

# 1 Introdução

## 1.1. Contexto

O ambiente de negócios está cada vez mais interconectado, imprevisível e volátil, afetando as organizações com intensidade e frequência crescentes. As mudanças no contexto político, social e ambiental somam-se a um avanço nas tecnologias de informação sem precedentes, com a criação de novos canais de comunicação e a alteração dos hábitos de consumo e da maneira com que as pessoas socialmente se relacionam (MARCOS & MACAULAY, 2008).

Mesmo as empresas que sempre apresentaram resultados superiores estão tendo cada vez mais dificuldade em mantê-los. Das 18 empresas apontadas por Collins & Porras (1994) como visionárias, por terem tido resultados extraordinários entre os anos 1950 e 1990, somente seis conseguiram manter desempenho diferenciado ao longo dos últimos 10 anos.

A complexidade do ambiente atual, com mudanças imprevisíveis acontecendo de forma rápida e freqüente, dificulta o prévio estabelecimento de planos para responder a crises, contingências ou outros eventos que impactem significativamente o negócio. Para as organizações, em tempos turbulentos, a única vantagem que conta é a capacidade de continuamente reinventar o seu modelo de negócios, antes de ser forçada a fazê-lo (SOMERS, 2009; HAMEL & VÄLIKANGAS, 2003).

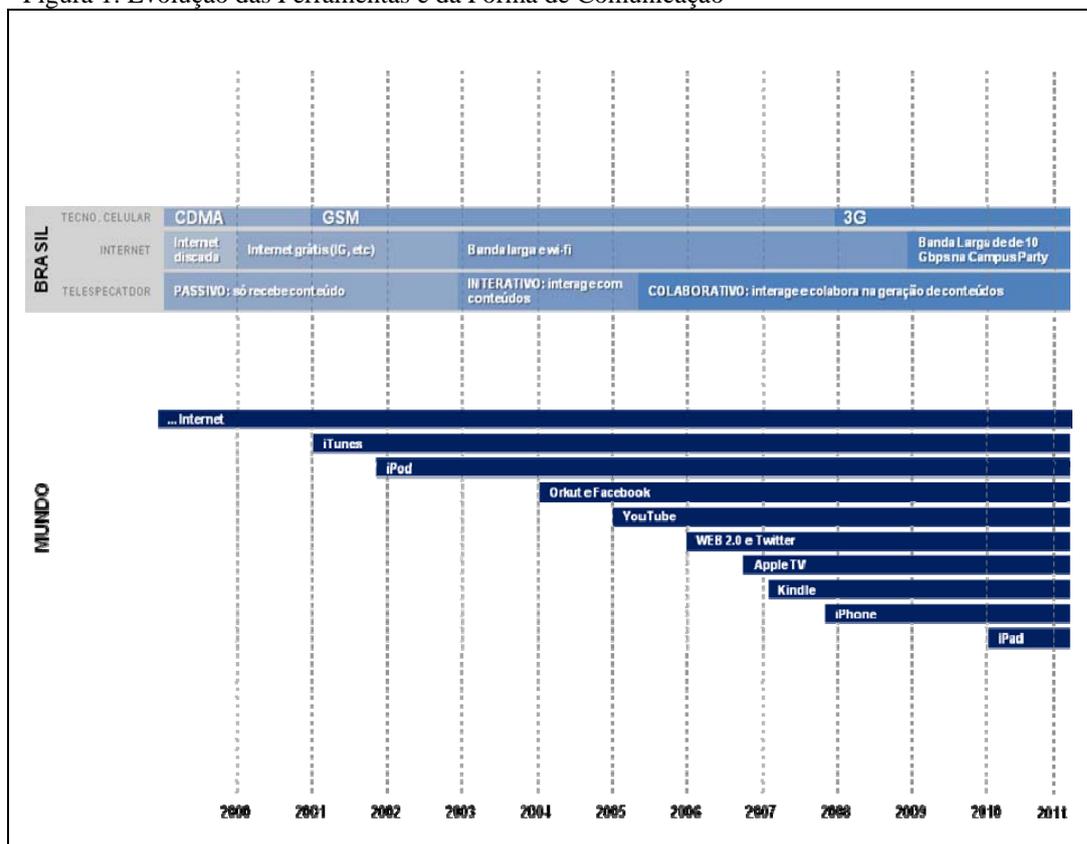
Em nível individual, de forma similar, os profissionais devem estar capacitados a enfrentar e vencer situações adversas e delas saírem fortalecidos, demonstrando habilidade em operar num ambiente em constante mudança, mantendo a eficácia (LOW, 2010).

Essa capacidade essencial tanto para as empresas quanto para os indivíduos, a qual chamamos de *Resiliência*, é o tema do desse trabalho.

A presente pesquisa se propõe a analisar o papel da resiliência no recente processo de evolução da estratégia de comunicação corporativa de uma grande empresa nacional do setor de Comunicação e Entretenimento. Nossa premissa é que líderes com alta resiliência favorecem e facilitam a adoção, pelas organizações, de novas estratégias ou modelos de negócio.

As mudanças têm sido particularmente mais intensas no campo da comunicação corporativa. Se no passado os consumidores apresentavam uma postura passiva em função dos canais de comunicação disponíveis, a partir da disponibilização de novos canais, mídias, softwares e ferramentas mais poderosas, houve o início de um processo de interação do público com as organizações, como pode ser exemplificado na figura abaixo.

Figura 1: Evolução das Ferramentas e da Forma de Comunicação



Fonte: Documento interno da empresa pesquisada

Esse processo se intensificou nos últimos anos, notadamente através da penetração cada vez maior da Internet e do surgimento e contínuo crescimento das mídias sociais (McAFEE, 2010). A relação entre empresas e consumidores está evoluindo para um espaço de conversação, estabelecendo um processo de interatividade contínua. É uma nova cultura, do diálogo e da participação, na qual empresas no mundo inteiro estão se movimentando e experimentando, procurando entender e se adaptar o mais rápido possível a esse novo cenário (ALBUQUERQUE, 2009).

Segundo Solis & Breakenridge (2009), as empresas já perderam há algum tempo o controle quase total que tinham, no passado, sobre sua comunicação. As pessoas estão discutindo marcas, produtos e serviços a todo o momento através das múltiplas formas das mídias sociais, mudando o processo de influência. Nesse sentido, as estratégias de comunicação corporativa tradicionais não são mais suficientes para eficazmente alcançar e motivar esses novos formadores de opinião.

A partir desse contexto foi definida a questão de pesquisa que norteou a presente dissertação:

*“Como as características de resiliência das lideranças organizacionais favoreceram uma nova estratégia de comunicação corporativa?”*

## **1.2. Objetivos**

O objetivo principal deste trabalho é analisar como as características de resiliência individual das lideranças organizacionais favoreceram a implantação de uma nova estratégia de comunicação corporativa.

Para isto foram formulados alguns outros objetivos intermediários, relacionados à conceituação do tema proposto, à identificação de seus principais construtos e instrumentos de medição e ao estudo de caso propriamente dito. São eles:

### ***Conceituação***

- Conceituar resiliência individual;
- Conceituar resiliência organizacional.

### ***Construtos e Instrumentos***

- Identificar, segundo a visão de diversos autores, as características dos indivíduos e das organizações resilientes;
- Identificar formas e instrumentos para a medição da resiliência individual;
- Identificar construtos que permitam avaliar a resiliência organizacional.

### ***Estudo de Caso***

- Identificar as recentes mudanças no ambiente externo que impactaram a comunicação corporativa das empresas;
- Levantar e apresentar a evolução recente da comunicação corporativa na organização estudada;
- Avaliar se a área estudada pode ser considerada uma organização resiliente, vis-à-vis os construtos anteriormente identificados;
- Identificar as características de resiliência apresentadas pelos líderes da área estudada que mais favoreceram à evolução do modelo de comunicação corporativa;
- Avaliar o nível de resiliência das lideranças da área foco da pesquisa.

### **1.3. Relevância do estudo**

Em nível individual, a resiliência pode ser definida, segundo Grotberg (2005), como a capacidade que algumas pessoas desenvolvem para enfrentar e vencer situações adversas e delas saírem fortalecidas ou positivamente transformadas. Para as organizações, resiliência pode ser conceituada como o esforço deliberado de uma empresa em estar mais bem preparada para lidar com as surpresas e desafios (LENGNICK-HALL *et al.*, 2011).

O complexo ambiente atual, com mudanças expressivas fazendo parte do cotidiano e acontecendo num ritmo cada vez mais intenso, exige esforços constantes de adaptação. Neste contexto, a resiliência, seja nos indivíduos, seja nas empresas, pode ser considerada uma competência essencial e estratégica, merecendo ser mais estudada e compreendida.

Na revisão da literatura realizada para o presente estudo verificamos que ainda são poucas as pesquisas acadêmicas sobre a resiliência nas e das organizações, sendo quase inexistentes as baseadas na realidade Brasileira. Além disso, o foco desses estudos tem sido mais em identificar se determinados indivíduos ou empresas apresentaram comportamentos resilientes, a partir da comparação com um determinado construto ou modelo, do que em analisar como as características de resiliência individual levaram à resiliência organizacional.

Assim, o presente estudo de caso pode auxiliar a cobrir esta lacuna, ao descrever como as características de resiliência das lideranças da área pesquisada favoreceram um processo de adaptação da organização a uma significativa mudança no ambiente de negócio.

#### **1.4. Delimitação do estudo**

Essa pesquisa teve como objetivo identificar as características de resiliência das lideranças organizacionais da área de comunicação corporativa da empresa estudada e analisar como estas características influenciaram a implantação de uma nova estratégia para a área.

A área estudada passou recentemente por um intenso processo de mudança, inclusive em termos de estrutura organizacional, processos e modelo de gestão. Nas entrevistas foram citadas várias questões relacionadas à gestão da mudança, liderança e resistência. Porém, como o foco da pesquisa é resiliência, tais questões não fizeram parte do escopo do trabalho não tendo sido nem analisadas, nem descritas. De forma similar, esse estudo não teve por objetivo avaliar a estratégia de comunicação corporativa desenvolvida e implantada pela área, nem discorrer sobre o tema comunicação corporativa.

Em nossos levantamentos, identificamos o advento das mídias sociais e a evolução tecnológica como os principais motivadores para as mudanças ocorridas no campo da comunicação corporativa. Porém, não foi alvo desse trabalho a conceituação ou o detalhamento desses novos canais e meios de comunicação.

A pesquisa em campo foi realizada exclusivamente na área de comunicação corporativa da empresa estudada. Assim, não foram levantadas nem analisadas as visões que outras áreas da empresa poderiam ter sobre o tema desta dissertação. Coerente com a questão de pesquisa proposta, só foram entrevistados os profissionais de nível executivo e em posição de liderança na área estudada.

## **1.5. Estrutura da dissertação**

O presente estudo de caso está organizado em cinco capítulos, incluindo essa introdução, seguidos pelas referências bibliográficas e anexos.

Neste primeiro capítulo, Introdução, estão apresentados o contexto do problema, os objetivos principal e intermediários da pesquisa, as questões derivadas desses objetivos, a relevância do estudo e sua delimitação.

O Capítulo 2 – Referencial Teórico traz a revisão da literatura que fundamentou a preparação dos instrumentos utilizados nesta pesquisa (roteiros e questionários) e a posterior análise dos dados levantados em campo. Estão descritos os conceitos de Resiliência Individual propostos por vários autores, incluindo as características e habilidades das pessoas resilientes e algumas formas de medição do nível de resiliência individual. São também apresentados os construtos relacionados à Resiliência Organizacional. Ainda nesse capítulo está contido um modelo com as dezesseis principais características de resiliência individual, desenvolvido pelo pesquisador a partir da consolidação e agrupamento das características indicadas pelos autores mais relevantes.

No Capítulo 3 – Metodologia é descrita a abordagem metodológica utilizada para a realização deste trabalho, detalhando o tipo de pesquisa, a forma de coleta e análise dos dados e a seleção dos entrevistados. São também apresentados os roteiros e questionários aplicados nas entrevistas e as limitações inerentes à metodologia adotada.

A análise e a interpretação dos dados obtidos nas entrevistas e nos documentos levantados estão contidas no Capítulo 4 – Análise dos Resultados. Estão lá descritas as mudanças ocorridas no ambiente externo às empresas que impactaram o campo da comunicação corporativa e como essas mudanças se manifestaram na organização foco do presente estudo de caso, levando à evolução de sua estratégia de comunicação corporativa. Mais importante nesse capítulo, os fatores que favoreceram essa evolução são identificados, analisados e discutidos à luz do referencial teórico contido no Capítulo 2, tanto em termos de resiliência individual quanto organizacional. Adicionalmente são apresentadas as características de resiliência das lideranças da área estudada e o nível de resiliência individual dos entrevistados.

O Capítulo 5 – Conclusão contém as considerações finais do presente trabalho, resumindo as respostas desenvolvidas ao longo do estudo para as questões inicialmente propostas e listando algumas sugestões para futuras pesquisas.

Por fim, apresentamos as referências bibliográficas e, nos anexos, algumas tabelas e formulários de apoio utilizados durante a pesquisa e que julgamos oportuno serem incluídos nesse documento.