



Nelson Jorge de Souza Dabul

**Características de Resiliência e a Implementação de uma
Nova Estratégia de Comunicação: Um Estudo de Caso**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro

Abril de 2012



Nelson Jorge de Souza Dabul

**Características de Resiliência e a Implementação de uma
Nova Estratégia de Comunicação: um Estudo de Caso**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Ana Heloisa da Costa Lemos

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Giuseppe Maria Russo

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 13 de abril de 2012

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Nelson Jorge de Souza Dabul

Graduou-se em Engenharia Civil pela UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1985. Conta com mais de 25 anos de experiência profissional no ramo de Comunicação & Entretenimento na empresa líder do setor (Rede Globo) e em empresas internacionais de consultoria. Na Rede Globo já atuou como Controller da Central Globo de Jornalismo e da Central Globo de Comunicação, foi responsável pelas áreas administrativo-financeiras das operações da empresa no exterior (Nova York e Londres) e participou de vários projetos de planejamento e implementação de novos negócios e processos. Atualmente é o responsável pela área de projetos na Diretoria de Planejamento e Controladoria.

Ficha Catalográfica

Dabul, Nelson Jorge de Souza

Características de resiliência e a implementação de uma nova estratégia de comunicação: um estudo de caso / Nelson Jorge de Souza Dabul ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2012.

137 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2012.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Resiliência. 3. Comunicação corporativa. 4. Mudança. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedico este trabalho à Márcia, Bernardo e Isadora. Fonte de inspiração e incentivo, com o seu apoio e compreensão tornaram esse projeto possível.

Agradecimentos

Agradeço à minha orientadora, Professora Dra. Patrícia Amélia Tomei, pelas idéias, comentários e críticas construtivas fundamentais para a realização deste trabalho.

Aos profissionais entrevistados na Diretoria de Comunicação da empresa pesquisada, sem os quais este estudo não teria sido possível. Exímios comunicadores, facilitaram em muito a realização dessa pesquisa.

A todos os meus professores do IAG e colegas de turma, pelas orientações e compartilhamento de conhecimentos, que enriqueceram em muito essa experiência. À secretaria do mestrado, pelo apoio ao longo de todo o curso.

Resumo

Dabul, Nelson Jorge de Souza; Tomei, Patrícia Amélia. **Características de Resiliência e a Implementação de uma Nova Estratégia de Comunicação: um Estudo de Caso.** Rio de Janeiro, 2012. 137p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

No contexto atual, as mudanças cotidianas cada vez mais rápidas e profundas exigem que os indivíduos estejam capacitados a enfrentar e vencer situações adversas e delas saírem fortalecidos. Esta competência, denominada resiliência, é o tema deste trabalho que tem como objetivo analisar como as características de resiliência identificadas em lideranças organizacionais favoreceram a implantação de uma nova estratégia de comunicação corporativa. Para o estudo da questão foi feita uma pesquisa descritiva e analítica aplicada ao caso de uma empresa de mídia e entretenimento que passou recentemente por um processo de evolução em sua estratégia de comunicação corporativa. Foram realizadas entrevistas em profundidade com oito líderes da área de comunicação corporativa da empresa analisada. Nessas entrevistas foram avaliadas a resiliência organizacional da área, com base no construto de Hamel & Välikangas (2003), e os níveis de resiliência individual, através da aplicação de questionário desenvolvido por Wagnild & Young (1993, 2011) em sua versão traduzida e validada para o português (PESCE *et al.*, 2005). Os principais resultados da pesquisa sugerem, em linha com os referenciais de Wagnild (2011), Ojeda (1997) e Lengnick-Hall *et al.* (2011), entre outros, que diversas características de resiliência identificadas nas lideranças - notadamente perseverança, iniciativa, capacidade de se relacionar e flexibilidade - facilitaram o desenvolvimento e a implantação do novo modelo de comunicação corporativa para a empresa estudada, através da criação de um ambiente propício à pesquisa, ao aprendizado, à criatividade e à experimentação. Esses resultados também indicam que o ambiente acima descrito permitiu à empresa enfrentar, com sucesso, os desafios cognitivo, estratégico, político e ideológico preconizados por Hamel & Välikangas (2003), podendo ser caracterizada como uma organização resiliente. Adicionalmente verificou-se que, tomando por base a escala aplicada, as lideranças apresentaram, em sua maior parte, níveis elevados de resiliência (WAGNILD, 2011).

Palavras-chave

Resiliência; Comunicação Corporativa; Mudança.

Abstract

Dabul, Nelson Jorge de Souza; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). **Characteristics of Resilience and the Implementation of a New Corporate Communication Strategy: a Case Study**. Rio de Janeiro, 2012. 137p. Msc Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In the current context, where everyday changes are faster and deeper, individuals are demanded to be ready and show ability to deal and surpass adverse situations, becoming in the process stronger and more prepared than before. This competence, called resilience, is the subject of this research, which has the objective to analyze how resilience characteristics identified on organizational leaders facilitated the implementation of a new corporate communication strategy. To study this issue a descriptive and analytical research has been done, applied to a case of a media and entertainment company that recently has passed through an evolutionary process in its corporate communication strategy. Eight in deep interviews have been conducted with leaders of the corporate communication area at the researched company. Based on these interviews, the area's organizational resilience has been evaluated using the Hamel & Välikangas (2003) construct as a basis. The leaders' individual resilience level has been assessed by the administration of the Resilience Scale developed by Wagnild & Young (1993, 2011), in its version translated and validated to Portuguese (Pesce *et al.*, 2005). The main results of the research suggest, in line with the Wagnild (2011), Ojeda (1997) and Lengnick-Hall *et al.* (2011) references, among others, that several resilience characteristics identified on leaders of the studied area – mainly perseverance, initiative, relationship ability and flexibility – facilitated the development and implementation of the new corporate communication model by fostering an environment favorable to research, learning, creativity and experimentation. These results also demonstrate that the above mentioned environment allowed the company to successfully deal with the Cognitive, Strategic, Political and Ideological challenges stated by Hamel & Välikangas (2003), and so could be considered a resilient organization. Furthermore, based on the resilience scale administrated, leaders of the researched area showed, in their majority, a high resilience level (Wagnild, 2011).

Keywords

Resilience; Corporate Communication; Change.

Sumário

1. Introdução	16
1.1 Contexto	16
1.2. Objetivos	18
1.3. Relevância do Estudo	19
1.4. Delimitação do Estudo	20
1.5. Estrutura da Dissertação	21
2. Referencial Teórico	23
2.1. Conceituação de Resiliência	23
2.2. Características Individuais de Resiliência	27
2.2.1. O “Núcleo de Resiliência” de Wagnild & Young	27
2.2.2. Os “Pilares de Resiliência” de Ojeda	28
2.2.3. As “Cinco Características de Resiliência” de Conner	28
2.2.4. As “Características das Pessoas Resilientes” de Connor-Davidson	30
2.2.5. As Características de Resiliência por Outros Autores	32
2.2.6. O Modelo de Características de Resiliência	33
2.3. Medindo a Resiliência	34
2.3.1. A Escala de Resiliência (“Resilience Scale”) de Wagnild & Young	36
2.3.2. O Modelo de Resiliência	38
2.4. Resiliência nas Organizações	39
2.4.1. O Modelo de Organização Resiliente por Robb	41
2.4.2. Os Desafios da Resiliência por Hamel & Välikangas	47
2.4.3. As Dimensões de Resiliência Organizacional por Lengnick-Hall <i>et al.</i>	51
3. Metodologia	54
3.1. Tipos de Pesquisa	54
3.2. Seleção dos Entrevistados	56
3.3. Coleta dos Dados	57
3.4. Roteiro de Entrevista	58
3.5. Escala de Características da Resiliência	61
3.6. Escala de Resiliência	62
3.7. Análise dos Dados	65
3.8. Limitações do Método	66

4. Análise dos Resultados	68
4.1. Introdução	68
4.2. As Mudanças no Ambiente Externo	68
4.3. Evolução da Comunicação Corporativa na Organização Estudada	80
4.4. Ações, Iniciativas e Atitudes que Favoreceram a Evolução	89
4.5. Os Desafios para a Resiliência Organizacional	98
4.5.1. Desafio Cognitivo	99
4.5.2. Desafio Estratégico	102
4.5.3. Desafio Político	103
4.5.4. Desafio Ideológico	106
4.6. Características de Resiliência das Lideranças	108
4.7. Nível de Resiliência das Lideranças	111
5. Conclusão	114
6. Referências Bibliográficas	120
Anexos	125

Lista de figuras

Figura 1: Evolução das Ferramentas e da Forma de Comunicação	17
Figura 2: Modelo de Resiliência	39
Figura 3: População Brasileira por Classe Social (%)	78
Figura 4: Públicos Alvo da Comunicação Corporativa	83
Figura 5: Nova Estrutura da Área de Comunicação Corporativa	87
Figura 6: Nível de Resiliência dos Entrevistados	111
Figura 7: Modelo de Resiliência	113

Lista de quadros

Quadro 1: Características das Pessoas Resilientes	31
Quadro 2: Agrupamento das Características de Resiliência	34
Quadro 3: Nível de Resiliência	37
Quadro 4: Resultados da Escala de Resiliência para a Amostra Pesquisada	37
Quadro 5: Dimensões da Resiliência Organizacional (Lengnick-Hall <i>et al.</i> , 2011)	53

Lista de gráficos

Gráfico 1: Participação das Diversas Mídias no Mercado Publicitário Brasileiro

76

Lista de tabelas

Tabela 1: Habilidades nas Organizações Resilientes	44
Tabela 2: Cultura nas Organizações Resilientes	46
Tabela 3: Situações Relevantes para Diferentes Métodos de Pesquisa	55
Tabela 4: Perfil dos Entrevistados	57
Tabela 5: Itens da Escala de Resiliência	64
Tabela 6: Características de Resiliência que Mais Favoreceram a Evolução	109
Tabela 7: Fatores Facilitadores vs. Características Resiliência Individual	110
Tabela 8: Comparação dos Resultados da Aplicação da Escala de Resiliência	112
Tabela 9: Nível de Resiliência por Característica Essencial	112