

Análise dos comportamentos resilientes utilizados como forma de legitimação no plano de recuperação judicial da empresa Oi

doi: 10.4025/enfoque.v40i1.54829

Daiane Garcia Domingues

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande (FURG)

E-mail: ddomingues@furg.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8993-0607>

Diego Lemos da Silva

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande (FURG)

E-mail: ddlsilva010@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4776-0077>

Marco Aurélio Gomes Barbosa

Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)

Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande (FURG)

E-mail: marcobarbosa@furg.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5574-4168>

Ana Paula Capuano da Cruz

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (FEA/USP)

Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande (FURG)

E-mail: anapaulacapuanocruz@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6064-1614>

Recebido em: 20.07.2020

Aceito em: 18.08.2020

2ª versão aceita em: 28.08.2020

RESUMO

O ambiente de instabilidade política e econômica contribui para que as empresas desenvolvam problemas financeiros e tenham a necessidade de buscar métodos de recuperação, um dos quais é a recuperação judicial. Consequentemente, as empresas utilizam a recuperação como ferramenta de resposta às partes interessadas, de forma a obter respostas rápidas a situações de turbulência ou de risco reputacional. Assim, o estudo tem como objetivo verificar quais comportamentos resilientes são utilizados, como forma de busca de legitimação moral, pela empresa Oi em seu plano de recuperação judicial. O estudo foi operacionalizado por meio da análise documental do plano de recuperação da empresa, utilizando a técnica de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa, indicam a evidência de traços de resiliência comportamental na busca pela legitimação moral, demonstrando que a empresa utilizou pilares estratégicos resilientes para o processo de viabilização de sua reestruturação financeira e organizacional. O relatório apresenta a intenção da empresa em promover ajustes institucionais que visem transmitir sinais positivos aos usuários na busca por padrões que reflitam crenças para o bem-estar social efetivo culminando na legitimidade. A presente investigação contribui empiricamente ao promover uma relação entre a busca de legitimidade por meio de comportamentos de resiliência estratégica, possibilitando aos *stakeholders* uma avaliação mais apurada das informações divulgadas pelas empresas. Nesse sentido, os achados complementam as ações das estratégias de estratégias de legitimidade propostas por Schuman (1995), pois promove a associação dessas estratégias com características de resiliência.

Palavras-chave: Legitimidade; Resiliência; Recuperação Judicial.

Analysis of resilient behaviors used as a means of legitimation in Oi's judicial recovery plan

ABSTRACT

The environment of political and economic instability contributes to companies developing financial problems and having the need to seek recovery methods, one of which is judicial recovery. Consequently, companies use recovery as a response tool to interested parties, in order to obtain quick responses to situations of turbulence or reputational risk. Thus, the study aims to verify which resilient behaviors are used, as a way of seeking moral legitimation, by the Oi company in its judicial reorganization plan. The study was made operational through documentary analysis of the company's recovery plan, using

the content analysis technique. The results of the research indicate the evidence of traits of behavioral resilience in the search for moral legitimation, demonstrating that the company used resilient strategic pillars for the process of making its financial and organizational restructuring feasible. The report presents the company's intention to promote institutional adjustments that aim to transmit positive signals to users in the search for standards that reflect beliefs for effective social well-being culminating in legitimacy. The present investigation contributes empirically by promoting a relationship between the search for legitimation through strategic resilience behaviors, enabling **stakeholders** an assessment more accurate the information disclosed by the companies. In this sense, the findings complement the actions of the strategies of legitimacy strategies proposed by Schuman (1995), as it promotes the association of these strategies with resilience characteristics.

Keywords: Legitimacy; Resilience; Judicial Recovery.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de instabilidade política e econômica está contribuindo para que empresas desenvolvam problemas financeiros e tenham a necessidade de procurar métodos para se recuperar. Conforme Schmidt (2015), crises financeiras pressionam os gestores a recorrerem a recuperação judicial como um recurso para vencer os problemas evidenciados. Conforme dados da plataforma digital do Serasa *Experian*, comparando-se os anos de 2012 e 2017, houve um crescimento de 90% nos pedidos de recuperação deferidos. Além disso, esses dados apontam que os pedidos de recuperação judicial de empresas brasileiras que foram deferidos no intervalo do ano de 2005 até o mês de abril de 2019 experimentaram, um crescimento significativo a partir do ano de 2014, com destaque nos anos de 2015, 2016 e 2017.

Em linhas gerais, as empresas tendem a buscar o processo de Recuperação Judicial quando se encontram em uma situação de insolvência, ou seja, suas dívidas com credores, fornecedores, funcionários e obrigações fiscais, são maiores que suas receitas, o que torna impossível a geração de lucro e o cumprimento de suas obrigações. Para isso, é elaborado um pedido formal com a intermediação da justiça, com a finalidade de evitar sua falência.

Incluída nesse contexto, a empresa Oi apresentou plano de recuperação judicial no ano de 2016, e teve sua aprovação frente aos credores e posterior homologação em dezembro 2017. Conforme divulgado na Revista Exame (2016), a Oi, maior no ramo de telefonia fixa do Brasil e quarta maior no segmento móvel, construiu uma dívida de bilhões de reais, principalmente com investidores estrangeiros, e recorreu ao processo de recuperação como forma de

evitar a falência e a execução de seus credores, sendo considerada a maior dívida a ingressar em recuperação, desde o início da Lei 11.105 no ano de 2005, que trata da recuperação judicial (VAZ, 2016).

A Lei n. 11.101/2005 evidencia a regulamentação para o desenvolvimento do processo de recuperação judicial. Depreende-se do artigo 47, a possibilidade de verificar o objetivo do processo, que é proporcionar às empresas caracterizadas como incapazes de cumprir suas obrigações a viabilidade de um tratamento especial frente à situação de crise econômico-financeira da instituição, vislumbrando a possibilidade de recuperação da capacidade financeira e sequência das atividades operacionais (BRASIL, 2005). Pimenta (2006) destaca que a recuperação judicial possibilita uma solução para manutenção das atividades da organização, tais como empregabilidade, interesses de terceiros como credores, consumidores e o próprio fisco.

Frente a esse cenário de dificuldades e com a necessidade de recuperação econômica e de credibilidade, as empresas buscam uma resposta rápida a situações turbulentas ou de risco de sua reputação (TEIXEIRA, 2014). Essa retomada ou manutenção de reputação está ligada a necessidade de legitimação e resiliência organizacional da companhia. Na visão de Suchman (1995) as companhias utilizam estratégias e adotam ações quando visualizam a existência de ameaças a sua legitimidade. Ligado a isso, Lengnick-Hall e Beck (2009) indicam que a resiliência organizacional se relaciona 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 frente à sociedade.

No tocante a legitimação, segundo Silva e Sancovschi (2006) no momento que se verifica uma ameaça presente ou potencial da legitimidade da organização em função de um fato danoso, os gestores podem buscar modificar a percepção do público, com a intenção de ampliar a congruência entre as atividades da empresa e a expectativa da sociedade. Assim, os administradores podem, através da divulgação social corporativa, ganhar ou manter a legitimidade da empresa. Reforçando, Deegan (2002, p. 192) aponta que “políticas de divulgação corporativa são consideradas como um importante meio pelo qual a administração pode influenciar as percepções externas sobre a sua organização”.

No que diz respeito a resiliência organizacional, a busca por uma retomada diante do enfrentamento de situações turbulentas, passa por uma rápida ação da gestão da companhia com intuito de proporcionar breves respostas e interação com seus agentes, colaboradores, *stakeholders* e outras instituições públicas e privadas, minimizando o ambiente de instabilidade que a empresa atravessa, proporcionando assim melhor percepção do público de interesse frente a capacidade resiliente da organização (SANTOS; KATO, 2014).

Diante do exposto, destaca-se a que o plano de recuperação judicial funciona como uma potencial fonte de legitimação e busca pela resiliência organizacional, uma vez que possibilita que a companhia possa evitar a descontinuidade, buscando manter uma vantagem competitiva que passa naturalmente por fatores ligados a capacidade econômica e financeira bem como a credibilidade diante do público de interesse. Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa é, por meio da análise do plano de recuperação judicial da empresa Oi, verificar quais comportamentos resilientes são utilizados como forma de buscar sua legitimidade moral.

A partir dos estudos de Suchman (1995), indicativos de que as empresas agem estrategicamente em prol de sua legitimidade perante sociedade, surgiu a intenção de associar a legitimidade com a resiliência organizacional, analisando de forma conjunta as ações de legitimidade moral com os comportamentos resilientes adotados pela empresa Oi no seu plano de recuperação judicial. Assim, a relevância da investigação está na oportunidade de estudos que abordem a Teoria da Legitimidade e a

abordagem da Resiliência conjuntamente, buscando na análise de um plano de recuperação judicial de uma empresa.

Além disso, conforme informações divulgadas na plataforma digital do Serasa *Experian*, observa-se um crescimento significativo nos pedidos de recuperação, indicando uma prática comum no mercado. Desta forma, torna-se pertinente compreender a relação entre a utilização do artifício da recuperação com a intenção da empresa em estabelecer sua legitimidade moral perante o mercado.

Considera-se promissora a abordagem conjunta da legitimidade e da resiliência organizacional do ponto e vista teórico, trazendo uma inovação para prática de análise, uma vez que, a verificação de como os comportamentos resilientes podem auxiliar o processo de legitimação da empresa permite elucidar como essa interação pode apoiar as mudanças necessárias frente ao ambiente turbulento instaurado, identificando de que forma a utilização desses componentes auxilia no fortalecimento da credibilidade da companhia perante a sociedade.

Estudos anteriores como os de Beuren, Hein e Boff (2011), Fank e Beuren (2010) e O'Donavan (2002), possuem semelhanças com a presente investigação, porém em nenhum deles foi verificada a relação da legitimidade e da resiliência organizacional mediante a análise de um plano de recuperação judicial, sendo assim, a pesquisa busca ampliar os achados ao ponto que aborda de forma conjunta legitimidade e comportamentos resilientes, trazendo refinamento e inovação à análise de informações publicadas pela companhia.

É importante destacar que, em termos práticos, este trabalho traz contribuições para os usuários dos planos de recuperação judicial de forma geral, frente à possibilidade de avaliar as estratégias utilizadas pela empresa Oi na busca de sua legitimidade, oferecendo informações que abordam a legitimidade e a resiliência de forma conjunta.

Este estudo estrutura-se em cinco seções. Além da introdução, a seção dois reúne a revisão teórica e da literatura; a seção três apresenta os procedimentos metodológicos adotados; a seção quatro exhibe a análise dos dados obtidos, e a seção cinco discorre sobre as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E DA LITERATURA

2.1 TEORIA DA LEGITIMIDADE

As bases da Teoria da Legitimidade têm estreito relacionamento com a teoria econômica política, ao ponto que evidencia a ligação entre o bem-estar social e a ciência econômica (JEVONS, 1996). Degan (2002) corrobora indicando que o indivíduo é parte integrante na definição da teoria política econômica, tendo em vista que a função social é tão importante quanto os aspectos políticos e institucionais. O autor comenta ainda, que existe uma ação reflexiva na atuação das entidades dentro do ambiente de atuação, impactando e sendo impactadas pela sociedade. Daft (1999) define a legitimidade como a perspectiva em relação às ações da empresa, do desejo que os atos dessa sejam corretos, conforme normas, valores e crenças do ambiente em que está inserida.

Para alguns autores, a legitimidade emerge de um discurso deliberativo entre vários atores com a participação ativa das organizações (PALAZZO; SCHERER, 2006). Para outros, a legitimidade é construída comunicativamente, muitas vezes envolvendo dissidência além do conhecimento e controle corporativo (CASTELLÓ, et al., 2016). Ambas as visões compartilham da ideia de que as avaliações de legitimidade são expressas em um discurso de avaliadores (BITEKTINE; HAACK, 2015). Os avaliadores, ou as fontes de legitimidade, são os públicos interno e externo que observam as organizações e fazem avaliações de legitimidade (RUEF; SCOTT, 1998).

O relacionamento mútuo existente entre as companhias, seus agentes e o meio onde estão inseridos, denota o estabelecimento da proximidade entre a Teoria da Legitimidade e a Teoria Institucional. As companhias utilizam-se de regras estruturadas e racionalizadas para sua normatização, criando uma funcionalidade padronizada para o comportamento social (MEYER; ROWAN, 1977). Nesse contexto, Deegan (2002) aponta que a necessidade de legitimação de uma companhia, está ligada ao fato de fatores externos influenciarem e provocarem mudanças de alinhamento das operações e na estrutura das empresas.

Desta forma, a legitimidade pode ser considerada como um recurso necessário para a continuidade da organização. Sendo assim, Branco, Eugênio e Ribeiro (2008) sugerem que, sempre

que os gestores observarem que a distribuição de um recurso é indispensável para a sobrevivência da empresa, eles estabeleçam estratégias para garantir a constante distribuição desse recurso. Assim, a teoria da legitimidade propõe que as organizações permanecem até o momento que o público julgar que elas são legítimas e, sendo naturalmente, esse público confere à companhia o *status* de legítimas. Desta forma, a continuidade da empresa ficará ameaçada, caso a sociedade compreender que essa transgrediu o seu contrato social (PENEDO et al., 2004).

De acordo com Dias Filho (2007), existe um embasamento da legitimidade na perspectiva que existe uma espécie de contrato social, de onde decorrem valores morais e de responsabilidade que devem ser seguidos pelas empresas perante a sociedade, bem como expectativas implícitas e explícitas na sua forma de atuar. Perante o entendimento que há um contrato entre as empresas e a sociedade, julga-se que as organizações constantemente buscam desenvolver suas atividades de acordo com os padrões sociais. Assim, procuram realizar suas atividades em conformidade com as expectativas da sociedade (ARAÚJO et al., 2017).

Deegan (2002) aponta que a não aceitação da organização por parte da sociedade, denota em um rompimento desse contrato, promovendo desaprovação e ilegitimidade. Desta forma, mudanças de expectativas perante sociedade e situações particulares são fatores impactantes para percepção de legitimidade nas organizações, onde os indivíduos entendem que as ações realizadas não são socialmente desejáveis (DEEGAN, 2002; PATTEN, 1992).

Nesse sentido, Dowling e Pfeffer (1975) constataram que a legitimidade de uma organização está ameaçada quando é detectada uma disparidade real ou potencial entre valores da companhia e os da sociedade. Desta maneira, na busca por manter ou ganhar legitimidade, Perrow (1981) indica que uma das iniciativas das organizações que passam por problemas de aceitação social está relacionada ao fato da busca de estratégias para se legitimar, alegando que a continuidade de uma empresa está atrelada não só a questões econômicas financeiras, mas também ao atendimento de padrões sociais estabelecidos.

Deegan (2002) corrobora indicando que as organizações precisam implantar e divulgar ações corretivas no intuito de atingir

positivamente a percepção dos indivíduos, reestabelecendo o pacto contratual com o ambiente. Lindblom (1994) argumenta que a divulgação e o desempenho social estão diretamente ligados à legitimidade das organizações, sendo esta uma forma de amenizar as situações percebidas pelos *stakeholders* como ameaças potenciais para imagem da empresa.

Nesse contexto, Suchman (1995) estabelece formas de legitimidade, enfatizando que dentro de um sistema de normas e valores, as ações organizacionais têm apropriação, adequação e são desejáveis. Cabe destacar que, ancorado em Pfeffer e Salancik (1978), Suchman (1995) evidenciou a abordagem estratégia da legitimização, ao passo que considerou como necessária, a utilização de um horizonte gerencial na instrumentalização de ações que corroborassem para aperfeiçoar a percepção da organização perante os agentes. Suchman (1995) indica que as estratégias elaboradas visam ganhar, manter ou recuperar legitimidade organizacional, facilitando a interpretação e explicação das situações organizacionais. As estratégias desenvolvidas por Suchman (1995) são quatro: legitimidade geral, pragmática, moral e cognitiva.

A legitimidade geral está ligada à busca por instrumentos de controle que possibilitem realizar um monitoramento e atentar para as possíveis mudanças ocorridas no ambiente da organização (SUCHMAN, 1995). Segundo o autor, é oportuna a aplicação de medidas pré-estabelecidas e alinhadas com os propósitos da organização, quanto à percepção de fatores, que possam de alguma forma, causar prejuízo operacional ou institucional à organização.

A legitimidade pragmática tem relação com a resposta que a empresa precisa dar aos indivíduos de interesse, com essa resposta passando e envolvendo as relações institucionais da organização, seja no contexto político, econômico ou social (SUCHMAN, 1995). Wartick e Cochran (1985) destacam o retorno positivo que a empresa necessita expor aos *stakeholders*, o que pode suavizar os problemas ligados à imagem da empresa, criando certa crença dos indivíduos em perceber a tentativa da companhia em vencer a adversidade.

Buscando um enfoque mais centrado em uma avaliação normativa e doutrinadora, Suchman (1995) aborda que a legitimidade moral, diferentemente da pragmática, não tem um

direcionamento para os benefícios que as ações das organizações podem ocasionar para o público interessado, e sim na avaliação destes sobre as atividades da companhia na tentativa de promover uma ação positiva, com reflexo de bem-estar social. Aldrich e Fiol (1994) reforçam que é inferida uma avaliação positiva ou negativa das atividades executadas pela organização, por meio da percepção da legitimidade moral.

Conforme Scott (1995) a legitimidade moral das empresas é avaliada (i) em consequência dos resultados obtidos por suas ações; (ii) das técnicas elaboradas nos procedimentos; (iii) nas diversas categorias estruturais impostas e (iv) avaliação dos gestores. Nesse sentido, Suchman (1995) propõe a divisão da legitimidade moral de quatro formas: (i) consequências da legitimidade; (ii) legitimidade processual; (iii) legitimidade estrutural e (iv) legitimidade pessoal.

No quesito consequências da legitimidade presume-se que as empresas são avaliadas pelo que efetuam. Já a legitimidade processual prevê que as organizações devem gerar resultados socialmente valorizados e ainda por meio de técnicas e procedimentos socialmente aceitos, podem obter a legitimidade moral. Essa forma de legitimação pode ser mais notória em situações nas quais não há resultados claros, de forma que a organização pode se utilizar das boas práticas para demonstrar seu esforço, com intuito de ser valorizada (SUCHMAN, 1995).

Na legitimidade estrutural, o público enxerga as estruturas organizacionais como um sinal da capacidade socialmente estabelecida da organização para efetuar diversos tipos de trabalho. Deste modo a estrutura organizacional demonstra que a empresa procede de maneira correta e adequada com fins coletivamente valorizados (MEYER; ROWAN, 1977). Por fim, a legitimidade pessoal, é caracterizada por meio do carisma dos líderes da organização, tendendo a ser transitória e idiossincrática, por ser particular e íntima de cada líder.

A legitimidade cognitiva está relacionada a fatores de crenças comuns e apoio cultural, sendo aquilo que os indivíduos dão por certo (SCOTT, 2008). Suchman (1995) reforça que embasada em conceitos culturais, a percepção dos indivíduos direciona para uma aceitação ou mero apoio para as ações das organizações. O autor aborda, ainda, que a legitimidade cognitiva está relacionada à compreensão social,

não precisando estar relacionada a interesses ou avaliações dos agentes. Dessa forma, conforme Jepperson (1991) a empresa tem a possibilidade do estabelecimento de diferentes padrões de resultados, ou seja, pode ocasionar impacto positivo, negativo ou até mesmo nulo.

2.2 RESILIÊNCIA

O termo resiliência tem sua origem derivada da física, o qual é definido como a capacidade de uma estrutura material retornar ao seu estado físico inicial após sofrer uma determinada ação externa (NOGUEIRA; HALLAL, 2006). No contexto organizacional, a resiliência pode ser definida como a habilidade de adaptação de uma companhia que de forma eficiente e eficaz busca promover mudanças em seu ambiente organizacional objetivando superar situações de crise e promoção do crescimento (MORAN; TAME, 2012).

Dessa forma, é caracterizada como aquela que apresenta a capacidade das organizações em buscar estratégias de inovação para conseguir superar situações desfavoráveis, conseguindo entender a realidade do ocorrido e criando medidas necessárias, tais como, estímulo de pessoas, mobilização de recursos e potencialização de processos, que possam auxiliar o enfrentamento de situações adversas (LENGNICK-HALL; BECK, 2005).

Uma organização resiliente precisa se reinventar em momentos de turbulência, buscando a otimização de sua vantagem competitiva com metas e estratégias bem delimitadas (ROBB, 2000). Empresas resilientes precisam de um plano estratégico que possa 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; BECK; LENGNICK-HALL, 2011).

De acordo com Annarelli e Nonino (2016), a resiliência organizacional é a capacidade da organização de enfrentar rupturas e eventos inesperados com antecedência, graças à consciência estratégica e a uma gestão operacional condicionada

a superar choques internos e externos. Para os autores a resiliência pode ser estática e dinâmica. A estática ocorre quando há preparação e medidas preventivas para minimizar a probabilidade de ameaças e para reduzir qualquer impacto que possa ocorrer. Já a dinâmica, acontece quando há capacidade de gerenciar interrupções e eventos inesperados, para encurtar consequências desfavoráveis e maximizar a velocidade de recuperação da organização para o estado original ou para um novo estado mais desejável.

Desta forma, a resiliência organizacional está relacionada a uma atuação dinâmica da empresa, dentro de um ambiente significativamente desfavorável, buscando um ajustamento positivo de suas ações (LUTHAR; CICHETTI; BECKER, 2000). Lane, McCormack, e Richardson (2013) apontam que o processo de adaptação da organização contribui para alavancar sua competitividade, fortalecendo a atuação da empresa frente a situações contrárias, estimulando a promoção da inovação e a superação dos desafios impostos.

Conforme Santos e Kato (2014) a busca pela resiliência organizacional passa pela ação célere dos gestores em proporcionar respostas rápidas aos *stakeholders*, frente ao ambiente depreciativo que a empresa atravessa, objetivando melhor percepção dos indivíduos mediante a pronta reação imposta. Lee, Vargo e Seville (2013) advertem que as empresas podem enfrentar problemas no desenvolvimento dos procedimentos pela busca da resiliência, uma vez que, os desafios impostos pela necessidade de expor progresso, melhoria de resultados operacionais e/ou financeiros e elaboração de estratégias adequadas, estão relacionados a fatores sociais e culturais.

De acordo com Nascimento (2014), a resiliência tem a capacidade de auxiliar as empresas no desenvolvimento do processo de restabelecimento e justificativa de suas ações frente a sociedade de melhoria. Nesse sentido, a resiliência fortalece a gestão das companhias auxiliando o enfrentamento das adversidades e manutenção da capacidade competitiva, proporcionando que as companhias possam atuar de forma eficaz no processo de mudança e adaptação necessária diante do público de interesse (CHEN, 2016).

Pellissier (2011) destaca que as empresas enfrentam desafios na busca de sua resiliência, classificando-os em: (i) cognitivos, indicando a necessidade da empresa estar ciente das

mudanças necessárias; (ii) estratégicos, ligado a capacidade de inovar e desenvolver alternativas otimizadas; (iii) políticos, refere-se a utilização de recursos com cuidado de monitorar a sua capacidade de inovação; (iv) ideológico, responsável pela criação de um ambiente harmônico entre a otimização operacional e capacidade de normatizar os procedimentos, de forma contínua e orientada. Valikangas e Romme (2012) abordam que, para lidar com eventos inesperados ou ambientes negativos, as empresas precisam estar dispostas a mudanças.

Nesse sentido, Vieira (2006) indica que a empresa precisa estar preparada, para enfrentar os problemas, com um alinhamento inovador de suas ações e montando estratégias

adequadas. Além disso, deve buscar a otimização do desempenho, promoção de transformações significativas, no contexto pessoal e operacional, e construir capacidade de adaptação às mudanças do ambiente. Para isso, deve estar sempre atenta as ameaças que pode vir a enfrentar. 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).

No Quadro 1 são demonstrados os comportamentos e estratégias que auxiliam as organizações no processo de resiliência.

Quadro 1 – Comportamentos estratégicos resilientes

Comportamento	Estratégia
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, não apenas dos privilegiados.
	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 aos 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 interdependências 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.
Conscientização	Incentivar programas de desenvolvimento de liderança dentro da organização.
	Conduzir a organização para se tornar plenamente consciente e engajada com os ambientes interno e externo.
	Conduzir a organização para se tornar totalmente engajados com a comunidade local.
	Entender completamente 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 da organização e com parceiros externos.
	Vencer os obstáculos.
	Desenvolver sistemas eficazes de comunicação que permitem 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: Recuperado de "Building Business Resilience". 2011. Key Issues Risk Management. *Keeping good companies*, pp. 402-405.

Whitehorn (2011) enfatiza a necessidade das empresas se valerem de ferramentas corretas no processo de combate aos desafios, trazendo os comportamentos e as estratégias da Quadro 1 como âncoras para que a empresa obtenha sucesso no seu processo de resiliência. O *Resilience Expert Advisory Group* (REAG) (2011) reforça que comportamentos resilientes como liderança, cultura, comunicação e relacionamento auxiliam o processo de resposta das empresas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista que o artigo pretende verificar quais comportamentos resilientes são manifestados no plano de recuperação da empresa Oi como forma de buscar sua legitimação, a pesquisa se caracteriza como descritiva e documental. De acordo com Vergara (2006), a pesquisa descritiva é a que atende de forma mais potencial a necessidade de explorar características de fenômenos e a interpretação da realidade a ser investigada. Sendo assim, visando alcançar o objetivo proposto nesta investigação, seguiu-se uma abordagem qualitativa, buscando identificar os fatores descritos no plano de recuperação da companhia e verificar fatores que representam a mensagem emitida pelo fenômeno estudado.

Conforme Denzin e Lincoln (2006, p.17) “a pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo”, através de uma série de procedimentos interpretativos pelos quais busca-se o entendimento do mundo social. Desta forma, os pesquisadores analisam os acontecimentos em seus cenários naturais, buscando a compreensão e significados de tais fenômenos.

Com esse intuito, para o levantamento dos dados, foi efetuada a análise do plano de recuperação judicial da Oi, com propósito de verificar características resilientes e de legitimação da organização, mediante a situação do processo de recuperação judicial. Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que busca um desvendar crítico, com uma função exploratória que ajuda na interpretação das mensagens constantes nos documentos analisados (BARDIN, 2016).

O relatório do Grupo apresenta breve exposição acerca das atividades e características

operacionais e administrativas da companhia, resgatando o contexto histórico de evolução da empresa até o pedido de recuperação. No tocante ao efetivo planejamento para o processo de recuperação, a Oi apresenta uma descrição detalhada dos meios a serem empregados para atender o objetivo principal do plano, indicando as principais ações econômicas, financeiras e institucionais para viabilizar a superação frente a situação de crise enfrentada. De acordo com Peleias (2016) o plano de recuperação judicial deve indicar quais meios serão usados para o êxito na recuperação, além das causas que fundamentam a viabilidade econômica da recuperação. Assim, a empresa em recuperação deve apresentar um laudo econômico-financeiro e de avaliação dos bens e ativos (BRASIL, 2005).

No que diz respeito ao tratamento dos dados, foram criadas categorias de avaliação, para verificar a ocorrência de legitimidade moral do Grupo Oi em seu plano de recuperação judicial, relacionadas aos desafios propostos pela abordagem dos comportamentos estratégicos da resiliência. Dessa forma, foram estabelecidas categorias de legitimidade, que correspondem a: ganhar, manter ou recuperar legitimidade, bem como unidades temáticas ligadas aos comportamentos estratégicos de resiliência.

O desenvolvimento das categorias ocorreu após a seleção do material e a leitura flutuante, conforme indicado por Bardin (2016). Ademais, utilizou-se a metodologia de Suchman (1995) no que diz respeito ao desenvolvimento do construto da pesquisa, com foco na legitimidade moral, e para as unidades temáticas de resiliência adotou-se a classificação comportamental de Whitehorn (2011). A utilização específica da legitimidade moral está relacionada ao fato desse pressuposto ser o que se apresenta de forma mais adequada para a estrutura da pesquisa.

A unidade de análise foi o parágrafo, assim como o estudo de Zanchet, Gomes, Kremer e Pasquali (2017), o qual também se utilizou da metodologia empregada por Suchman (1995). Portanto é importante destacar que o plano de recuperação judicial da empresa foi lido integralmente, comprovando-se que as estratégias estavam dispostas de forma disseminada no relatório. Sendo assim, o Quadro 2 apresenta as categorias utilizadas no estudo.

As categorias de legitimação ganhar, manter e recuperar definidas por Suchman (1995) são originárias do construto legitimidade moral, visando identificar as ações estratégicas da empresa na busca pelo restabelecimento dos padrões de credibilidade frente ao público de interesse. Por conseguinte, os comportamentos

resilientes estabelecidos por Whitehorn (2011) foram relacionadas as categorias de legitimidade com intuito de estabelecer um parâmetro associado de análise que permitisse verificar as ações e comportamentos de busca pela resiliência da organização atrelada a necessidade de legitimidade.

Quadro 2 – Parâmetros Adotados para Classificação do Documento

Construto	Categoria Legitimidade		Unidade Temática - Resiliência
Legitimidade Moral	Ganhar	Adaptar-se aos ideais	Promover a interdependência entre agentes internos e externos no intuito de produzir resultados adequados e demonstrações simbólicas.
		Selecionar o domínio	Liderança efetiva para promoção de metas estratégicas.
		Persuadir	Busca pela conscientização dos <i>stakeholders</i> com demonstrações positivas da empresa.
	Manter	Monitorar a ética	Estabelecimento e reafirmação de cultura e valores da empresa, desenvolvendo uma forte unidade de propósito.
		Favorecer a boa conduta	Comunicação colaborativa com relatos de aspectos da empresa no intuito de estocar opiniões favoráveis e permitir uma mensagem consistente e clara com agentes internos e externos.
	Recuperar	Desculpar e/ou justificar	Buscar respostas ágeis e integradas que possibilitem justificar fato negativo.
		Desassociar	Readequação e Reestruturação de procedimentos e práticas.

Fonte: Adaptada de Suchman (1995) e Whitehorn (2011).

As unidades temáticas (resiliência) foram relacionadas às estratégias de legitimidade por meio de uma análise de aproximação de suas características, no intuito de possibilitar a análise do documento com um viés de legitimação e resiliência, como se fossem um só elemento.

Associou-se às categorias Ganhar, Manter e Recuperar Legitimidade com os comportamentos resilientes destacados no intuito de identificar ações da Companhia que possam, de alguma forma, produzir resultados positivos e adequados no processo de recuperação, como por exemplo, fortalecer a manutenção do propósito institucional da empresa; transmitir mensagens acerca da reafirmação de políticas institucionais da companhia; promoção de justificativas plausíveis de sua situação econômica financeira, evoluindo para uma transposição dos incidentes; busca de oportunidades perante as adversidades impostas com revisão e reestruturação de algumas práticas, bem como estabelecimentos de novas políticas na

busca de alcançar o crescimento e recuperar a competitividade.

4 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Após aproximadamente 20 anos de atividades no mercado brasileiro de comunicação, a Oi que iniciou suas atividades no ano 2000, aderiu ao processo de recuperação judicial com base na Lei 11.101/2005, visando à preservação dos seus serviços prestados e do relacionamento com seus clientes, ao passo que tenta se reerguer de uma significativa crise financeira. Conforme a empresa, foram implementadas várias medidas para estabelecer boas práticas institucionais, como lançamentos de plano de integridade, política anticorrupção e renovação de políticas institucionais (Relatório Investidores, 2019).

Com base no conteúdo exposto no plano de recuperação judicial da Oi, realizou-se a análise de 243 parágrafos do documento, emitido em 20 de dezembro de 2017. As Tabelas 1 e 2 apresentam o resumo das observações.

Tabela1 – Distribuição dos Parágrafos Classificados

Tipologia	Categoria	Unidade Temática	Quantidade parágrafos	% do total	
Moral	Ganhar	Adaptar-se aos ideais	Promover a interdependência entre agentes internos e externos no intuito de produzir resultados adequados.	3	1%
		Selecionar o domínio	Liderança efetiva para promoção de metas estratégicas.	17	7%
		Persuadir	Busca pela conscientização dos <i>stakeholders</i> com demonstrações positivas da empresa.	15	6%
	Manter	Monitorar a ética	Estabelecimento e reafirmação de cultura e valores da empresa, desenvolvendo uma forte unidade de propósito.	20	8%
		Favorecer a boa conduta	Comunicação colaborativa com relatos de aspectos da empresa no intuito de estocar opiniões favoráveis e permitir uma mensagem consistente e clara com agentes internos e externos.	79	33%
	Recuperar	Desculpar e/ou justificar	Buscar respostas ágeis e integradas que possibilitem justificar fato negativo.	16	7%
		Desassociar	Readequação de algum procedimento que não foi realizado de forma devida anteriormente com substituição de pessoal quando necessário.	93	38%
Total de Observações			243	100%	

Fonte: Elaborada com base em informações contidas no Plano de Recuperação do Grupo Oi (2017).

Tabela 2 – Distribuição dos Parágrafos por Categoria (ganhar/manter/recuperar)

Tipologias	Categoria	Quantidade parágrafos	% do total
Moral	Ganhar	35	14%
	Manter	99	41%
	Recuperar	109	45%
Total de Observações		243	100%

Fonte: Elaborada com base em informações contidas no Plano de Recuperação do Grupo Oi (2017).

As Tabelas 1 e 2 demonstram que a categoria de legitimidade moral mais expressiva no documento é a de recuperação, presente em 109 parágrafos, o que corresponde a 45% da amostra, com destaque para o comportamento resiliente de Mudança, visto que a reestruturação e desassociação estabelecida pela organização são evidenciadas em 93 parágrafos que diz respeito a 38% do total observado.

A análise do relatório do plano de recuperação judicial da Oi apresenta uma importante representatividade do item recuperação, demonstrando expressividade dessa categoria nos achados da pesquisa. Esse achado ilustra que

a empresa investigada tem características de resiliência dinâmica (ANNARELLI; NONINO, 2016), visto que essa ocorre quando há capacidade de gerenciar interrupções e eventos inesperados, para encurtar consequências desfavoráveis e maximizar a velocidade de recuperação da organização para o original ou para um novo estado mais desejável.

Contudo, estudos anteriores como o de Beuren, Gubiani e Soares (2013), bem como o de Farias (2013), ao analisar outros relatórios das empresas objeto de pesquisa, evidenciaram resultados diferentes, indicando que as categorias ligadas ao ganho e manutenção da legitimidade,

respectivamente, obtiveram um destaque maior nos resultados dos estudos, quando comparado com a categoria recuperar. Os achados desses estudos indicam que as organizações direcionaram sua atenção para a busca de produção de resultados positivos e favorecimento da boa conduta das companhias, com menor atenção para itens como desculpar ou justificar ligados a recuperação.

4.1 GANHAR LEGITIMIDADE E ESTRATÉGIAS DE RESILIÊNCIA

A Tabela 3 reúne os achados relativos aos parágrafos que demonstram como a empresa buscou ganhar legitimidade por meio de ações morais e com a utilização de estratégias resilientes através de comportamentos ligados a Consientização, Liderança e Interdependência.

Tabela 3 – Descrição dos parágrafos da Categoria Ganhar Legitimidade

	Categoria	Unidade temática	Quantidade parágrafos	% do total
	Adaptar-se aos ideais	Promover a interdependência entre agentes internos e externos no intuito de produzir resultados adequados.	3	9%
Ganhar	Selecionar o domínio	Liderança efetiva para promoção de metas estratégicas.	17	49%
	Persuadir	Busca pela conscientização dos <i>stakeholders</i> com demonstrações positivas da empresa.	15	43%
Total de Observações			35	100%

Fonte: Elaborada com base em informações contidas no Plano de Recuperação do Grupo Oi (2017).

De forma geral, observa-se que o tópico Ganhar Legitimidade está presente em 35 parágrafos, o que representa 14% do total das observações analisadas, com destaque para comportamento resiliente de selecionar o domínio que está exposto em 17 parágrafos, representando 49% do total do grupo Ganhar Legitimidade.

Na análise do plano, é possível verificar que a categoria Ganhar Legitimidade Moral é caracterizada pela tentativa da Oi em conscientizar os *stakeholders* da importância da empresa no mercado de telecomunicações, demonstrando aspectos positivos do ponto de vista operacional e econômico na atuação da companhia. Destaca-se também a tentativa da organização em promover ordenada relação entre agentes internos e externos, expressados por meio da busca por aproximação com os credores e com integrantes da companhia sempre no intuito de promover uma interação para delineamento das ações.

De acordo com Bitektine e Haack (2015) as avaliações de legitimidade são expressas em um discurso de avaliadores. Esses avaliadores, ou as fontes de legitimidade, são os públicos interno e externo que observam as organizações e fazem avaliações de legitimidade (RUEF; SCOTT, 1998). Sendo assim, perante o entendimento de que há um contrato entre as empresas e a sociedade,

julga-se que as organizações constantemente buscam desenvolver suas atividades de acordo com os padrões sociais. Assim, procuram realizar suas atividades em conformidade com as expectativas da sociedade (ARAÚJO et al., 2017).

Além disso, Santos e Kato (2014) apontam que a busca pela resiliência organizacional passa pela ação célere dos gestores em proporcionar respostas rápidas aos *stakeholders*, frente ao ambiente depreciativo que a empresa atravessa, objetivando melhor percepção dos indivíduos mediante a pronta reação imposta.

Por fim, são apresentadas as principais ações que serão desenvolvidas para recuperação, através de estratégias estabelecidas pelos líderes da Oi, com definição dos parâmetros e propósitos para alcance dos objetivos do plano. Exemplo disso está estabelecido em um trecho do plano, no tópico Principais Meios de Recuperação, como segue [...] O GRUPO Oi propõe a adoção das medidas elencadas abaixo como forma de superar a sua atual e momentânea crise econômico-financeira, as quais estão detalhadas nas seções específicas do presente Plano, nos termos da LFR e demais Leis aplicáveis [...] (2017, p. 12).

Pesquisas anteriores como a da *Resilience Expert Advisory Group* (2011) indicam que as

empresas precisam estabelecer um ambiente flexível, por meio de propósitos claros, motivando a organização para os desafios na busca de sua resiliência. Nesse sentido, Schuman (1995) indica que na intenção de ganhar legitimidade moral, os líderes das organizações precisam promover uma seleção no ambiente utilizando ferramentas estratégicas e estabelecendo metas institucionais.

4.2 MANTER LEGITIMIDADE E ESTRATÉGIAS DE RESILIÊNCIA

Nesta seção é apresentada a análise de como a Grupo Oi buscou manter sua legitimidade moral, considerando-se as estratégias resilientes de Cultura e Valores e Comunicação. A Tabela 4 apresenta o quantitativo dos parágrafos da categoria de manutenção da legitimidade.

Tabela 4 – Descrição dos Parágrafos da Categoria Manter Legitimidade

Categoria	Unidade Temática	Quantidade parágrafos	% do total
Manter	Monitorar a ética	20	20%
	Favorecer a boa conduta	79	80%
	Total de Observações	99	100%

Fonte: Elaborada com base em informações contidas no Plano de Recuperação do Grupo Oi (2017).

Identificaram-se 99 parágrafos ligados à busca da organização pela manutenção da legitimidade moral, o que representa 41% das observações totais analisadas. Nesse item o destaque é do comportamento resiliente de favorecer a boa conduta que apresenta 80% do grupo manter legitimidade moral.

Percebe-se que a Oi busca fortalecer e consolidar sua estrutura societária e de governança corporativa por meio de seu Conselho, Direção e Gerência, mantendo controle e monitoramento das atividades na busca do cumprimento do objeto social da organização, respeitando e seguindo os princípios e valores estabelecidos.

Além disso, a necessidade de manutenção de sua legitimidade moral é percebida em relatos que indicam o desejo da companhia de reunir opiniões favoráveis a seu respeito, tais como: na sua contribuição como fonte de emprego para sociedade, promotora de projetos sociais, potencial arrecadadora de tributos para governo, e parceira do Estado no suporte de comunicação necessária em atividades que tenham significativa importância para sociedade. Em um trecho, a empresa expõe que:

[...] o GRUPO Oi viabiliza a apuração eletrônica de votos nas eleições municipais e estaduais realizadas no país, proporcionando a integração

entre as informações provenientes das 2.113 distritos eleitorais e 12.244 seções eleitorais dos 6 Tribunais Regionais Eleitorais, o que possibilita a transmissão de tais informações ao Tribunal Superior Eleitoral (2017, p. 5).

Da mesma forma, a companhia tem o cuidado de promover mensagens claras e detalhadas dos procedimentos adotados, por meio de comunicações contributivas para os agentes internos e externos informando os efeitos do plano, suas condições resolutiveis e disposições gerais e obrigações adicionais, como no trecho:

[...] após o 6º (sexto) aniversário da data de Homologação Judicial do Plano, conforme aplicável, as Recuperandas estarão autorizadas a declarar ou efetuar o pagamento de qualquer dividendo, retorno de capital ou realizar qualquer outro pagamento ou distribuição sobre (ou relacionado) às ações de suas emissões (incluindo qualquer pagamento em relação a qualquer fusão ou consolidação envolvendo as Recuperandas) somente se o quociente dívida líquida consolidada da Oi [...] (2017, p. 66).

Nesse contexto, Whitehorn (2011) sinaliza que a empresa ao identificar os interessados precisa desenvolver estratégias de

comunicação aberta visando romper as barreiras internas e externas, através de mensagens que possibilitem o bom relacionamento entre as partes. Assim, a companhia pode se valer do comportamento resiliente de buscar comunicação como fonte de legitimação, ao passo que ela pode ser considerada pelas partes como um meio apropriado e satisfatório para adequação e favorecimento da boa conduta (SUCHMAN, 1995).

4.3 RECUPERAR LEGITIMIDADE E ESTRATÉGIAS DE RESILIÊNCIA

Neste tópico é realizada uma análise das estratégias da Oi em recuperar sua legitimidade moral frente aos problemas de cunho financeiro e institucional, atrelando as ações a comportamentos resilientes no que diz respeito à Agilidade/Integração e Mudança. A Tabela 5 apresenta síntese dos dados.

Tabela 5 – Descrição dos Parágrafos da Categoria Recuperar Legitimidade

	Categoria	Unidade Temática	Quantidade parágrafos	% do total
Recuperar	Desculpar e/ou justificar	Buscar respostas ágeis e integradas que possibilitem justificar fato negativo	16	15%
	Desassociar	Readequação e Reestruturação de procedimentos e práticas	93	85%
Total de Observações			109	100%

Fonte: Elaborada com base em informações contidas no Plano de Recuperação do Grupo Oi (2017).

As ações da Oi para recuperar a legitimidade moral foram detectadas em 109 parágrafos, o que representa 45% do total de observações verificadas. A análise indica que o plano de recuperação judicial do Grupo Oi, apresenta como tipologia mais expressiva a necessidade da empresa em recuperar sua legitimidade moral. Para isso a companhia apresentou as principais razões que estabeleceram a crise financeira da organização, na tentativa de justificar e explicar o motivo que levou a adesão ao processo de recuperação.

O comportamento resiliente mais evidenciado na análise do plano de recuperação da Oi, foi a reestruturação e a adequação de processos e atividades, com a contribuição de 38% do total de observações e com 85% do grupo de recuperar legitimidade moral. Através desse contexto, a companhia indica uma reestruturação de seus passivos e sinaliza de que forma pretende efetuar a quitação de seus credores, adequando procedimentos e políticas de pagamentos e viabilidade financeira. Esse realinhamento demonstra uma intenção de rompimento e desassociação da companhia com práticas e processos antes estabelecidos, como: mudança política de dividendos e hierarquia no delineamento dos pagamentos de credores, conforme segue:

[...] opção de Reestruturação I: Os Credores Quirografários titulares de Créditos Quirografários ME/EPP ou

Créditos Classe III poderão optar pela Opção de Reestruturação I, pela qual seus respectivos Créditos Quirografários serão reestruturados em até 6 (seis) meses contados da data da Homologação Judicial do Plano, conforme os termos da Cláusula 4.3.1.2.1 e observados os limites previstos nos itens (a) e (b) abaixo para Créditos Quirografários em Reais e Dólares Norte-Americanos, respectivamente: [...] (2017, p. 20).

Nesse sentido, Vieira (2006) destaca que as companhias que buscam a resiliência precisam estar atentas a necessidade de mudanças, sejam elas para otimização e ajuste de algum procedimento, para promover alterações por conta de um novo contexto ou para construção de ações que levem a empresa a se ajustar as mutações do ambiente onde está inserida. Mudanças coordenadas para confrontar fatores negativos são pontos necessários para possibilitar a recuperação de crises (VALIKANGAS; ROMME, 2012).

Essa ruptura para remodelamento dos procedimentos está ligada a legitimidade moral estrutural, uma vez que possibilita aos indivíduos, perceberem a reestruturação da organização como uma potencial sinalização da retomada da capacidade institucional da companhia, indicando que está procedendo de forma adequada para os fins coletivamente valorizados (MEYER; ROWAN, 1977).

Nesse sentido, verifica-se a utilização de estratégias de legitimação moral e traços de comportamentos resilientes pela empresa Oi na evidênciação do seu plano de recuperação judicial. O relatório apresenta a estratégia da empresa em utilizar o plano de recuperação judicial como instrumento colaborador para o processo de resgate da percepção da organização perante os agentes interessados, conforme definido por Suchman (1995),

Da mesma forma, conforme Deegan (2002) e Lindblon (1994), a empresa buscou implantar e divulgar ações corretivas na tentativa de restabelecer a credibilidade com os indivíduos e reduzir o ambiente depreciativo, possibilitando potencializar a imagem da companhia frente aos *stakeholders*. Ademais, a Oi apresenta comportamentos resilientes que reforçam a necessidade de buscar soluções para atravessar o momento de turbulência, criando medidas e promovendo alterações necessárias para manutenção das atividades e da vantagem competitiva (LENGNICK-HALL; BECK, 2005). Além disso, a busca pela resiliência organizacional é ratificada pela promoção de respostas ágeis e rápidas aos interessados, como forma de recuperação no enfrentamento da situação adversa (WHITEHORN, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo é analisar de que maneira a Oi utilizou-se de comportamentos estratégicos resilientes como instrumento de ganho, manutenção ou recuperação da legitimação moral. A análise do plano de recuperação da Oi indicou a presença de traços de legitimidade moral e comportamentos resilientes, em maior destaque, para a estratégia de Recuperação ligada a desassociação e reestruturação das práticas e procedimentos da companhia, no intuito de promover um remodelamento de suas atividades ligadas ao processo de recuperação judicial, representando 38% das observações totais.

Sendo assim, percebeu-se a necessidade da empresa em recuperar sua legitimidade moral frente aos desafios impostos pelo processo de recuperação judicial. Segundo Deegan (2002) as organizações necessitam implantar e divulgar ações corretivas que possibilitem o reestabelecimento de sua relação com o meio onde está inserida. Nesse contexto o Grupo Oi promoveu diversas medidas de reestruturação e readequação, tanto em sua estrutura interna como na de relacionamentos com seus credores.

Este estudo contribui, empiricamente, ao passo que promove uma relação entre a busca de legitimação por meio de comportamentos estratégicos de resiliência, possibilitando aos *stakeholders* uma avaliação mais refinada das informações divulgadas pelas empresas, bem como colabora com a literatura no que tange a aproximação entre a teoria da legitimidade atrelada a uma abordagem resiliente. Nesse sentido os achados complementam as ações de estratégias de legitimidade propostas por Schuman (1995), uma vez que promove a associação dessas estratégias a características de resiliência.

Como limitação da pesquisa destaca-se a utilização específica da categoria da legitimidade moral, para a análise dos dados. Assim, para estudos futuros, recomenda-se o estudo das categorias pragmáticas e cognitivas, relacionando-as com características resilientes. Além disso, como proposta para trabalhos futuros, sugere-se a utilização de outras fontes de dados oficiais da companhia, como forma de ratificar a utilização de comportamentos resilientes no processo de legitimação, promovendo enriquecimento e ampliação do campo de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. E.; FIOL, C. M. Fools rush in? The institutional context of industry creation. **Academy of management review**, v. 19, n. 4, p. 645-670, 1994.
- ARAÚJO, J. G. N.; LAGIÓIA, U. C. T.; SOEIRO, T. M.; SANTOS, A. A. Um estudo sobre as evidências contábeis dos governos do distrito federal e dos estados brasileiros sob a ótica da teoria da legitimidade e dos custos políticos. **Revista Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 36, n. 1, p. 85-103, 2017.
- ANNARELLI, A.; NONINO, F. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. **Omega**, v. 62, p. 1-18, 2016.
- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. 3ª edição. **São Paulo: Edições**, v. 70, 2016.
- BEUREN, I. M.; GUBIANI, C. A.; SOARES, M. Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 47, n. 4, p. 849-876, 2013.

BEUREN, I. M.; HEIN, N.; BOFF, M. L. Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom versus geração familiar gestora de empresas familiares. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 9, n. 17, p. 1-20, 2011.

BITEKTINE, A.; HAACK, P. The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 1, p. 49-75, 2015.

BRANCO, M. C.; EUGÊNIO, T.; RIBEIRO, J. Environmental disclosure in response to public perception of environmental threats. **Journal of Communication Management**, v.12, n. 2, p. 136-151, 2008.

BRASIL. Lei n. 11.101 de 9 de fevereiro de 2005. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 10 julho 2019.

CASTELLÓ, I.; ETTER, M.; ÅRUP NIELSEN, F. Strategies of legitimacy through social media: The networked strategy. **Journal of management studies**, v. 53, n. 3, p. 402-432, 2016.

CHEN, S. Construction of an early risk warning model of organizational resilience: an empirical study based on samples of R&D teams. **Discrete Dynamics in Nature and Society**, v. 2016, 2016.

DAFT, R. L. Teoria e Projeto das Organizações, 6ª edição. **Rio de Janeiro: Editora LTC**, 1999.

DEEGAN, C. Introduction: the legitimising effect of social and environmental disclosures. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 15, n. 3, p. 282-311, 2002.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. **Porto Alegre: Artmed**, p. 15-41, 2006.

DIAS FILHO, José Maria. Políticas de evidênciação contábil: um estudo do poder preditivo e explicativo da teoria da legitimidade. **Anais do Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2007, 2007.

DOWLING, J.; PFEFFER, J. Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. **Pacific Sociological Review**, v. 18, n. 1, p. 122-136, 1975.

FARIAS, L. G. Q. **Estratégias de Legitimidade de Suchman Evidenciadas pelas Empresas Brasileiras Destinárias do Pedido do Carbon Disclosure Project (CDP)**. 2013. 207 f.. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado)–Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

FANK, O.; BEUREN, I. Evidenciação das estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) nos relatórios da administração da Petrobras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, p. 25-47, 1 dez. 2010.

JEPPERSON, R. Institutions, institutional effects, and institutionalism. The new institutionalism in organizational analysis, p. 143-163, **Chicago: University of Chicago Press**, 1991.

JEVONS, W. S. A Teoria da Economia Política. **São Paulo: Os Economistas**, 1996.

LANE, K. E.; MCCORMACK, T. J.; RICHARDSON, M. D. Resilient leaders: Essential for organizational innovation. **International Journal of Organizational Innovation (Online)**, v. 6, n. 2, p. 7, 2013.

LEE, A. V.; VARGO, J.; SEVILLE, E. Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. **Natural Hazards Review**, v. 14, n. 1, p. 29-41, 2013.

LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E. Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. **Journal of Management**, v. 31, n. 5, p. 738-757, 2005.

LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E. **Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment**. San Antonio, TX: UTSA, College of Business, 2009.

LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human resource management review**, v. 21, n. 3, p. 243-255, 2011.

LINDBLOM, C. K. The implications of organizational legitimacy for corporate social

performance and disclosure. In: **Critical Perspectives on Accounting Conference, New York, 1994**. 1994.

LUTHAR, S. S.; CICCETTI, D.; BECKER, B. The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. **Child development**, v. 71, n. 3, p. 543-562, 2000.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MORAN, B.; TAME, P. Organizational resilience: uniting leadership and enhancing sustainability. **Sustainability: The Journal of Record**, v. 5, n. 4, p. 233-237, 2012.

NASCIMENTO, R. M. C.; SILVA, V. **Resiliência estratégica: uma contribuição para o desenvolvimento das organizações**. Tese (Doutorado Sociologia) - Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2014.

NOGUEIRA, M. G. S.; HALLAL, D. R. Resiliência Organizacional como capacidade estratégica para um melhor desempenho: Um estudo em empresas de tecnologia da informação da cidade de Caçador/SC. **Anais do Encontro de Estudos em Estratégias**, promovido pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Bento Gonçalves, RS, v. 6, 2006.

O'DONOVAN, G. Environmental disclosures in the annual report. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 2002.

PALAZZO, G.; SCHERER, A. G. Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. **Journal of business ethics**, v. 66, n. 1, p. 71-88, 2006.

PATTEN, D. M. Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: a note on legitimacy theory. **Accounting, organizations and Society**, v. 17, n. 5, p. 471-475, 1992.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. **New York: Harper & Row**, 1978.

PELEIAS, I. R.; JÚNIOR, S. M.; WEFFORT, E. F. J.; ORNELAS, M. M. G. Interfaces

jurídico-contábeis em processos de recuperação judicial na Comarca de São Paulo. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 2, p. 17-34, 2016.

PELLISSIER, R. The implementation of resilience engineering to enhance organizational innovation in a complex environment. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 1, p. 145, 2011.

PENEDO, J.; PIMENTEL, L.; MAGRO, N.; TABUCHO, P. Contabilidade ambiental: divulgação de informação. **Anais do Congresso de Contabilidade**, Estoril, Portugal, v. 10, 2004.

PERROW, C. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo. Tradução de Sônia Fernandes Schwartz, 1981.

PIMENTA, E. G. Recuperação judicial de empresas: caracterização, avanços e limites. **Revista Direito GV**, v. 2, n. 1, p. 151-166, 2006.

RESILIENCE EXPERT ADVISORY GROUP – REAG. **Organizational resilience**. Australian Government, 2011.

RELATÓRIO INVESTIDORES. Recuperação Judicial. Disponível em: https://www.oi.com.br/ri/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43303. Acesso em: 9 de julho 2019.

ROBB, D. Building resilient organizations resilient organizations actively build and integrate performance and adaptive skills. **OD practitioner**, v. 32, n. 3, p. 27-32, 2000.

RUEF, M.; SCOTT, W. R. A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. **Administrative science quarterly**, v.42, p. 877-904, 1998.

SANTOS, C. B.; KATO, H. T. Ambiente e resiliência organizacional: possíveis relações sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. **Desafio Online**, v. 2, n. 1, p. 111-126, 2014.

SCOTT, W. R. Institutions and organizations. Foundations for organizational science. **London: A Sage Publication Series**, 1995.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities**. Sage publications, 2013.

SCHMIDT, M. Pedidos de Recuperação Judicial crescem 40% em 2015. Disponível em: <http://sindilojasnordestegaucha.sicomercio.org.br/pedidos-de-recuperacao-judicial-crescem-40-em-2015>. Acesso em: 15 de julho 2019.

SERASA *EXPERIAN*. Indicador Serasa Experian de Falências e Recuperações. Disponível em: <http://serasaexperian.com.br/amplie-seus-conhecimentos/indicadoreseconomicos>. Acesso em: 15 de julho 2019.

SANCOVSCHI, M.; SILVA, A. H. C. Evidenciação social corporativa: estudo de caso da Empresa Petróleo Brasileiro S.A. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 1, n. 1, p. 42-57, 2010.

SANTOS, C. B.; KATO, H. T. Ambiente e resiliência organizacional: possíveis relações sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. *Desafio Online*, v. 2, n. 1, p. 564-579, 2014.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TEIXEIRA, T. **Direito Empresarial Sistematizado: Doutrina, jurisprudência e prática**. 3ª edição. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2014.

VÄLIKANGAS, L.; ROMME, A. G. L. Building resilience capabilities at "Big Brown Box, Inc". **Strategy & Leadership**, v. 40, n. 4, p. 43-45, 2012.

VAZ, T. Pedido de recuperação judicial da Oi é o maior da história. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/mercados/menor-caso-de-recuperacao-judicial-do-brasil-oi-volta-a-moda/>. Acesso 15 de julho 2019.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. **São Paulo: Atlas**, 2006.

VIEIRA, L. A nova ordem da resiliência. **HSM Management Update**, v. 38, p. 1-3, 2006.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 758-769, 1985.

WHITEHORN, G. Risk management: building business resilience. **Keeping good companies**, v. 63, n. 7, p. 402 - 405, 2011.

ZANCHET, A.; GOMES, J. K.; KREMER, J. T.; SILVA, P. K. Estratégias de legitimidade social nos relatórios de sustentabilidade e de administração da Samarco mineração. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 11, n. 3, p. 51-74, 2017.

Endereço dos Autores:

Rua Doutor Luiz Amaro Faral, 250, Parque Residencial São Pedro
Rio Grande, RS - Brasil. CEP 96.216-210.