

3 Metodologia

3.1. Tipos de pesquisa

Com base na conceituação proposta por Gil (2010), as pesquisas na área social podem ser classificadas segundo dois critérios fundamentais, sendo o primeiro relacionado aos objetivos da pesquisa ou sua finalidade, e o outro aos meios utilizados no processo de levantamento de informações e dados.

Classificação Quanto aos Objetivos

Ainda segundo Gil (2010), a partir de seus objetivos as pesquisas podem ser caracterizadas como descritivas ou explicativas.

Pesquisas descritivas têm por objetivo, dentre outros, levantar as opiniões, atitudes ou crenças de uma determinada população ou grupo, permitindo identificar suas características. Finalmente, as pesquisas explicativas procuram identificar e explanar detalhadamente as causas que estão por trás dos fenômenos (GIL, 2010).

O tema resiliência já vem sendo estudado no campo das Ciências da Saúde, notadamente na Psicologia, desde os anos 1970 (SOUZA & CERVENY, 2006) com grande desenvolvimento a partir dos estudos desenvolvidos pelo *The International Resilience Project* nos anos 1990 (GROTBERG, 1995). Nessa época, e principalmente a partir do início dos anos 2000, diversos estudos foram feitos sobre a resiliência organizacional, inclusive no Brasil (COUTU, 2002; JOB, 2003; CONNER, 1995; FLACH, 1991; CIMBALISTA, 2008; McMANUS *et al.*, 2008).

Porém, o tema do presente estudo – como as características da resiliência individual podem influenciar positivamente a evolução da estratégia de uma empresa – encontra-se em um campo com pouco conhecimento disponível e sistematizado.

Neste sentido, e com base no acima exposto, este estudo pode ser classificado quanto à sua finalidade como uma *pesquisa descritiva e explicativa*.

Classificação Quanto aos Meios

Quanto aos meios previstos para a investigação e obtenção das informações, o estudo adotou, coerente com a tipologia apresentada por Creswell (1998), uma abordagem *qualitativa*. Segundo Creswell, esta se caracteriza pela necessidade de se ter uma visão detalhada de um tema ainda pouco explorado, visando responder a questões normalmente iniciadas por “como”, “o que” ou “qual”.

De acordo com Yin (2009), o método de pesquisa deve ser selecionado em função de três condições. São elas: o tipo da pergunta de pesquisa, o quanto o pesquisador tem controle sobre os eventos comportamentais e o quanto o estudo estará focado em eventos contemporâneos, em contraposição a eventos históricos. A tabela apresentada a seguir mostra cada condição acima em função dos diversos métodos de pesquisa.

Tabela 3: Situações Relevantes para Diferentes Métodos de Pesquisa

Método	Forma Questão de Pesquisa	Exigência Controles Comportamentais	Foco Eventos Contemporâneos
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/não
Pesquisa Histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Fonte: Yin (2009)

Assim, segundo Yin (2009), o estudo de caso é indicado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Essa é a situação do presente estudo.

Nossa pesquisa é um *estudo de caso único*, justificado pelo fato do processo analisado ser um caso raro e um caso revelador, conforme definido por Gil (2010):

- Caso raro: refere-se a comportamento e situações sociais que por serem muito raros ou inéditos, merecem ser estudados;
- Caso revelador: ocorre quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno inacessível a outros pesquisadores.

O método Estudo de Caso pode auxiliar na construção de uma teoria, não sendo indicado para testar uma teoria existente (CARNEIRO, comunicação escrita em Janeiro de 2011). Porém, de acordo com a classificação de Stake (1995), o estudo de caso proposto será intrínseco, em contraposição a um estudo de caso instrumental, já que o pesquisador pretende conhecê-lo em profundidade, porém sem a preocupação do desenvolvimento de qualquer teoria.

3.2. Seleção dos entrevistados

A organização foco do estudo é uma grande empresa do ramo de comunicação e entretenimento, listada entre as maiores do setor em nível mundial. Esta empresa conta com uma área de comunicação corporativa extremamente atuante, atenta às possibilidades de evolução em seu modo de atuação que vem utilizando as mídias sociais como forma de aumentar a eficiência e a eficácia da comunicação empresarial.

Os respondentes selecionados para o estudo foram os executivos da Diretoria de Comunicação da empresa que desempenham as diversas funções de comunicação corporativa, tais como relações públicas, relações com imprensa, responsabilidade social e propaganda, além de atividades voltadas à conceituação, capacitação, produção editorial e planejamento. Esses gestores exercem, em diferentes níveis, um papel de liderança na área.

A tabela a seguir apresenta a relação dos profissionais entrevistados, por cargo.

Tabela 4: Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Cargo
Entrevistado A	Diretor de Comunicação
Entrevistada B	Diretor Comunicação Corporativa
Entrevistado C	Diretor Planejamento e Gestão
Entrevistada D	Diretor Produção Editorial
Entrevistada E	Gerente Relações com Telespectador
Entrevistada F	Gerente Relações com Imprensa
Entrevistado G	Gerente Comunicação Corporativa
Entrevistado H	Gerente Responsabilidade Social

Fonte: Levantamento realizado pelo pesquisador

3.3. Coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada a partir de duas fontes principais. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas realizadas com sujeitos intencionalmente selecionados dentre os profissionais da área estudada. Adicionalmente, dados secundários foram levantados a partir de pesquisa bibliográfica sobre o tema resiliência e via pesquisa documental nos aspectos relacionados à empresa foco do estudo de caso.

Na pesquisa bibliográfica foram utilizados livros, artigos, revistas especializadas, publicações acadêmicas, dissertações, teses, jornais, etc. Já a pesquisa documental foi feita através do levantamento de apresentações, relatórios, indicadores, produtos e demais documentações internas da empresa pesquisada. Parte dos documentos levantados não estava originalmente disponível para consulta externa ou tinha divulgação restrita. Como exemplo, foram levantados os principais conceitos e estratégias que norteiam a atuação da área de comunicação corporativa da empresa, tais como a definição de seus públicos alvo para as ações de comunicação e a forma de atingi-los. Algumas informações foram coletadas na Intranet da empresa.

A pesquisa de campo foi conduzida através de entrevistas individuais com profissionais selecionados da empresa, como descrito na seção anterior. As entrevistas foram semi-estruturadas, com a utilização de roteiro e tiveram como objetivo identificar não só mudanças estruturais e culturais e evolução da estratégia de comunicação corporativa da empresa estudada, mas também quais características das lideranças, associadas ao tema resiliência, influenciaram, facilitaram ou dificultaram essas mudanças.

A coleta de dados foi feita ao longo de Dezembro de 2011 e Janeiro de 2012. Foram também realizadas algumas entrevistas exploratórias com profissionais da divisão de Planejamento e Análise Estratégica da área pesquisada, visando obter insumos para a definição dos temas e abrangência do estudo.

3.4. Roteiro de entrevista

Na pesquisa em campo foi utilizado o roteiro apresentado a seguir, com questões que foram apresentadas para todos os entrevistados. As perguntas e os questionários foram desenvolvidos com base no referencial teórico e serviram para o levantamento das informações necessárias ao atendimento dos objetivos final e intermediários propostos para este trabalho.

As entrevistas se iniciaram com uma breve descrição dos objetivos e relevância do estudo e do caráter exclusivamente acadêmico do trabalho, tendo a PUC – Rio como a instituição pela qual seria publicado. Adicionalmente, lembramos a confidencialidade com relação às fontes e ao nome da organização e nos comprometemos com a não divulgação de informações ou documentos que fossem considerados sensíveis ou estratégicos pelos entrevistados. A partir de concordância prévia obtida dos participantes, todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. No Anexo III apresentamos o roteiro simplificado utilizado.

Mudanças no Ambiente Externo

- Que mudanças vêm ocorrendo, nos últimos cinco anos, no campo da comunicação corporativa, decorrentes da evolução do ambiente externo às empresas? Citar as três principais ou mais significativas;
- Quais foram os motivadores para essa mudança? Citar os dois ou três maiores motivadores.

Objetivo: Levantar a evolução recente, com foco nos últimos cinco anos, da comunicação corporativa nas organizações, identificando os principais motivadores para essa evolução.

A Evolução da Comunicação Corporativa na Organização Estudada

- Especificamente nesta organização, como essas mudanças se manifestaram?
- Como era a comunicação corporativa da empresa? Quais eram os públicos alvo, como eram atingidos e com que objetivo? Como é a estratégia de comunicação corporativa atual?
- Que iniciativas ou ações foram desenvolvidas para facilitar e agilizar essa evolução?
- Como foi constatada a necessidade de mudança na estratégia de comunicação corporativa? Até que ponto houve resistência para a evolução do status quo? Como o sucesso da estratégia anterior de comunicação corporativa (era sucesso?) facilitou ou dificultou essa mudança? (Desafio Cognitivo)
- Como a nova estratégia de comunicação corporativa foi desenvolvida/concebida? Quais eram as alternativas? Como foi a experimentação dessa estratégia? Que fatores dificultaram ou facilitaram o desenvolvimento dessa nova estratégia? (Desafio Estratégico)
- Como foi o processo de transferência de recursos (talentos, recursos orçamentários e outros) das ações ligadas à antiga estratégia para a nova? Que fatores dificultaram ou facilitaram essa transferência de recursos? (Desafio Político)

- Em que extensão a busca pela otimização (fazer mais, com melhor qualidade, mais rápido e mais barato) é um valor para a empresa? Até que ponto a busca pela otimização da estratégia anterior facilitou ou dificultou a evolução da estratégia de comunicação corporativa? (Desafio Ideológico)

Objetivos: Levantar como foi o processo de evolução recente da comunicação corporativa na empresa e identificar, tendo como base o modelo de Hamel & Välikangas (2003), se a organização apresentou características de resiliência por ocasião do fenômeno estudado.

Esse modelo propõe que, para ser considerada resiliente, uma organização deve enfrentar quatro desafios: *Desafio Cognitivo* (não ficar presa ao passado), *Desafio Estratégico* (habilidade de criar novas estratégias), *Desafio Político* (redirecionar os recursos do modelo/estratégia corrente para a pesquisa, desenvolvimento e implantação de novos modelos/estratégias) e *Desafio Ideológico* (otimização vs. renovação, revisão ou substituição do modelo/estratégia atual).

Com relação ao *Desafio Cognitivo*, e em linha com o modelo acima citado e detalhado no referencial teórico, procuramos também entender o motivo pelo qual houve a necessidade de evolução da estratégia de comunicação corporativa. A antiga estratégia de comunicação corporativa foi *replicada* pelos concorrentes e perdeu sua vantagem competitiva? Foi *suplantada* por melhores estratégias? Se *exauriu* em função da saturação do mercado, indiferença dos clientes ou impossibilidade de otimização? Perdeu a eficiência e eficácia (“*evisceration*”) em função do maior poder dos clientes? Na situação estudada não se aplicava a quarta motivação proposta Hamel & Välikangas (2003), *estripação* das margens de resultado, pois não há ligação direta entre a estratégia de comunicação e o resultado financeiro da organização.

Características das Lideranças que Influenciaram a Evolução

- Qual foi o papel dos profissionais da área, notadamente das lideranças, no processo de mudança/adaptação/evolução? Cite exemplos;
- Quais foram as características ou competências apresentadas por esses líderes?
- Obtenção da percepção dos entrevistados de quais foram as características de resiliência que mais favoreceram a evolução da estratégia de comunicação corporativa, através do preenchimento da Escala Características de Resiliência (vide Seção 3.5 – Escala características de resiliência a seguir);
- Avaliação do nível de resiliência das lideranças entrevistadas, através da aplicação da Escala de Resiliência (vide Seção 3.6 – Escala de resiliência).

Objetivos: Verificar até que ponto as mudanças ocorridas foram facilitadas pela existência, nas lideranças da área de comunicação corporativa da empresa, de características de alta resiliência conforme proposto por Wagnild & Young (1993) e Wagnild (2009, 2011).

3.5. Escala de características de resiliência

Coerente com os objetivos propostos para esse trabalho, foi desenvolvido pelo pesquisador um instrumento específico para identificar a percepção dos entrevistados quanto às características de resiliência presentes nas lideranças da área estudada que mais favoreceram o processo de evolução da estratégia.

A partir das dezesseis características de resiliência individual contidas no modelo proposto no referencial teórico (vide Seção 2.2.6 – Modelo de características de resiliência), foi montado um questionário do tipo *Q-sort*. Essa técnica de mensuração permite a ordenação dos itens listados por grau de importância, sendo mais vantajosa do que o método tradicionalmente utilizado (Likert) por levar em consideração todos os itens a serem avaliados simultaneamente. Com isso evita-se a ambigüidade de classificação e a tendência à pontuação em valores extremos (TOMEI *et al.*, 2008).

No Anexo IV apresentamos o questionário *Q-sort* utilizado nas entrevistas. Antes de sua aplicação alguns pontos foram ressaltados com os entrevistados:

- O objetivo do questionário, de facilitar a indicação, pelos entrevistados, das características de resiliência que mais favoreceram o processo de mudança;
- A forma como o questionário deveria ser preenchido, ressaltando as regras para a marcação das colunas;
- A disponibilidade de uma breve explicação do significado de cada característica contida no questionário (vide Anexo V);
- A simplicidade do preenchimento, não demorando mais do que 5 a 7 minutos. (*Praticamente todos os entrevistados cumpriram esta tarefa em menos de 5 minutos, tendo havido apenas uma exceção*);
- A importância para o estudo de que a avaliação fosse feita durante a entrevista, inclusive com a presença do entrevistador para tirar eventuais dúvidas, e não em ocasião futura. (*Com isso conseguimos que a avaliação fosse feita com 100% dos entrevistados*).

3.6. Escala de resiliência

Um dos objetivos propostos para o presente trabalho foi a avaliação do nível de resiliência das lideranças da área foco da pesquisa. Essa avaliação foi feita através da aplicação e análise, para cada entrevistado, da Escala de Resiliência (ER) proposta por Wagnild & Young (1993), já devidamente adaptada e validada ao português por Pesce *et al.* (2005). O detalhamento desta escala encontra-se na Seção 2.3 – Medindo a resiliência.

Na Tabela 5 estão relacionados os itens constantes da escala. Em todos os itens os entrevistados fizeram uma auto-avaliação, marcando o número que melhor indicava a sua percepção sobre a assertiva. As respostas foram marcadas numa escala do tipo Likert com sete posições, variando desde “Discordo Totalmente” (1) até “Concordo Totalmente” (7), passando pela posição neutra (4).

Previamente à aplicação da ER alguns pontos foram ressaltados com os entrevistados:

- A premissa do estudo de que lideranças de alta resiliência favorecem a implantação de novos modelos;
- A existência de algumas escalas ou questionários para a medição do nível de resiliência das pessoas;
- A importância para a pesquisa em aplicar uma dessas escalas para avaliar o nível de resiliência dos entrevistados;
- A simplicidade do preenchimento, que não levaria mais do que 5 a 7 minutos. (*Todos os entrevistados cumpriram esta tarefa em menos de 5 minutos*);
- A importância para o estudo de que a avaliação fosse feita durante a entrevista, inclusive com a presença do entrevistador para tirar eventuais dúvidas, e não em ocasião futura. (*Com isso conseguimos que a avaliação fosse feita com 100% dos entrevistados*).

No Anexo VI apresentamos o formulário utilizado pelo pesquisador na aplicação da Escala de Resiliência.

Tabela 5: Itens da Escala de Resiliência

1. Quando eu faço planos, eu levo eles até o fim.
2. Eu costumo lidar com os problemas de uma forma ou de outra.
3. Eu sou capaz de depender de mim mais do que qualquer outra pessoa.
4. Manter interesse nas coisas é importante para mim.
5. Eu posso estar por minha conta se eu precisar.
6. Eu sinto orgulho de ter realizado coisas em minha vida.
7. Eu costumo aceitar as coisas sem muita preocupação.
8. Eu sou amigo de mim mesmo.
9. Eu sinto que posso lidar com várias coisas ao mesmo tempo.
10. Eu sou determinado.
11. Eu raramente penso sobre o objetivo das coisas.
12. Eu faço as coisas um dia de cada vez.
13. Eu posso enfrentar tempos difíceis porque já experimentei dificuldades antes.
14. Eu sou disciplinado.
15. Eu mantenho interesse nas coisas.
16. Eu normalmente posso achar motivo para rir.
17. Minha crença em mim mesmo me leva a atravessar tempos difíceis.
18. Em uma emergência, eu sou uma pessoa em quem as pessoas podem contar.
19. Eu posso geralmente olhar uma situação de diversas maneiras.
20. Às vezes eu me obrigo a fazer coisas querendo ou não.
21. Minha vida tem sentido.
22. Eu não insisto em coisas as quais eu não posso fazer nada sobre elas.
23. Quando eu estou numa situação difícil, eu normalmente acho uma saída.
24. Eu tenho energia suficiente para fazer o que eu tenho que fazer.
25. Tudo bem se há pessoas que não gostam de mim.

Fonte: Wagnild & Young (1993), traduzida e validada por Pesce *et al.* (2005)

3.7. Análise dos dados

Uma das características do estudo de caso é que a análise e interpretação dos dados ocorrem de forma simultânea à sua coleta (Gil, 2010). No presente estudo, a análise teve início tão logo as primeiras entrevistas foram realizadas e os primeiros documentos levantados.

A análise seguiu algumas etapas pré-definidas e simultâneas, que normalmente estão associadas a um estudo de caso. São elas (Gil, 2010):

- **Codificação dos Dados:** foi atribuída uma designação aos conceitos mais significativos identificados na pesquisa documental, na transcrição das entrevistas e nos registros das observações de campo. Com isso, os dados foram mais facilmente categorizados e comparados, ganhando significância ao longo da análise;
- **Estabelecimento de Categorias Analíticas:** do tratamento dos dados surgiram conceitos que representavam padrões e permitiram o agrupamento das informações similares. A comparação desses agrupamentos levou à identificação das unidades de dados para as quais atribuímos um significado, facilitando a análise do fenômeno estudado;
- **Exibição dos Dados:** feita através da identificação de tópicos-chave para os quais foram gerados textos discursivos eventualmente complementados por depoimentos transcritos diretamente das entrevistas. Quando oportuno, os dados foram organizados, sumarizados ou relacionados através de tabelas, figuras e organogramas;
- **Busca de Significados:** realizada pelo pesquisador através da análise das informações levantadas e categorizadas. Foram utilizadas algumas técnicas como, por exemplo, a verificação sistemática da repetição da relação fatos vs. possíveis explicações ou ainda o agrupamento de elementos (eventos, situações, processos, cenários) que compartilhavam atributos comuns;

- Busca de Credibilidade: alguns cuidados foram tomados para garantir a credibilidade do estudo de caso. A representatividade dos participantes foi verificada. A qualidade dos dados levantados foi constantemente aferida. A influência, positiva ou negativa, do pesquisador sobre os entrevistados ou sobre as amostras foi levada em consideração na análise e interpretação dos dados. As informações obtidas foram confirmadas, em alguns casos, através da triangulação (consulta a várias fontes). Os resultados da pesquisa foram apresentados aos participantes e entrevistados visando à obtenção de *feedback*. Por fim, foi obtida uma avaliação externa, via revisão pela Orientadora dessa dissertação, dos resultados alcançados.

Coerentes com o referencial teórico apresentado e com o roteiro de entrevistas desenvolvido, as etapas acima tiveram como principal embasamento conceitual os construtos propostos por Hamel & Välikangas (2003), Robb (2000) e Lengnick-Hall *et al.* (2011) para caracterizar as empresas resilientes e o modelo de características de resiliência desenvolvido pelo pesquisador a partir dos conceitos propostos por Wagnild & Young (1993), Wagnild (2009, 2011), Ojeda (1997), Conner (1995) e Connor-Davidson (2003).

3.8. Limitações do método

A abordagem metodológica proposta para o presente estudo levou a algumas dificuldades para a coleta, análise e estruturação dos dados. As principais limitações identificadas foram:

- Dimensões Analisadas: em linha com o tema da pesquisa, a organização foi analisada em termos das características de resiliência identificadas nas lideranças e da evolução de sua estratégia de comunicação. Não foram considerados outros fatores importantes, tais como processos operacionais, sistemas, comunicação interna, resistência, mudança, liderança, avaliação de desempenho e premiação, formação e desenvolvimento de equipes;

- Estudo de Caso Único: em linha com Yin (2009), os resultados não podem ser generalizados em termos estatísticos, mas somente como proposições teóricas, servindo apenas de indicação de possíveis linhas de ação para outras empresas. Por se tratar de empresa única, facilmente identificável, algumas poucas informações relevantes não puderam ser claramente divulgadas, por razões de confidencialidade;
- Entrevistas e Questionários: as limitações estiveram relacionadas à representatividade dos participantes, à qualidade das informações prestadas e ao efeito do pesquisador sobre o entrevistado. A diferença entre realidade e percepção também pode ter impactado a qualidade das informações levantadas. Para evitar, ou pelo menos minimizar, essas limitações do método, foi realizada uma preparação cuidadosa do roteiro de entrevista, privilegiando a utilização de perguntas indiretas e abertas e a triangulação (Gil, 2010);
- Escala de Resiliência (ER): a escala selecionada para a avaliação do nível de resiliência dos líderes entrevistados (WAGNILD & YOUNG, 1993) auxiliou na análise do fenômeno estudado na empresa. Porém, não necessariamente os resultados obtidos servem para a proposição de generalizações significativas e úteis a outras organizações. Há ainda a possibilidade de terem ocorrido vieses nas respostas à ER por parte dos entrevistados. Na revisão do uso da escala de resiliência realizada por uma de suas criadoras (WAGNILD, 2009), foi constatada essa possibilidade notadamente quanto a duas situações. Na primeira, os entrevistados podem ter respondido não a realidade, mas o que seria “socialmente” ou “politicamente correto” ou aceitável. E, na segunda, pode ter havido “padronização” das respostas, decorrente da fácil percepção de que todos os itens são numerados num mesmo sentido na escala Likert;
- Análise dos Dados: por se tratar de uma pesquisa qualitativa, houve uma maior dificuldade na codificação, classificação e busca de significados a partir dos dados levantados e dos conceitos base adotados, conforme previsto por Gil (2010).