A. R. Social marketing: its definition and domain. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 13, n. 1, p. 108-114, 1994.
- BAKER, M. J. **The marketing book**. 5. ed. Oxford: Butterworth Heinemann, 2003.
- BARLACH, L. **O que é resiliência humana?** Uma contribuição para a construção do conceito. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. 119 p.
- BARLACH, L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; MALVEZZI, S. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Revista Interamericana de Psicologia**, v. 42, n. 1, p. 101-112, 2008.
- COUTU, D. L. How resilience works. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, p. 46-55, maio 2002.
- DANN, S. Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions. **Journal of Business Research**, v. 63, p. 147-153, 2010.
- DONOVAN, R.; HENLEY, N. **Principles and practice of social marketing: an international perspective**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- ESTEBAN, A. **Principios de marketing**. Madri: Esic, 1997.
- FRENCH, J.; RUSSELL-BENNETT, R. A hierarchical model of social marketing. **Journal of Social Marketing**, v. 5, n. 2, p. 139-159, 2015.
- GOLDSCHMIDT, C. C.; IRIGARAY, H. A. R. Resiliência: (des)construindo o constructo sob a ótica dos gestores. In: IX ENEO 2016. **Anais...** Belo Horizonte, maio 2016.
- HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L. The quest for resilience. **Harvard Business Review**, p. 1-12, set. 2003.
- IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. **REAd**, ed. 44, v. 11, n. 2, p. 1-22, 2005.
- IRIGARAY, H. A. R. et al. Resiliência, orientação sexual e ambiente de trabalho: uma conversa possível?. In: XL ENANPAD 2016. **Anais...** Costa do Sauípe, BA, set. 2016.
- KAMLOT, D. Interferência do Estado na sociedade: uma visão de marketing social. **Revista da ESPM**, v. 19, p. 78-83, 2012.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. Tradução Sonia M. Yamamoto. São Paulo: Pearson, 2012.
- KOTLER, P.; LEE, N. R. **Social marketing: influencing behaviors for good**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.
- KOTLER, P.; ROBERTO, E. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- KOTLER, P.; ZALTMAN, G. Social marketing: an approach to planned social change. **Journal of Marketing**, v. 35, n. 3, p. 3-12, jul. 1971.
- LEAL, A. **Gestión del marketing social**. Madri: McGraw-Hill, 2000.
- LINNENLUECKE, M. K.; GRIFFITHS, A. The 2009 Victorian bushfires: a multilevel perspective on organizational risk and resilience. **Organization & Environment**, v. 26, n. 4, p. 386-411, 2013.
- LONGSTAFF, P. H. et al. Building resilient communities: a preliminary framework for assessment. **Homeland Security Affairs**, v. 6, n. 3, p. 1-23, 2010.
- MORAES, S. C. S.; RESENDE, L. M.; LEITE, M. L. G. Resiliência organizacional: atributo de competitividade na era da incerteza. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO — GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Anais...** Ponta Grossa, PR, 2007.
- MORAN, B.; TAME, P. Organizational resilience: uniting leadership and enhancing sustainability. **Sustainability: The Journal of Record**, v. 5, n. 4, p. 233-237, 2012.
- RANGUN, V. K.; KARIM, S. **Teaching note: focusing the concept of social marketing**. Cambridge: Harvard Business School, 1991.
- SANTOS, C. B.; KATO, H. T. Ambiente e resiliência organizacional: possíveis relações sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 2, n. 1, p. 564-579, jan./abr. 2014.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- SILVA, E. C.; MINCIOTTI, S. A. Marketing ortodoxo, societal e social: as diferentes relações de troca com a sociedade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 7, n. 17, p. 15-22, 2005.
- STARR, R.; NEWFROCK, J.; DELUREY, M. Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. **Strategy+Business**, n. 30, 2003.
- SUTCLIFFE, K.; VOGUS, T. Organizing for resilience. In: CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. Q. (Ed.). **Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline**. São Francisco: Berrett-Koehler, 2003.
- TABOADA, N. G.; LEGAL, E. J.; MACHADO, N. Resiliência: em busca de um conceito. **Rev. Bras. Crescimento Desenvolv. Hum.**, v. 16, n. 3, p. 104-113, 2006.
- TAVARES, J. A. Resiliência na sociedade emergente. In: TAVARES, J. A. (Org.). **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2001. 43-76 p.
- VASCONCELOS, I. F. F. G. et al. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 912-929, out./dez. 2015.
- WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, n. 50, p. 361-386, 1999.
- YUNES, M. A. M. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em Estudo**, n. 8, p. 75-84, 2003.
- ZEITHAML, V. A. Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, jul. 1988.
- ZENONE, L. C. **Marketing social**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

Daniel Kamlot

Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE); Professor da FGV EBAPE, ESPM e PUC-Rio, Rio de Janeiro - RJ, Brasil. E-mail: danielkamlot@yahoo.com.br