

4

Análise dos resultados

4.1.

Introdução

O principal objetivo dessa pesquisa foi analisar como as características de resiliência favoreceram a implantação de uma nova estratégia de comunicação corporativa na empresa estudada. Coerente com a metodologia proposta, para atingirmos este objetivo realizamos várias entrevistas com líderes da área de comunicação corporativa.

Nessas entrevistas, visamos entender a motivação para essa mudança, como ela ocorreu na organização e as atitudes, ações e iniciativas que surgiram durante a evolução da estratégia de comunicação corporativa. Adicionalmente, verificamos se a área apresentava características de resiliência organizacional, quais foram as características de resiliência das lideranças que mais favoreceram esse processo e avaliamos o nível de resiliência individual dos líderes entrevistados. Para cada um destes temas, identificamos e analisamos as categorias analíticas à luz do referencial teórico apresentado, procurando os significados que nos permitissem responder às questões da pesquisa.

4.2.

As mudanças no ambiente externo

Advento das Mídias Sociais

Para todos os entrevistados, a grande motivação para a evolução da estratégia de comunicação corporativa da empresa foi o advento das mídias sociais, que fez com que houvesse uma mudança significativa na abrangência, forma e complexidade do relacionamento entre as empresas e seus consumidores.

Como citado pela Entrevistada B, as novas tecnologias, que permitiram o crescimento das mídias sociais, amplificaram a voz do consumidor, facilitaram a organização de grupos e fizeram as empresas ter que repensar a comunicação corporativa:

“A maior das mudanças foi a chegada, o crescimento das mídias sociais. No momento em que a gente tem o consumidor final com uma possibilidade de ter a sua voz amplificada e se organizando em grupo com outros consumidores, isso provocou nas empresas uma verdadeira revolução. Até então os contatos com o consumidor, [...] eram muito controlados pelas empresas [...] Você tinha um controle muito maior, porque era aquele consumidor se relacionando diretamente com a empresa, no máximo ele reclamava ali com o núcleo de amigos e familiares dele. Na hora em que as mídias sociais se constituíram como uma rede global, esse poder de ampliar qualquer comentário se tornou absolutamente fora de controle. Num primeiro momento todas as empresas ficaram muito perdidas em lidar com isso. Apesar das oportunidades que todo mundo enxergava que existiam nesse terreno, os riscos de se ver confrontado lá com a sua imagem, seus possíveis erros, defeitos e tal, paralisou muitas empresas [...]”.

Democratização dos Meios de Comunicação

Para o Entrevistado A, essa mudança constituiu uma verdadeira revolução, ao permitir a democratização dos meios de comunicação:

“[...] Os marxistas sempre falam que a sociedade ideal é aonde há a democratização dos meios. Na comunicação, esse troço se socializou. A mola propulsora foi a tecnologia, que não tem ideologia nenhuma, mas na prática, a grande revolução que a gente teve exatamente nos últimos cinco anos, foi a explosão das mídias sociais. O camarada ou uma camarada sozinha, teclando no interior do Afeganistão pode explodir uma revolução, pode derrubar as ações de uma empresa. [...] As mídias sociais obrigaram as grandes corporações a se mexerem [...]”

Numa visão mais abrangente, citada pelo Entrevistado C, a evolução tecnológica, através das novas plataformas, da Internet e das mídias sociais, seria a base para um movimento mais amplo de mudança, que afeta a comunicação como um todo e não somente a comunicação corporativa:

“Tem uma mudança muito grande, que é brutal, que não está restrita só ao campo da comunicação corporativa. Eu diria que ela abarca o campo da comunicação geral. [...] A inovação de diferentes plataformas para produção e distribuição de conteúdo, através dos avanços tecnológicos, levaram também a uma postura muito diferente das pessoas naquilo que diz respeito à distribuição e ao consumo de informação. Talvez o melhor exemplo disso aí sejam as chamadas mídias sociais. O primeiro grande movimento disso aí [foi] trazido pela Internet, mas hoje você já tem formas de produção e distribuição de informação que estão além da Internet. Tem os celulares com uma série de aplicativos, torpedos, etc., etc., você tem o Twitter, você tem obviamente a Internet, e com isso você criou um universo, sem falar no caso específico do Brasil que houve um aumento considerável nos últimos anos da penetração da televisão paga. Então eu acho que isso revolucionou – e está revolucionando, [...] o universo da comunicação, e especialmente o universo da comunicação corporativa.”

Criação de um Ambiente Multiplataforma

Essas novas tecnologias, das quais as mídias sociais fazem parte, viabilizou a criação de um ambiente multiplataforma que vem influenciado sobremaneira a forma de produzir, distribuir e consumir conteúdos, inclusive os relacionados à comunicação corporativa, gerando uma “mudança radical”.

“[...] Assim, hoje a gente começa a viver, agora está muito claro, num esquema de multiplataforma, com muitas facilidades para produção, muitas facilidades para distribuição e a tecnologia se fazendo cada vez mais presente, alterando fundamentalmente o hábito de consumo de informação e de percepção das informações. Isso traz uma série de oportunidades, mas também traz uma série de pontos de atenção, uma série de pontos de desafio, e as corporações, os veículos, as agências, todo mundo que lida com comunicação está experimentando esse dilema. [...] Você tem a questão de formação de redes, você tem o Facebook, você tem todo um universo, e isso vai se multiplicar. Hoje uma empresa tem que ter a sua página no Twitter, a sua página no Facebook, ela tem que monitorar o que está acontecendo sobre ela nesses ambientes. Ela tem que estar preparada para se comunicar, e de forma adequada, através desses ambientes. Ela tem que ter os seus produtos também na Internet, ela tem que ter o seu site com uma série de ferramentas. [...] A estimativa é que até a Copa, ou até a Olimpíada, você tenha no Brasil o equivalente a cem milhões de celulares através dos quais vai se poder acessar a televisão digital. [...] Em muito poucos anos, olha a transformação que isso aí vai trazer. Olha a mudança radical que você tem!” (Entrevistado C)

Sempre partindo dessa grande mudança representada pelo composto evolução tecnológica – mídias sociais, identificamos ao longo das entrevistas diversas outras mudanças ou fatores mais específicos, porém correlacionados, que também contribuíram para o já citado aumento da abrangência e da complexidade da comunicação corporativa e que levaram, em última instância, as empresas a repensar sua forma de atuação nesse campo. Esses fatores estão listados a seguir.

Comunicação em “mão dupla”

As novas tecnologias e as mídias sociais levaram à criação de uma via em mão dupla, ou ainda segundo alguns entrevistados, à criação de uma “contramão”, permitindo a conversação e até a colaboração entre empresas e consumidores. Isso fez com que a comunicação corporativa ficasse mais perto do conceito original de comunicação:

“A mudança principal e talvez as outras tenham vindo muito em decorrência disso, porque fizeram com que o cenário ficasse mais complexo como um todo, foi a questão de você abrir a contramão. Antes a comunicação podia, se fosse o caso, ser aquela mensagem que você queria passar sobre o seu negócio, sobre o seu produto para o público, e o público tinha muito pouco canal, muito pouca possibilidade de conversar com essa informação, de questionar essa informação, de trocar essa informação, de colocar essa informação em cheque. Com a Web 2.0, e sobretudo com o advento das mídias sociais, hoje em dia qualquer

mensagem pressupõe uma conversa. A gente ficou responsável por estar à altura e preparado para todos os questionamentos que vem daí. A comunicação sempre supôs essa via de mão dupla, do emissor para receptor e de volta para o emissor... e hoje isso de fato acontece.” (Entrevistada D)

“A comunicação hoje só existe se ela for em mão dupla. [...] Então as mídias sociais trouxeram uma facilitação de diálogo com as pessoas absurda. Em contrapartida fizeram as marcas reboarem para se posicionarem nesse cenário novo.” (Entrevistada E)

Valorização do consumidor e a preocupação com a reputação

Se essas novas plataformas, mídias e ferramentas de comunicação abriram uma via adicional no relacionamento entre as empresas e seus públicos alvo, também permitiram que os consumidores conversassem entre si. No passado, a comunicação corporativa era notadamente de “1 para n”, onde as empresas transmitiam suas mensagens para vários consumidores através dos meios tradicionais, tais como televisão, jornais e revistas, sem facilitar a resposta. A primeira evolução foi para a comunicação “1 para 1”, com a abertura pelas empresas de canais para a resposta dos consumidores, como por exemplo, através de serviço de atendimento a clientes (SAC) baseados em cartas ou telefone. Porém a grande evolução, facilitada pela tecnologia e, mais recentemente, pelas mídias sociais, foi os consumidores passarem a se comunicar não só com as empresas, mas entre si, num relacionamento “n para n”.

Com isso, houve uma valorização do consumidor não só pela possibilidade dele auxiliar a promoção de uma marca, mas principalmente pelos danos que eventualmente esse consumidor, ou o grupo social ao qual ele represente ou participe, possa causar para a reputação da empresa. Vários dos entrevistados comentaram esse ponto, inclusive ressaltando a necessidade das empresas serem mais assertivas e coerentes nas mensagens que passam aos seus consumidores, deixando claro suas opiniões e posicionamentos:

“[...] você está sendo questionado o tempo todo sobre se a sua mensagem está sendo coerente com a sua prática, sobre a sua reputação. A sua reputação está em cheque o tempo todo, a sua coerência está em cheque o tempo todo, existem muitos canais para colocar isso em discussão, e com uma amplificação que nunca se viu. Antes eu podia estar descontente ou insatisfeito com alguma coisa, e mandar uma carta num primeiro momento, um fax num segundo momento, um e-mail num terceiro momento, mas sempre era uma comunicação de um para um. Hoje, se eu estou insatisfeito com alguma coisa, tenho alguma dúvida ou tenho alguma queixa, eu estou falando para a empresa, mas estou falando dividindo com todo mundo esse meu questionamento, essa minha insatisfação, essa minha queixa. Então a comunicação passou a ser de um para muitos, e de muitos para muitos. [...] isso

foi o que trouxe a complexidade, e que levou na verdade, também por conta disso, a você ter que se preocupar com a reputação da sua empresa, a mensagem da sua empresa, não mais simplesmente no mundo físico, mas também no mundo digital. Eu não posso ser uma empresa no mundo digital, e outra empresa no mundo físico, eu tenho que ser uma coisa só. [...] estendeu a minha preocupação corporativa e institucional para todos os ambientes, para todas as plataformas, transbordou isso aí, isso fez com que fosse muito mais complexo, além do fato de ter trazido players para esse mercado, com mais emissores.” (Entrevistada D)

“Enquanto marca, as empresas foram convidadas pelos consumidores a se posicionarem mais. Como se as empresas se tornassem pessoas. Então as empresas que tinham aquela comunicação “A” para “B”, sendo que “A” sempre era a marca e “B” sempre era o consumidor, essa relação mudou completamente nos últimos anos. As empresas que tinham um papel como se fosse uma gangorra, em que elas sempre ficavam com o peso maior embaixo, e o telespectador, ou consumidor em cima sem ter muito respaldo, meio que fazendo o que as marcas ditavam, isso acabou. As empresas tiveram que pegar esta gangorra, querendo ou não, e colocar essa gangorra na linha horizontal, como se fosse na linha do horizonte, porque só com o olho na mesma direção do consumidor é que essa marca continua a ser valorizada por essas pessoas que consumiam o seu conteúdo ou o seu produto. Cada marca no seu nicho teve que sambar muito miudinho para continuar a ser reconhecida como uma marca que efetivamente pensava no seu público-alvo, coisa que até então era meio que um “toma aqui querido”. Se você quisesse ótimo, se você não quisesse, as marcas não estavam muito aí para os seus consumidores.” (Entrevistada E)

“[...] As empresas tiveram que aprender a lidar com a opinião do público, porque hoje o público tem voz ativa. Antigamente você contava para o seu amigo de trabalho, para o seu colega de faculdade, hoje em dia, com as mídias sociais [...] eu tenho mil amigos! E esses mil têm mais mil, então quando começa o movimento ele obriga a empresa a tomar atitude de resposta. Ela não pode mais ignorar o que o povo quer ou não quer. [...] Antigamente o que pressionava as empresas era a imprensa. [...] Então o que mudou foi isso, o público hoje tem uma voz ativa, provoca uma pressão na empresa, e a empresa tem que saber falar com esse público [...]” (Entrevistada F)

“Você precisa muito pouco para ter a tua reputação atingida em cheio, e de uma forma muito veloz. O último caso, por exemplo, que aconteceu semana passada, é bem ilustrativo: você teve a Vale no noticiário por conta da Conferência de Davos, que todo ano um determinado blog ou site faz uma votação da empresa menos verde, ou algo parecido, do mundo. A Vale pela primeira vez ganhou. Foi parar nas primeiras páginas dos jornais, etc., etc. Isso aí foi um movimento de vinte mil votos! Vinte mil votos, se espalharam pela rede social de uma forma rápida, ganharam outras plataformas e criaram um problema de imagem pra uma empresa do porte de uma Vale [...] A facilidade que isso tem pra atingir a reputação de uma forma negativa é inversamente proporcional à capacidade que a empresa tem de fortalecer a sua reputação através desses mecanismos. Então isso é um desafio enorme pra todo mundo, como é que você lida com isso? Como é que você acompanha isso? Como é que você se faz presente com isso? [...]” (Entrevistado C)

“[...]O grande peso social foi que, hoje, o cidadão não é apenas um consumidor de informação, ele é um gerador de informação, de opinião. No mundo corporativo, essa foi a grande mexida. Qual é a grande dificuldade que as corporações tem? Assim como a Vale fala em determinados momentos, com centenas... com mais de uma centena de milhões de pessoas, ela tem que respeitar a voz solitária, [...] tanto do cara que entrou no serviço de atendimento ao cliente, quanto o cara que botou no Twitter, botou no Facebook, botou no “raio-que-o-parta”. [...] [A dificuldade é] detectar se é um movimento único e solitário mesmo, ou se ali há um rastilho de pólvora para criar um grande problema na sua audiência, ou se é uma revolução em massa, como a gente já viu em alguns países.” (Entrevistado A)

Novos players e nichos e a multiplicidade de canais

A evolução da tecnologia e a ampliação do uso das mídias sociais permitiram a entrada em cena de novos *players* no processo de comunicação das empresas, tais como *blogs*, grupos de usuários, comunidades virtuais, etc. Isso fez com que se rediscutisse, na prática, até mesmo o conceito de veículo de comunicação vis-à-vis o novo papel desses “intermediários” na formação da imagem social da empresa, conforme relato da Entrevistada D. Como consequência, aumentou significativamente a abrangência e a complexidade da comunicação corporativa.

“Mas hoje o que são veículos de comunicação? [...] Então um blogueiro que tenha uma super visitação no seu blog, ele é um veículo de comunicação? Lato sensu talvez não seja, mas talvez seja, na prática ele é. E talvez com um nível de desconfiança sobre ele dos iguais a ele muito menor do que esse igual tem perante uma instituição, uma corporação, que está aí estabelecida com todo o seu passivo, todo o seu histórico para o bem ou para o mal. [...] Então isso fez com que tudo ficasse muito mais complexo, não basta falar que sou bacana, não basta ser de fato bacana, ou seja, que a minha mensagem seja coerente com o que digo que sou, mas preciso também que os outros reconheçam que eu sou bacana, e digam isso. Então assim, o espectro da comunicação corporativa ficou muito maior.”

Surgimento de Nichos Diferenciados

Complementando esse quadro de maior abrangência da comunicação corporativa, o Entrevistado C ressalta o surgimento de diversos nichos diferenciados, cada qual demandando ações específicas, e o questionamento de como atingi-los eficazmente, de qual canal de comunicação utilizar. Segundo o entrevistado, cria-se com isso o paradoxo da comunicação de massa segmentada, onde de maneira nunca anteriormente vista, precisam ser desenvolvidos vários processos de comunicação para atender aos vários públicos, utilizando múltiplos canais.

“São vários impactos decorrentes desse novo ambiente, porque você forma uma série de nichos muito diferenciados. É quase como se você tivesse – vou falar um paradoxo. É quase como se você tivesse uma comunicação de massa segmentada! [...] Hoje você tem que parar e dizer o seguinte: Olha só, quem é que está no Twitter? E como é que a gente se comunica com essa galera? Qual é a galera que está no Facebook? Como é que a gente se comunica com ela? Qual é a galera que acessa sites? Que tipo de produtos eles gostam? Como é que a gente se comunica com elas de uma forma adequada para posicionar a empresa, para passar as mensagens institucionais? É aí você vai por nichos de idade, você tem diferenças geracionais muito claras, você tem outro universo, você tem diferenças até as vezes de consumo nessas áreas motivados por questões sociais e culturais. E sem levar em conta a complexidade do Brasil. [...] Tudo isso aí traz hábitos diferentes de consumo de informação e de percepção, ou de necessidade de consumo de informação. Então o desafio é tremendo.”

Mudança no Composto de Mídia

O Entrevistado G traz esse ponto para a ótica da Propaganda, onde tanto empresas anunciantes quanto agências de publicidade têm os mesmos questionamentos quanto a como utilizar os novos e variados canais de comunicação e ainda estão se adaptando, através da experimentação, à essa maior abrangência e complexidade da comunicação corporativa:

“[...] E não só as agências tiveram que se adaptar e ainda estão se adaptando, como os anunciantes também. Eles passam a ter que ter uma postura diferente, bastante diferente. E isso como é novidade, é desconfortável. Alguns já começam a dançar por essa realidade com mais fluidez e outros nem tanto. [...] Mais do que novos canais é o que fazer desses canais, porque esses novos canais pressupõem outro tipo de postura, outro tipo de abordagem de comunicação corporativa. [...] De maneira geral, todo mundo ainda está Tateando, tanto agências como anunciantes. [...] o que eu vejo o tempo inteiro são as mesmas perguntas: O que fazer? Como é que a marca efetivamente consegue aproveitar essa enormidade de canais para abrir relacionamentos? Como é que uma empresa que hoje fala para cento e oitenta milhões de brasileiros vai conseguir conversar efetivamente com esses cento e oitenta milhões de brasileiros? [...]”

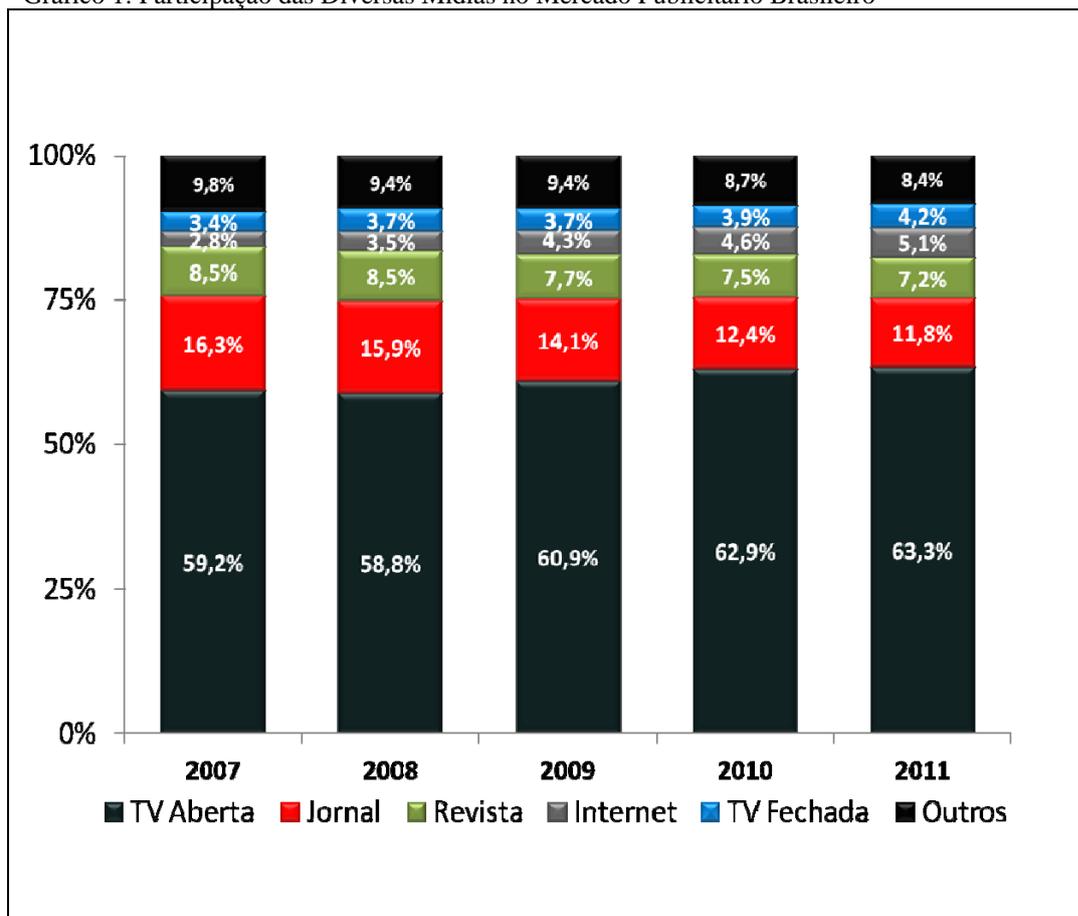
O novo ambiente de comunicação corporativa fez com que houvesse uma mudança no composto de mídia. Se anteriormente as empresas, no papel de anunciantes, atuavam quase que exclusivamente através das mídias tradicionais, hoje há a necessidade de explorar os novos canais de comunicação. A maior parte das empresas ainda está se iniciando nesta nova realidade, como cita o Entrevistado G:

“[...] O desenvolvimento de uma campanha raramente saía do composto TV, jornal e rádio, jornal e revista. [...] É lógico que hoje ainda se confirma essa questão da TV como mídia-mãe, mas a gente já começa a ver uma pulverização de contratação de mídia muito maior. [...] De cinco anos para cá, de seis anos para cá dificilmente um anunciante vai se contentar com essa mesma entrega por parte da agência, e é isso que está fazendo com que hoje [algumas] agências estejam

absolutamente perdidas, outras muito melhor encaminhadas. Mas o composto baseado em mídia impressa, em rádio e em TV começa a ser fortalecido por uma série de outras iniciativas. [...] Algumas [iniciativas] surgem simplesmente como uma novidade, viram uma coqueluche e não vingam, não acontecem. E outras que efetivamente comprovam que tem alguma consistência. [...] Essa é a evolução de ferramentas, pensando em comunicação: que canais você passa a ter e o que fazer com esses canais, que posturas a marca passa a adotar em decorrência da existência desses novos canais.”

Um ponto adicional nessa discussão sobre a utilização dos novos canais na publicidade é a verificação de que em alguns lugares já está avançado o processo de substituição de algumas mídias tradicionais pelas novas mídias baseadas na Internet. Vários entrevistados citaram o fato de não mais existir jornais locais em algumas grandes cidades americanas, como Chicago e Seattle. Aqui no Brasil pode ser notada uma tendência semelhante, porém bem menos radical, através do acompanhamento da evolução ao longo dos últimos anos dos investimentos do mercado publicitário em cada tipo de mídia. O gráfico a seguir, montado a partir de dados do Projeto Intermeios fornecidos pela empresa pesquisada, nos mostra que nos últimos 5 anos a participação da mídia Internet no mercado publicitário brasileiro cresceu mais do que 80%, enquanto as mídias Jornais e Revistas decresceram, respectivamente, 28% e 15%.

Gráfico 1: Participação das Diversas Mídias no Mercado Publicitário Brasileiro



Fonte: Empresa pesquisada, a partir do Projeto Intermeios

Coerência do discurso

A Entrevistada D ressalta que outro elemento complicador, decorrente desse novo ambiente multiplataforma, é a necessidade de se manter a coerência do discurso nos diversos canais, inclusive os tradicionais, como por exemplo, a mídia impressa:

“[Tem que se atentar à...] diversificação do tipo de mensagem, porque na verdade essa complexidade aí me obriga a tratar este mesmo conteúdo de formas diferentes, dependendo de que canal eu estou usando, mas com a preocupação sempre de manter a coerência do meu discurso.”

Rapidez nas respostas

O ambiente atual, por conta da evolução constante da tecnologia, tem como característica adicional demandar respostas rápidas, seja na adaptação dos processos de comunicação às mudanças, seja no atendimento aos questionamentos dos diversos públicos da comunicação corporativa, como bem relatam os entrevistados F e G:

“[...] o Facebook [...] trimestralmente apresenta uma nova ferramenta. A gente acabou de aprender uma coisa, [...] vai começar a usar esse recurso como instrumento para capitalizar e aí já vem outra história nova. Então como é que a gente consegue acompanhar essa vigorosa movimentação do mercado que está em reinvenção? É difícil você dominar essas ferramentas, se essas ferramentas [...] estão evoluindo. Você não tem um piso seguro [...]” (Entrevistado G)

“[...] Hoje em dia tudo é muito rápido. Em uma hora você tem um fenômeno de Internet, em uma hora você tem uma “Luíza”. [...] E você tem que ter mais agilidade também para lidar com isso, porque se você não vai à fonte, aquilo cresce, e aí ao invés de durar um dia, dura dois, três, quatro, cinco, e aquilo continua. A Internet trouxe a velocidade que a gente tem que ter para acompanhar isso, não dá mais pra ler o jornal uma vez por dia de manhã [...]” (Entrevistada F)

Medição da eficácia da nova comunicação corporativa

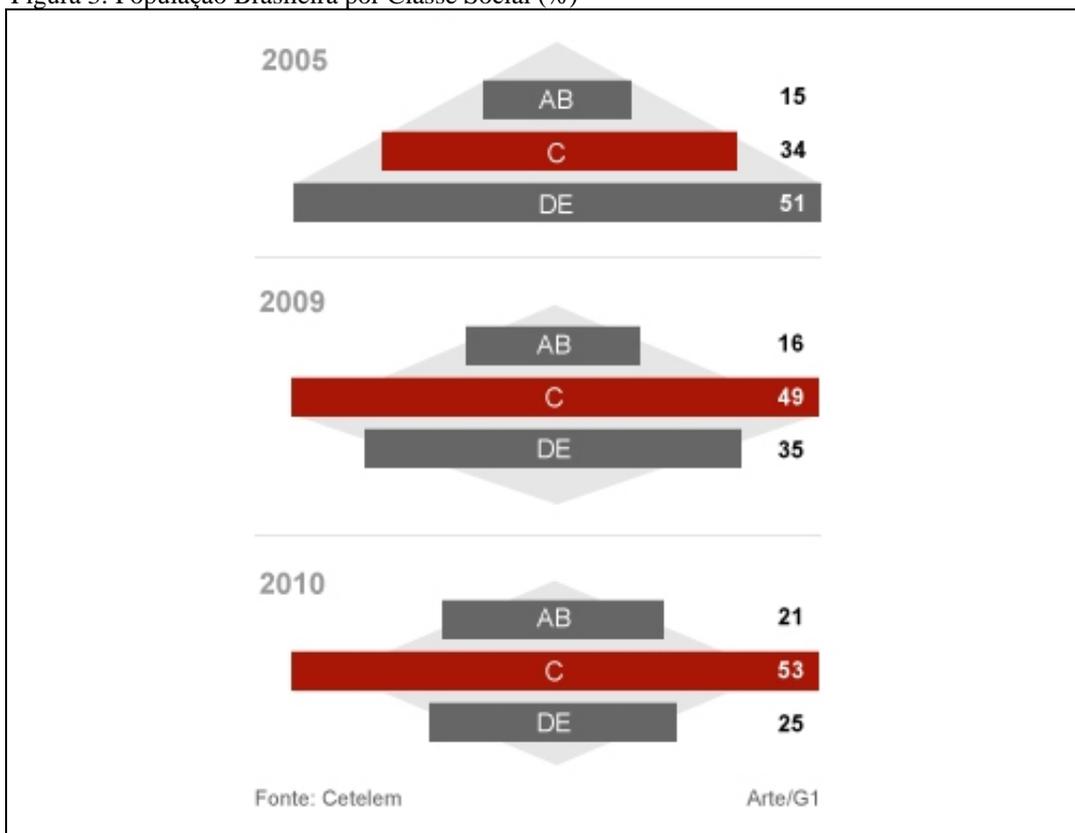
Um ponto interessante levantado pela Entrevistada E diz respeito a como medir a eficácia dessas novas estratégias de comunicação corporativa e como reportá-la aos demais executivos da empresa, já que as métricas anteriormente usadas não são compatíveis com os novos canais:

“[...] O mundo deixa à disposição das pessoas um sem-fim de oportunidades de comunicação, mas a empresa ainda está atrelada a um modelo de aferição de audiência e de centimetragem baseado no cenário de três anos atrás. Não adianta eu virar e falar que o meu aplicativo teve, em três dias, trinta e cinco mil downloads, porque eu não consigo compor essa audiência ainda em nenhum órgão autorizado. Então hoje a gente vive uma dicotomia danada, que é que a gente cria “n” iniciativas de comunicação em “n” plataformas, mas internamente os executivos, o Board principal da empresa ainda só reconhece o sucesso de uma boa divulgação se nós estivermos bem representados nas principais revistas brasileiras e nos principais jornais brasileiros.”

Outras mudanças que influenciam a comunicação corporativa

Vários dos entrevistados citaram alguns outros fatores que estão tendo grande influência na área de comunicação corporativa das organizações além das mídias sociais, tais como o aumento da concorrência e o crescimento do mercado consumidor, que pode ser ilustrado pelo avanço da Classe C, conforme Figura 3 a seguir.

Figura 3: População Brasileira por Classe Social (%)



Fonte: Documento interno da empresa pesquisada.

Esses movimentos já vinham ocorrendo há muito tempo, porém, como ressaltado pela Entrevistada B, foram amplificados pela maior penetração e uso das mídias sociais:

“Outras coisas aconteceram, mas que sem as mídias sociais não teriam sido tão impactantes. Primeiro, o próprio crescimento econômico do Brasil que trouxe para o tabuleiro do jogo uma massa de consumidores nova. E isso traz, logicamente, um monte de outros desafios, porque se são novos consumidores, você tem que também entender esse cenário. [...] E, ao mesmo tempo, o crescimento também da concorrência. [...] Assim, tem momentos em que a concorrência cresce e tal, é alguma coisa que sempre aconteceu. Ter mudanças na economia também. O problema é que juntou tudo, esses três fenômenos, eles aconteceram ao mesmo tempo, e aí realmente as mídias sociais fizeram toda a diferença, porque aumentaram em muito a pressão pública. Qualquer coisa, qualquer movimento que aconteça nesses dois campos é aumentado em muitas vezes por toda a repercussão nas mídias sociais [...]”

Outro aspecto, abordado não por acaso na entrevista com o Gerente de Responsabilidade Social (Entrevistado H), é o aumento da cobrança sobre as empresas decorrente da maior estruturação do Terceiro Setor e da conscientização do público quanto ao papel social das organizações:

“ [...] A primeira coisa que eu chamaria a atenção [...] seria a reestruturação e reafirmação do Terceiro Setor do Brasil. Você está vendo cada vez mais entidades e organizações não-governamentais prestando serviço e atuando no vácuo do Estado. A sociedade civil está organizada e hoje uma empresa é muito mais demandada do que era há vinte anos no sentido de sua responsabilidade social. [...] Você precisa deixar um legado para a sociedade, e não simplesmente pagar impostos e cobrir as suas obrigações legais e fiscais.”

Ambiente instável, em permanente transformação e experimentação

Em suma, verificamos em nosso levantamento que as grandes mudanças ocorridas no campo da comunicação foram decorrentes principalmente da evolução da tecnologia, notadamente o advento das mídias sociais. Essas mudanças aumentaram a abrangência e a complexidade da comunicação corporativa ao viabilizarem novas plataformas tecnológicas e canais de comunicação, ao estabelecer uma comunicação em mão dupla com os consumidores e ao permitir que novos *players* e nichos tivessem uma voz mais ativa.

Com isso, segundo os líderes entrevistados, as empresas estão tendo que repensar sua atuação no campo da comunicação corporativa, experimentando novas formas de utilização desses diversos canais e atender esses novos públicos. Devem adicionalmente se preocupar com a coerência do discurso nas diversas mídias, se preparar para responder rapidamente às questões ou situações que surjam nesse campo e também atuar de forma integrada em todas as mídias, inclusive as tradicionais.

A Entrevistada D nos passa um interessante resumo da situação atual, lembrando que, por estarmos falando de relacionamento entre pessoas, e mais do que isso, entre pessoas e organizações, a complexidade é, e tende a continuar a ser, bastante grande e que ainda não há respostas para todos os questionamentos:

“[...] Então eu acho que isso é uma coisa para a qual não temos ainda todas as respostas, porque o advento das mídias sociais trouxe, sobretudo, mudanças muito significativas para as relações humanas. Para mim, como usuária pessoa física, e para você como usuário pessoa física. E essas implicações não estão totalmente estudadas e avaliadas ainda, porque isso é muito novo. Imagina para as corporações? Imagina para o discurso corporativo? Porque esse é um mundo onde não valho pelo que eu sou, e sim pelos amigos que eu tenho, pelas conexões que eu estabeleço. Então do ponto de vista sociológico e antropológico, qual vai ser a repercussão disso na vida das pessoas? Não sabemos. Quando você coloca uma instituição aí, mais ainda. Porque se não estão ainda suficientemente entendidas, claras, e estão ainda em movimento, em mutação, as conseqüências disso tudo para as relações humanas da pessoa física para pessoa física, imagina quando você coloca aí uma marca, uma instituição, e tudo isso.”

O ambiente fica mais incerto e dramático ao verificarmos que, em várias indústrias ou segmentos de negócio, inclusive o que a empresa foco do presente estudo de caso atua, as mudanças tecnológicas afetam significativamente o próprio negócio em si.

“[...] A gente está dentro de um universo, que é o universo da televisão, que está em absoluta transformação. E estamos dentro de um universo de comunicação que também está passando por uma enorme transformação. [...] Isso é encantador e assustador ao mesmo tempo, porque estamos exatamente no momento em que seguramente a comunicação está sendo reinventada e a televisão começa a também ser reinventada [...] É um duplo cenário de mudança permanente. [...]” (Entrevistado G)

Por fim, vale ressaltar a percepção de alguns entrevistados de que, apesar dos avanços e do muito já feito, a adaptação das empresas às mudanças que impactam o campo da comunicação corporativa e as próprias mudanças em si estão longe de terminar. Por isso as empresas devem continuar seus esforços de experimentação e adaptação.

“[...] a angústia já não é tão grande, os caminhos são mais claros, há algumas certezas, algumas tendências ou algumas convicções ao menos, de como se caminhar e de como seguir. Mas esse é um grande desafio, é um processo de transformação que está longe de se encerrar, vai continuar aí por algum tempo, e com um impacto muito grande [na comunicação corporativa].” (Entrevistado C)

“Então, o que é que mudou nos últimos três anos? Nossa, eu acho que mudou tudo. Quem não está percebendo que mudou tudo vai ter problemas. Brevemente.” (Entrevistada E)

4.3.

A evolução da comunicação corporativa na organização estudada

A primeira área da empresa estudada a prestar atenção nas mudanças no ambiente externo descritas na seção anterior foi a de comunicação corporativa, conforme relatado pelos entrevistados. Isto se deu pois, ao longo do tempo, parte do relacionamento com a Imprensa passou a ser feita pela Internet, tornando mais visível para a área de comunicação corporativa o crescimento do uso das mídias sociais pelos consumidores de informação e conteúdo e o surgimento de novos atores, tais como os *blogs* e as comunidades de interesse.

“[...] Acho que a grande vantagem naquele momento da área de comunicação é que, diferente do resto da empresa, a gente já estava muito exposta ao contato direto com o outro [lado]. Porque todos os dias é a área que acorda falando com os jornalistas, atendendo telespectadores no CAT [Central de Atendimento ao Telespectador], enfim, recebendo esses inputs externos, essa pressão era uma dinâmica que já fazia parte da rotina [...]” (Entrevistada B)

Além disso, o profissional de comunicação por perfil está sempre em busca do novo, atento às mudanças e às novidades conforme relatado pela Entrevistada D:

“[...] Por sermos uma equipe de comunicação dentro de uma empresa de comunicação, talvez isso tenha exigido de nós, como perfil, essa questão da atenção ao novo. Somos profissionais treinados e formados para estarmos atentos a tudo que se movimenta, a tudo que sai do lugar, somos profissionais por formação curiosos, o que nos deixa mais à vontade para experimentar coisas novas. [...] Então teve aí um feliz casamento de sermos uma empresa de comunicação, que é inquieta por natureza – na realidade, uma equipe de comunicação curiosa e inquieta por natureza, atenta ao novo por natureza, dentro de uma empresa de comunicação que precisa ter também essa natureza. [...]”

Esse perfil de estar atento ao novo inclusive facilitou a organização a vencer o *Desafio Cognitivo* proposto por Hamel & Välikangas (2003), como veremos mais adiante na Seção 4.5 – Desafios para a resiliência organizacional.

Assim, ficou clara para os líderes da área de comunicação corporativa a necessidade de evoluir a estratégia de comunicação original, revendo suas crenças e práticas, aumentando sua abrangência, revisitando processos e se estruturando para atender às novas e variadas demandas de comunicação por parte do público alvo da empresa.

“[...] O que foi importante foi entender que a gente precisava, na verdade, ampliar tudo que a gente fazia. Ampliar o relacionamento, ampliar esse compromisso de interlocução, de ter resposta. Então, acho que isso foi um benefício muito grande. Porque fez com que a gente saísse um pouco na frente do resto da empresa no sentido de procurar agir em relação a isso de alguma maneira, mesmo que a gente fosse experimentar, errar e tal.” (Entrevistada B)

“[...] A questão se colocava, eu respondo, é de um para um, e então era mais simples. Hoje em dia, por tudo isso, a gente não tem mais essa possibilidade, a gente na verdade tem que estar preparado para tudo o tempo todo. As questões, as respostas, as cutucadas chegam por todos os lados, de públicos diferentes, com expectativas diferentes e com repertórios diferentes. [...] O mundo ficou mais complexo, e obrigou a gente a fazer esse exercício em todas as instâncias. Quando eu estou falando com um telespectador, quando eu estou falando com o meu seguidor no Twitter, quando eu estou falando com o meu fã na página do Facebook, quando eu estou falando com o meu leitor internauta da home page da empresa, quando eu estou... Eu estou no mundo! Então é isso, eu não posso mais escolher com quem eu falo. [...] Que bom que não tenho mais essa possibilidade! Que bom, porque isso me obrigou justamente a visitar todos os meus discursos, a visitar todas as minhas crenças, a visitar todas as minhas práticas como empresa.” (Entrevistada D)

A Estratégia de Comunicação Corporativa Original

A estratégia de comunicação corporativa da empresa estudada já vinha evoluindo há algum tempo. Para o Entrevistado A, até o início dos anos 1990, a empresa adotava uma posição, em termos de comunicação, distante dos seus consumidores. Porém ao longo da década seguinte, acompanhando o movimento da empresa em estender seu conteúdo para outras plataformas, houve a preocupação em estar com a comunicação presente nas principais mídias tradicionais:

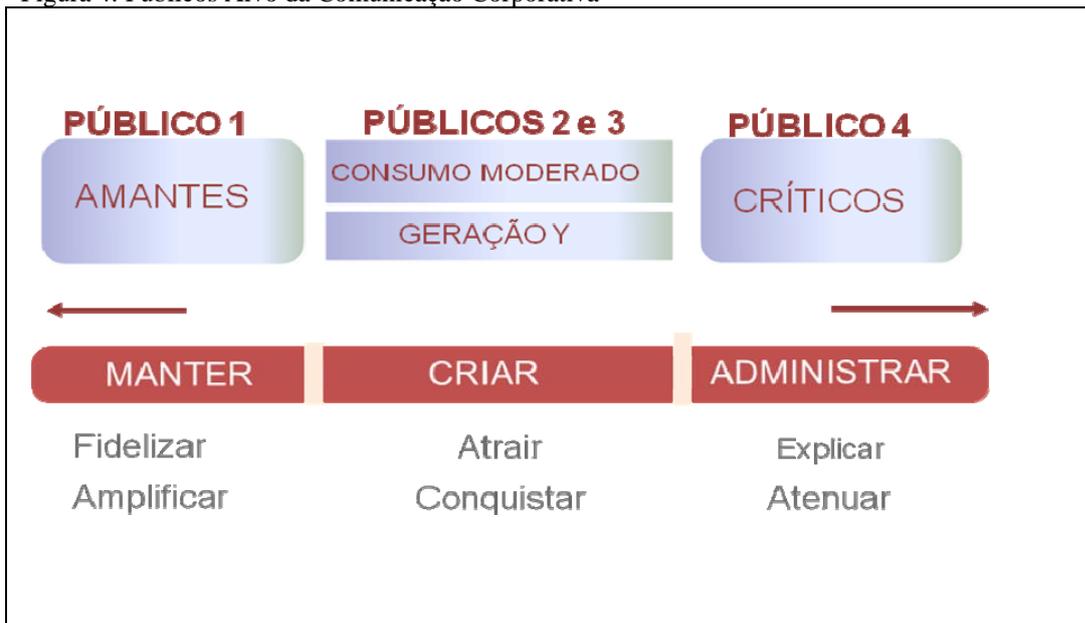
“[...] A primeira [fase], que não tinham ainda as mídias sociais, a empresa era absolutamente [distante] em relação até às mídias tradicionais. A empresa não dava importância para mídia impressa, para rádio, para revista. O discurso era: nós somos tão hegemônicos, tão queridos, aquela coisa assim. [...] Era uma postura de auto-suficiência em que a empresa não só não falava com as outras mídias, como sequer usava a sua própria plataforma para se comunicar. Quer dizer, a empresa [...] não usava a comunicação corporativa [...]. Na segunda fase sacou-se que o próprio conteúdo deveria estar em outras plataformas; naturalmente, nós sacamos que a comunicação também deveria estar em outras plataformas.”

Decorrente da comunicação corporativa nessa segunda fase ser quase que exclusivamente unidirecional, havia a possibilidade de uma melhor preparação para o atendimento de seus públicos estratégicos, conforme ressaltado pela Entrevistada D:

“[...] A estratégia anterior era que os públicos e a mensagem eram muito lineares. Era aquela coisa de quando o mundo era mais fácil. Você tinha lá os seus públicos mapeados, os seus públicos estratégicos. Você podia pré-preparar os seus discursos para esses públicos, se antecipar a questões e deixar ali um “banco de respostas” para determinadas questões, porque como a gente falou no início era muito linear, unidirecional também. [...]”

Nessa época, início dos anos 2000, a estrutura da área seguia as habilitações tradicionais da comunicação, com divisões de Propaganda, Relações Públicas (RP), Relações com Imprensa (RI) e Responsabilidade Social (RS). Essa estrutura permitia um adequado atendimento das demandas dos diversos públicos alvo da empresa, relacionados na figura a seguir.

Figura 4: Públicos Alvo da Comunicação Corporativa



Fonte: Documentação da empresa pesquisada

Foram citados nas entrevistas alguns pontos de atenção associados ao modelo de atuação e à estrutura anteriores como, por exemplo, um nível de integração e alinhamento não ideal entre as divisões. Por não estarem relacionados ao tema e objetivo da presente pesquisa esses pontos não foram descritos. Mas de uma maneira geral, o modelo de comunicação original, com seu foco limitado de atuação nas mídias tradicionais, podia ser considerado eficaz, como exemplificado pela Entrevistada E:

“Quando eu entrei em 2008 a gente tinha uma relação com a imprensa vitoriosa, e essa relação com a imprensa, ela é vitoriosa até hoje. Oitenta e cinco por cento do que é dito sobre entretenimento semanalmente, é dito de programação da nossa empresa. [...]”

A Nova Estratégia de Comunicação Corporativa

A partir da constatação das mudanças no ambiente externo, os líderes da área identificaram a necessidade de repensar a estratégia de comunicação corporativa, de forma a melhor utilizar as novas tecnologias e canais de comunicação e atender às novas demandas de seus públicos alvo.

Assim, a nova estratégia se caracteriza por procurar estar presente em todas as mídias, porém com conteúdos que atendam as especificidades de cada uma delas, atingindo de forma eficaz um público mais amplo. Essa abordagem “transmídia” vai além de uma simples extensão da comunicação corporativa para outras plataformas e canais, conforme exposto pelo Entrevistado A:

“[...] Eu diria que nesse terceiro estágio em que a gente está, estamos verificando que não é extensão de conteúdo para outras plataformas, é a tal da transmídia. Ou seja, o usuário de Facebook não quer a mesma novela no Facebook. O cara que está entrando no YouTube, ele não quer ver o capítulo inteiro. [...] Nós temos que estar nas outras plataformas, os nossos conteúdos devem estar nas outras plataformas da maneira que o consumidor na outra plataforma esteja disposto ou queira consumir. A empresa sacou que, na Comunicação, nós temos que estar presentes em todas as formas, [...] ela tem que estar atendendo às características e especificidades de cada um. Até porque nós temos, entre outras coisas, não só que falar com os nossos telespectadores, como também temos que nos comunicar com os nossos não-telespectadores.”

A implantação desse novo conceito transmídia levou a área de comunicação a um período de experimentação, conforme relatado pelo Entrevistado C:

“Então o que é que a gente tentou fazer aqui? Primeiro essa coisa de descobrir como se relacionar de uma maneira eficaz, considerando a interatividade, considerando que tipo de linguagem seria mais adequada para a Internet, e depois, com a proliferação das chamadas mídias sociais, o fortalecimento desse conceito de multiplataforma. A gente foi procurando entender e ocupar esses espaços. Fomos os pioneiros, eu diria, em alguns movimentos. A gente criou uma divisão Transmídia dentro da área de Comunicação. O conceito de Transmídia [...] é você estar trabalhando os conteúdos de uma forma absolutamente integrada, e pensada desde o início para isso, independentemente das plataformas. Até hoje a gente está indo nesse caminho, de ver qual a melhor forma...”

Vale ressaltar que nesse processo de evolução do modelo de comunicação corporativa, o público alvo não se alterou. O que mudou foi a forma de atingi-lo.

“Antigamente a nossa comunicação externa era basicamente através da imprensa. [...] Quando a gente queria informar e divulgar alguma coisa era através de imprensa. Era anúncio e imprensa. [...] Eu, pra atingir o meu público, usava a imprensa, eu tinha um meio, era tipo um atravessador. Hoje em dia, se eu quero falar com o meu público tenho a imprensa, que tem uma voz super ativa e alcança muita gente, mas eu posso falar diretamente através das mídias [sociais]. Uma reclamação no CAT me acende uma luz vermelha para um problema que eu tenho na novela, e aí eu posso ir ao diretor e falar: “Olha só, a pessoa está reclamando disso, isso se transformará num problema”. Então, tanto o CAT que é a voz também da nossa audiência, quanto as mídias sociais, o Twitter, o Facebook, eles me sinalizam. Foi um canal que se abriu. Então, enfim... o público-alvo continua sendo o mesmo, o meio é que mudou. Eu tenho mais uma opção de me comunicar com esse público. [...] Eu posso falar diretamente com ele. Na verdade não é falar. É ir e voltar.” (Entrevistada F)

Assim, verificamos nas entrevistas que a nova estratégia de comunicação corporativa, antes de ser uma substituição à estratégia anterior, era uma complementação. A evolução foi sair de uma comunicação unidirecional para uma conversação, vários para vários, como acima citado pela Entrevistada D. Através da utilização dos novos canais e tecnologias, notadamente as mídias sociais, procurou-se estabelecer uma comunicação em mão dupla com os públicos alvos, levando o conteúdo de comunicação para essas novas plataformas.

Para se adaptar a essa nova visão estratégica, a área de comunicação corporativa da empresa entrou em processo de reestruturação, que levou aproximadamente três anos e contou inclusive com o apoio de consultoria externa. No desenvolvimento da nova estratégia e de uma estrutura que a suportasse foram adotados diversos conceitos ou premissas, cujos principais estão citados abaixo:

- Comunicação transmídia, com a definição para cada ação ou evento de um conceito único de comunicação, a ser utilizado por todas as áreas da comunicação corporativa, em todas as mídias ou canais;

“Assim como o jornalismo vende informação, o entretenimento vende emoção, a área de comunicação está num negócio de conceito. O que a gente tem a oferecer para o nosso público são conceitos, fundamentalmente, sobre nossos princípios e valores, mas também conceitos, quer dizer, a novela X vai tratar de vingança, o programa Y vai tratar de saúde e tal. Então a gente criou uma nova estrutura, aí finalmente criamos a Diretoria de Comunicação Corporativa, que garante a estratégia e a unidade da estratégia em qualquer dos canais que a gente esteja operando. Então pode ser a mídia impressa tradicional, ou uma campanha, o conceito é o mesmo.” (Entrevistado A)

- Áreas afins concentradas em uma mesma diretoria;

“[...] A junção é por perfil de profissional. Se você pegar um profissional de Relações Públicas, ele pode trabalhar em Responsabilidade Social e vice-versa, são perfis muito semelhantes. A mesma coisa se você fala de Propaganda e Videographics em determinadas áreas de criação. [...] Assessoria de Imprensa com Mídias Sociais e Relações Externas também, tem perfis ali semelhantes que falam com esses públicos aí.” (Entrevistada B)

- Modelo de gestão que privilegia a integração entre as áreas;

“Desse jeito, a gente acabou, necessariamente, criando um modelo de gestão que tem que se integrar. Talvez essas três áreas, essas três diretorias operacionais, até possam ter um determinado grau de autonomia, mas não tem também toda a autonomia, porque a informação sobre o cliente total está fora. [...] Como todo mundo depende de todo mundo para ser uma coisa só, essa integração de fato precisa acontecer. Necessariamente todo mundo precisa ter o mesmo nível de capacitação, então todos nós precisamos nos esforçar para que todas essas equipes estejam na mesma página.” (Entrevistada B)

- Criação de uma diretoria voltada para a produção de conteúdo para as diversas mídias;

“O que é que a gente verificou nessa primeira fase Transmídia? É que a nossa conceituação era boa, a nossa criatividade era boa, mas nem sempre a entrega era boa. Esta área não só conceitua, mas também zela para que o conceito chegue na ponta. O que é que a gente fez? [...] Criamos uma diretoria de Produção Editorial, [...] que faz o delivery em diferentes canais [...].” (Entrevistado A)

- Valorização das experiências passadas;

“[...] nesse exercício de aprender sobre o novo, a gente aprendeu muito a valorizar o passado. Todas as discussões que vinham acontecendo nessa área de mídias durante muito tempo estiveram focadas em tecnologia. [...] Só que quando a gente começou a aprender a visão tecnológica, no meio desse caminho realmente acho que o insight que eu me lembro mais importante, é o seguinte: Gente, a gente não está falando de tecnologia! A gente está falando de gente, e falar de gente é alguma coisa que sabemos fazer desde o tempo da caverna. Assim, a tecnologia é só mais um dado. Do mesmo jeito que as pessoas antes se reuniam em torno da fogueira, hoje elas estão reunidas, cada uma com o seu computador, em torno de um servidor virtual mundial, mas é exatamente o mesmo movimento, só que com outro grau de relevância, impacto, enfim... alcance. Mas assim, esquece a tecnologia... Na verdade, nesse caso, só serve para trazer de volta as pessoas para volta da fogueira. Para aproximar todo mundo e falar, e por isso que é tão importante. [...] Quando a gente parte de uma visão respeitosa daquilo que foi construído, a partir dali você vai trazer novas contribuições e aí a gente transforma esse processo, de fato, num ganha-ganha. Enquanto a gente só tinha essa visão crítica “Ah, isso é bom, isso é ruim e tal”, maniqueísta, a gente não saía do lugar. Assim, nesse momento é que a gente conseguiu avançar, a nossa energia começou a ser colocada em prática de uma forma mais estruturada. “ (Entrevistada B)

- Presença e monitoramento das mídias sociais;

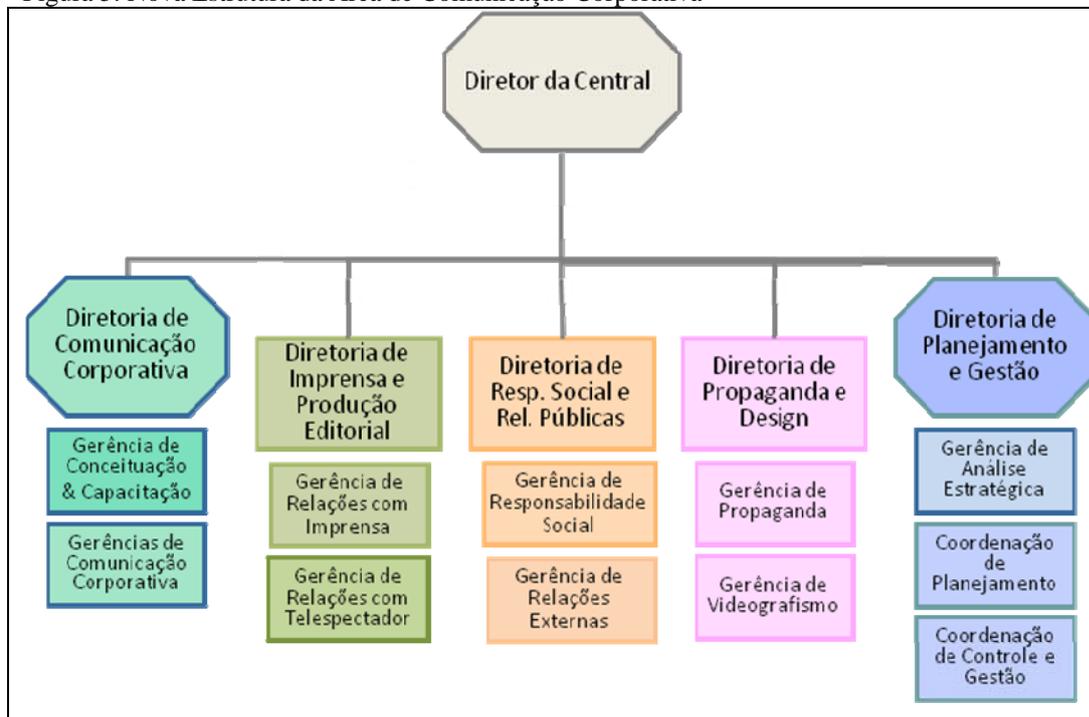
“[...] Acho que nós fomos os primeiros a criar uma área Transmídia, não tinha com esse nome. Se a gente quer ser visto em casa, no táxi, na Internet, a nossa comunicação tem que estar em casa, no táxi, na Internet. Então a gente estruturou uma área voltada para as novas mídias. Como isso é uma área inesgotável, qual foi o movimento que a gente fez? Nós decidimos que o núcleo daqui da área de Comunicação é responsável fundamentalmente pela estratégia. É impossível cercar tudo, então nós temos uma série de empresas- fornecedores que ficam fazendo varredura de site, de blogs, de Internet, monitorando este ambiente e mandando relatórios para gente.” (Entrevistado A)

- Rapidez nas respostas;

“Ah, a gente se estruturou pra isso. Quer dizer, teve aí a criação da área de mídias sociais no final de 2008, teve a profissionalização do CAT, teve um constante e permanente exercício de reflexão e de revisão dos processos da área de imprensa. [...] Precisei me readequar, eu precisei mexer na minha mensagem, precisei mexer no formato, no conteúdo e no canal. E isso eu acho que a gente fez com muita competência [...].” (Entrevistada D)

Assim, a nova estrutura decorrente desse processo de reestruturação foi implantada, visando facilitar a conceituação única da comunicação, a integração entre as diversas áreas e a produção e o acompanhamento dessa comunicação de forma eficiente e eficaz. A Figura 5 a seguir mostra a estrutura atual da área.

Figura 5: Nova Estrutura da Área de Comunicação Corporativa



Fonte: Adaptado a partir de documentação fornecida pela empresa estudada

Esse novo modelo de atuação tem trazido resultados significativos para a organização em termos de comunicação corporativa. Segundo os entrevistados, a empresa estudada tem ocupado uma posição de destaque nas mídias sociais, contando com mais de 2,8 milhões de seguidores no Twitter. Esse volume a coloca, de acordo com a Entrevistada E, na 16ª posição em nível mundial dentre as empresas de entretenimento e comunicação. Em janeiro de 2012 a empresa inaugurou sua página no Facebook e, decorridos apenas 2 meses, já contava com 180 mil fãs. A Central de Atendimento ao Telespectador (CAT) em média recebe – e responde – mais de 11 mil e-mails e ligações telefônicas por semana, contando para isso com cerca de 70 atendentes. Nas mídias sociais (Twitter, Facebook, etc.), em média são mais de 80 mil comentários por semana, com vários dos assuntos relativos à empresa figurando entre os *trending topics* do Twitter em nível nacional e até internacional (Fonte: Documentação fornecida pela empresa estudada, base Janeiro e Fevereiro de 2012).

Além disso, a partir da CAT e da atuação nas mídias sociais, a área hoje consegue rapidamente fornecer aos gestores da organização informações consideradas estratégicas, ao organizar, avaliar e repassar os comentários positivos e negativos feitos pelos telespectadores e demais públicos alvo sobre a empresa e sua programação.

“O que é que eu acho que mudou, aqui dentro, nesse rearranjo todo? Bom, antes da reformulação da área, a Central de Atendimento ao Telespectador (CAT) não tinha a importância que tem hoje. A gente tinha uma operação de atendimento ao telespectador que era bem sofrível, não tinha as mídias sociais ainda, nada, zero. Então, nos últimos três anos a gente conseguiu reformular a CAT e a transformar efetivamente num organismo estratégico dentro da empresa, isso dito pelo Diretor Geral da empresa, quando foi lá visitar e falou isso para os operadores [...]. E isso pra mim é uma vitória, porque ele consome estrategicamente o que aquelas pessoas estão apurando junto aos telespectadores.” (Entrevistada E)

A nova estratégia de comunicação, e a estrutura e modelo de gestão dela decorrente, não descuidou e continuou valorizando as mídias tradicionais. Como exemplo, na mídia impressa, como já comentado anteriormente pela Entrevistada F, a empresa é citada em cerca de 85% de tudo o que é publicado sobre TV Aberta nos principais periódicos brasileiros.

4.4. Ações, iniciativas e atitudes que favoreceram a evolução

A análise das entrevistas realizadas com os líderes da área estudada permitiu a identificação e categorização de vários fatores recorrentes, tais como ações, iniciativas, posturas e atitudes, tanto individuais quanto organizacionais, que viabilizaram e facilitaram a evolução da estratégia de comunicação corporativa. Esses fatores foram agrupados em quatro categorias principais – Atenção às Mudanças; Qualificação e Capacitação Profissional; Incentivo à Criação e Experimentação; e Perseverança, Tentativa e Erro – que estão descritas e analisadas a seguir.

Atenção às Mudanças

Conforme descrito no início da seção anterior, a percepção da necessidade de evolução da estratégia de comunicação corporativa decorreu, principalmente, da capacidade demonstrada pelos líderes da área em ver “o novo”, ou seja, as mudanças que estavam acontecendo no ambiente externo à organização.

Como citado por alguns entrevistados, faz parte do perfil do profissional de comunicação essa atenção, busca e aceitação do novo ou da mudança. Essa habilidade está em linha com as características de resiliência individual *Iniciativa*, proposta por Ojeda (1997), *Pro-atividade*, sugerida por Conner (1995) e *Orientação à ação* (CONNOR-DAVIDSON, 2003).

Em termos organizacionais, a área de comunicação corporativa procurou se estruturar para acompanhar as mudanças mais de perto, criando inclusive uma Gerência de Análise Estratégica, subordinada à Diretoria de Planejamento e Gestão (vide organograma anteriormente apresentado). Com isso a empresa espera poder mais rapidamente identificar as tendências de mudanças e melhor se preparar para elas.

“[...] a gente criou estruturas específicas para lidar com isso [mídias sociais], para acompanhar isto, para pensar sobre isto. Coisas que há cinco, seis anos simplesmente não existiam aqui. Hoje a gente tem uma área de Inteligência voltada para comunicação cuja missão é acompanhar tudo que acontece nessa área, e trazer aqui para dentro com exemplos, com benchmark, com tendências, com pesquisas. [...] Porque outro desafio é o seguinte: é tanta novidade decorrente disso, que até para você acompanhar é difícil.” (Entrevistado C)

Nesse sentido, para o Entrevistado A, o papel da área de Planejamento como um todo evoluiu, sendo responsável não só por levantar cenários e se preparar para eles, mas também auxiliar a organização para rapidamente enfrentar as mudanças, quaisquer que sejam, previstas ou não:

“[...] O Planejamento é no sentido de perceber que vem, ou está quicando uma mudança, e nos prepararmos para nos adaptar. Eu diria mesmo que, no mundo atual, o grande planejamento não é a capacidade de antecipar a mudança, é a capacidade de se adaptar o mais rápido possível à mudança.”

Vale ressaltar que essa postura está alinhada com a visão mais ampla e “ativa” da resiliência organizacional, na qual as empresas devem se esforçar para antecipar a preparação para lidar com as surpresas e desafios, e não somente a elas reagir de forma “passiva”, conforme conceituam Somers (2009) e Lengnick-Hall *et al.* (2011).

Se analisarmos esse fator sob a ótica de Robb (2000), constatamos que a área estudada procurou estruturar um *subsistema de adaptação* em complemento ao *subsistema de desempenho* que já existia. Ao melhor se preparar para compreender a realidade e questionar as premissas vigentes, a área pesquisada também está atuando na *dimensão cognitiva* conforme construto da resiliência organizacional desenvolvido por Lengnick-Hall *et al.* (2011).

Qualificação e Capacitação Profissional

A partir da constatação da necessidade de evolução, a área pesquisada procurou entender melhor a mudança do ambiente, notadamente com relação às novas mídias e canais, sua utilização pelos consumidores e seu potencial de uso na comunicação corporativa. Como bem notado pela Entrevistada B, havia um desconhecimento que impedia a área de reagir eficazmente a essas mudanças:

“O que a gente tinha que era uma desvantagem naquele momento, era o desconhecimento. Porque era uma coisa muito nova, que saía de quase que um gueto de nerds para ir se espalhando. Era uma dinâmica de funcionamento que a gente não conhecia. Uma das coisas mais importantes que aconteceram no período foi a gente ter sido capaz, rapidamente, de reconhecer que a gente sabia muito pouco sobre aquilo, sobre como se comunicar naquele ambiente. E a gente foi estudar. No fundo, foi aquele estudo daquele momento lá, que a gente fez vários workshops, oficinas, trouxemos pessoas de fora para dar consultoria, dar idéia e tal, foi isso que fez com que hoje a gente, enfim, já domine razoavelmente o assunto, já consiga criar os nossos próprios conceitos, ter opinião.”

Assim, a partir de 2008, foram realizadas diversas ações voltadas à capacitação dos profissionais da área, além de pesquisas visando melhor entender o novo ambiente para a comunicação. Como exemplo, obtidos a partir da análise de documentos fornecidos pela empresa estudada, podemos citar:

- Pesquisa dos meios utilizados pelas pessoas para se informarem sobre as novelas;
- Estudo sobre o posicionamento da empresa nas Comunidades Digitais;
- Workshops e oficinas para toda a equipe da área visando nivelar o conhecimento, informações e percepções sobre o tema;
- Contratação de consultorias para estruturar ações-piloto nas mídias sociais;
- Pesquisa nacional para compreender como as novas mídias influenciavam a relação do consumidor com a TV aberta.

Além disso, a área procurou ver como as outras grandes empresas de entretenimento estavam atuando no campo da comunicação corporativa através das novas tecnologias e mídias sociais. Para isso foram feitas diversas viagens de estudo e *benchmarkings*, principalmente em empresas no exterior.

“[...] Outra coisa que ajudou muito foi quando a gente viajou, foi fazer os benchmarkings. A gente viu que as grandes empresas estão no mesmo lugar que a gente. As discussões eram as mesmas, eles tinham respostas muito parecidas com as que a gente tinha. E as dúvidas eram as mesmas, e às vezes até maiores. [...] O que eu percebo é que eles foram um pouquinho mais velozes que a nossa empresa. Essas emissoras, sobretudo as maiores americanas, ABC, NBC, eles correram um pouquinho mais rápido que a gente, eles já têm feito algumas ações de relevância. Mas também por outro lado o mercado deles é muito mais competitivo, fatiado do que o nosso. Parece que faz sentido que a gente conduza essas mudanças de uma forma mais vagarosa mesmo, porque a gente ainda está numa posição de liderança, de tranquilidade que permite usufruir disso até o final. [...] O que é importante é não deixar de olhar todos esses movimentos. Aprender com eles, ver os exemplos, de vez em quando fazer as nossas experiências. Mas assumindo que a gente ainda tem um tempo que merecemos usufruir.” (Entrevistada B)

O esforço de capacitação e atualização com relação ao tema continua até hoje, com investimentos continuados e significativos em desenvolvimento e pesquisa, conforme exemplificado pela Entrevistada E:

“[A área] dá um espaço para a capacitação da equipe muito grande. Eu tenho uma autonomia para capacitar a minha equipe que eu nunca vi em lugar nenhum. Então, por exemplo, hoje eu tenho duas pessoas na minha equipe fazendo pós, uma em Estratégia de Entretenimento na FGV e outra em Mídias Sociais na Facha. Eu tenho uma grana por ano que eu invisto muito na minha equipe, muito. Acho que isso é muito importante. [...] Nos dois últimos anos eu fui pra Londres. [...] E aí a gente volta sempre com muito questionamento, o que é ótimo para compartilhar.”

A capacitação se deu também através da prospecção e contratação de parceiros e prestadores de serviço que pudessem preencher as lacunas de conhecimento ou de experiência da área nesse novo ambiente ou ainda apoiar e viabilizar o monitoramento desses novos canais e o desenvolvimento de ações ou projetos de comunicação específicos, como exemplificado pelos entrevistados G, C e D:

“Em Mídias Sociais tivemos um grande tutor que foi o [consultor] Manuel. Admitiu-se que isso é muito novo, precisávamos trazer uma referência de fora para nos capacitar. E aí o Manuel Fernandes foi e continua sendo essa figura que está ajudando a gente a trafegar por essa história. [...]. Acho que a gente ainda precisa trazer mais pessoas como o Manuel [...].” (Entrevistado G)

“[...] [Foi feita a] contratação de serviços de terceiros para pesquisas desse tipo. Pesquisas segmentadas, pesquisas que tentassem nos trazer informação sobre o comportamento desse pessoal que se utiliza dos ambientes digitais. E a contratação do serviço de terceiros que nos ajudem na monitoria permanente, na geração de dados sobre manifestação desse público, uma ampliação da nossa base de central de atendimento. Para que você possa ter também as pessoas se manifestando. Hoje uma central de atendimento não é uma central de telemarketing, ela funciona fundamentalmente através de e-mail, e vai funcionar cada vez mais através das mídias sociais. Eu acho que amanhã uma corporação que quiser estabelecer um serviço de atendimento, ou que quiser auscultar ou escutar o seu consumidor, vai ter que abrir portas de manifestação para ele no

Facebook, no Twitter, através de SMS. Então a gente criou uma série de mecanismos para isso também.” (Entrevistado C)

“[...] Como exemplo, para gente chegar a botar a página da empresa no Facebook no ar, a gente passou quarenta horas com uma empresa especializada nesse troço. Ela fez para gente, por nossa encomenda, um mergulho no Facebook com esse olhar de experiências corporativas, e fez para gente um treinamento à nossa imagem e semelhança. Então, quando a gente chega, chega mais seguro.” (Entrevistada D)

Ao analisar o processo de capacitação acima descrito sob a ótica da resiliência individual, conforme os construtos de Wagnild & Young (1993), Ojeda (1997), Conner (1995) e Connor & Davidson (2003) apresentados no Capítulo 2 – Referencial Teórico, podemos sugerir que as lideranças da área apresentaram características de *Iniciativa/Pro-atividade, Flexibilidade, Capacidade de se Relacionar e Obtenção de Apoio*.

Ao procurar desenvolver relações dentro e fora da empresa que facilitassem a eficaz resposta às complexidades do ambiente, inclusive com o compartilhamento amplo de informações e conhecimento, a área estudada atendeu à *dimensão contextual* conforme o construto desenvolvido por Lengnick-Hall *et al.* (2011) para caracterizar uma organização resiliente. Adicionalmente, ao realizar investimentos em capacitação para garantir que a empresa estivesse apta a se beneficiar das novas oportunidades ou situações, também atendeu à *dimensão de conduta*, preconizada pelos autores acima citados. Para Robb (2000), uma das características das organizações resilientes é a capacidade de aprender e se desenvolver, o que podemos sugerir ser o caso da área pesquisada, conforme o acima exposto.

Incentivo à Criação & Experimentação

Um fator comentado por todos os entrevistados foi a liberdade e o incentivo existente na área pesquisada para a criação e experimentação. Como já citado anteriormente, isso está em linha com o perfil da área, voltado à atenção e busca do que é novo. Segundo a Entrevistada D, esse mesmo perfil, aliado às características das novas tecnologias, facilita o processo de experimentação e, em última análise, torna mais ágil a adoção de novas práticas e soluções, permitindo que eventuais correções sejam rapidamente feitas:

“[...] somos profissionais por formação curiosos, o que nos deixa mais à vontade para experimentar coisas novas. Para experimentar, fazendo. Talvez um engenheiro tenha que passar lá por uma série de etapas para chegar a colocar um produto no mercado; a gente pode aprender fazendo. Aquela coisa que se fala muito também, que a Internet deu a possibilidade da gente errar rápido, para fazer logo, para errar rápido, e consertar rápido, esse é um mundo que também permite isso. [...]”

Algumas entrevistadas ressaltaram a importância de um ambiente de liberdade para facilitar o processo de criação e proposição de novas idéias ou ações.

“[...] Mas o que não muda aqui dentro, que eu acho que é o grande barato desse lugar? A liberdade que a gente tem para criar cada vez mais formas e caminhos de interlocução com os telespectadores e com a imprensa, então eu acho que é isso que a gente está fazendo. Assim, a origem é igual de três anos atrás, eu só acho que a gente está cada vez mais abrindo a boca do nosso megafone.” (Entrevistada E)

“Agora como empresa de comunicação, como equipe de comunicação, eu acho que a gente teve sempre muita liberdade para sinalizar as mudanças de cenário ou as movimentações. Sempre houve espaço para fazer essas sinalizações, sempre houve muita criatividade, muito jogo de cintura e muita resiliência para [...] que se buscassem alternativas. [...]” (Entrevistada D)

Porém, como bem notado pela Entrevistada B, de nada adiantaria esse ambiente propício à experimentação caso as pessoas não tivessem um mínimo de conhecimento. Assim, os esforços de capacitação, comentados no tópico anterior, permitiram que através da experimentação a área desenvolvesse eficazmente o novo modelo de comunicação corporativa.

“[...] Na época, era difícil às vezes tomar uma decisão por falta de conhecimento. À medida que a gente foi se familiarizando com as ferramentas, com as coisas que estavam acontecendo, ficou mais fácil tomar decisões e ter opiniões, e poder ter visões a respeito, fazer apostas futuras. No fundo, a gente precisava disso para poder entrar num período de experimentação. Sem um conhecimento básico, não dá para você extrapolar a imagem para alguma coisa que “poderia ser”. Isso foi, de fato, o que acabou trazendo a gente ao modelo que a gente tem hoje, que é um modelo mais aberto. [...]” (Entrevistada B)

O novo modelo de gestão da área procurou incentivar o trabalho integrado entre as diversas divisões e departamentos. Essa integração passou a valer inclusive para os processos de reflexão e criação dos conceitos dos programas e das ações de comunicação, que com isso ganharam rapidez e qualidade.

“Reflexão é uma coisa que é muito estimulada aqui, e isso faz toda a diferença do mundo. E refletir junto com as outras pessoas, a coisa fica mais rica ainda. Teve também outra mudança importante, numa coisa que parece boboca, mas que foram [...] as reuniões de pré-briefing, briefing e contra-briefing. Hoje a gente cria a conceituação dos programas juntos. A gente já volta com as idéias, já foi para as equipes, já fez o dever de casa, e aí volta com as propostas. [...] Quando vai para o Diretor da área, já é quase cem por cento de certeza que aquilo vai ser aprovado, porque já teve um consenso entre vinte pessoas. [...] E isso também deu uma coesão. A principal responsabilidade da área é conceituar. Essa é a nossa principal meta, conceituar os produtos. Então conceituar com todo mundo é muito mais fácil, está todo mundo com a mesma linha de raciocínio, com a mesma vibração.” (Entrevistada E)

A análise das entrevistas nos permite supor que esse ambiente de experimentação foi decorrente das lideranças da área apresentarem e incentivarem características de *Criatividade*, conforme Ojeda (1997), *Iniciativa/Pro-atividade* (OJEDA, 1997; CONNER, 1995; CONNOR & DAVIDSON, 2003) e *Positividade/Otimismo* e *Flexibilidade* (CONNER, 1995; CONNOR & DAVIDSON, 2003), todas elas associadas à resiliência individual.

Além disso, a experimentação bem sucedida, por gerar histórias de sucesso, leva a um aumento da *Autoconfiança* e da *Autoestima*, que também são características de resiliência segundo Wagnild & Young (1993) e Ojeda (1997), respectivamente.

Ao descrever as *Habilidades e Cultura para Adaptação* que caracterizam uma organização resiliente, Robb (2000) chama a atenção para a necessidade de a empresa apresentar as características de criatividade, experimentação, aprendizado e investigação, e ainda uma orientação à inovação. Lengnick-Hall *et al.* (2011) relacionam a *dimensão de conduta* de uma organização resiliente à capacidade de seus funcionários em criar respostas não convencionais, porém consistentes, para os novos desafios e em combinar originalidade e iniciativa para capitalizar uma nova oportunidade ou situação, eventualmente seguindo um caminho bem diferente daquele que é a norma na organização. Assim, da análise desse fator experimentação, podemos sugerir que a área estudada apresenta, segundo os autores acima citados, resiliência organizacional.

Perseverança, Tentativa & Erro

Praticamente todos os entrevistados comentaram, com maior ou menor ênfase, a importância da perseverança ao longo do processo de evolução da estratégia de comunicação corporativa.

“[...] tem uma coisa que eu acho que é muito interessante, que pessoas resilientes sabem o valor do tempo. Então às vezes você vai lá, não consegue, volta. Espera um pouquinho. Re-empacota e volta. Pode ser que consiga... Não conseguiu? Mais um tempo. Não desiste. Nenhuma das idéias que eu dei até hoje nessa empresa, nenhuma deixou de ser usada. Nenhuma!” (Entrevistada E)

No caso da organização estudada, associada ao conceito de perseverança estava a prática de tentativa e erro. Robb (2000) propõe que as empresas resilientes apresentam a capacidade de criar estruturas e desmanchá-las, se necessário. Um ponto no processo de evolução da área que marcou fortemente todos os entrevistados foi a criação de uma Diretoria Transmídia, voltada a integrar as diversas áreas através das novas mídias e canais. Seja pela forma como foi implantada, com a contratação de profissional externo para dirigi-la, seja pela abrangência que essa diretoria se propunha atuar, extrapolando inclusive a área de comunicação corporativa e, de certa forma, “invadindo” as áreas de produção de conteúdo, essa iniciativa não frutificou. Para alguns, foi considerada uma experiência traumática, com reflexos inclusive no relacionamento com outras áreas da empresa.

“[...] um grande tropeço, foi a criação da diretoria Transmídia, um grande tropeço isso, foi um equívoco organizacional, um equívoco, um equívoco. Graças a Deus fomos resilientes o suficiente para passarmos por essa chuva. [...] A idéia era boa, mas o profissional não era o correto, a condução não foi a correta, parecia que a gente estava querendo concorrer com a área de entretenimento, não era essa a idéia. Então assim, o ano passado para gente foi muito sofrido, muito sofrido. [...] Então, na metade do ano passado, acabou a diretoria Transmídia. [...] Essa aposta de criar uma diretoria Transmídia foi um equívoco, não era aquilo, mas a gente conseguiu mostrar para a empresa que dá para dar três passos para trás, que na verdade a gente não ia estar involuindo, a gente ia estar era redesenhando o que na verdade deveria ter sido feito e não foi.” (Entrevistada E)

“[...] Bom, aí acho que a gente tomou realmente a decisão errada. Foi uma decisão errada trazer alguém de fora para organizar esse movimento dentro da Área de Comunicação. A gente achou que seria um bom atalho. De fato teria sido, se a gente tivesse talvez alguém com um pouco mais de experiência de gestão de empresa, e que pudesse ter realmente trazido essa visão de uma maneira mais estruturada. [...] A gente perdeu muitos pontos, a gente andou muitos passos pra trás do ponto de vista de adoção interna. [...] O lado bom nisso é que realmente, em seis meses, a empresa que não falava do assunto, passou não só a falar de transmídia como a querer o termo para si [...].” (Entrevistada B)

Mas foi interessante notar nos depoimentos que a área aparentemente aprendeu com os erros, e soube aproveitar os ensinamentos decorrentes dessa experiência frustrada, levando-os inclusive em consideração no processo de desenho da nova estrutura organizacional e do novo modelo de gestão.

“Estruturalmente [...] tivemos um ensaio negro que foi a fundação da [Diretoria Transmídia]. Negro no sentido de que deu e não deu certo. Eu acho que os valores de Transmídia de alguma forma ficaram incorporados às áreas, e isso é positivo. Não precisava haver talvez uma área dedicada a isso. Isso é uma disciplina que precisa estar de alguma forma na rotina, na dinâmica de cada uma das áreas de comunicação.”

(Entrevistado G)

Se a área de comunicação corporativa estava preparada, por conta do seu perfil, para identificar e aceitar o novo, o mesmo não poderia ser dito para as demais áreas da empresa. Assim, a característica de perseverança foi importante na tarefa de passar para o restante da organização os impactos e as novas formas de agir decorrentes desse novo ambiente de mudanças na tecnologia e na forma de conversação com os consumidores.

“O segundo trabalho, além desse trabalho do dia-a-dia de monitorar, é você convencer, educar os executivos [da empresa] de que aquilo é importante para empresa. [...] Os executivos estão começando a entender a importância da voz das mídias sociais, das manifestações das mídias sociais, e esse é um segundo trabalho também. Mudar, ainda não mudou totalmente, mas estamos começando [...]. As pessoas já estão começando a entender [que] quando você fala assim: “Ah, tenho aqui uns meninos no Twitter reclamando disso”, [...] que aquilo é a sua audiência que está falando.” (Entrevistada F)

“[...] Tinha um lado da empresa que nitidamente dizia: Não olha, não olha, não olha, não olha. Isso não é importante, vamos focar aqui, que o navio agüenta o tranco; e o outro lado que dizia, também: Olha, olha, olha, pelo amor de Deus, está acabando o tempo, não vai dar tempo, o navio vai afundar, e tal. E, na verdade, nenhum dos extremos estava correto, nem os alarmistas nem os conservadores estavam totalmente corretos [...] Assim, demorou bastante tempo até a gente conseguir encontrar esse meio do caminho. Entender o lado positivo dos mais conservadores sem perder o estímulo e tal, dos mais inovadores, alarmistas, enfim.” (Entrevistada B)

Nesse processo de evolução e desenvolvimento de habilidades e conhecimentos através da tentativa e erro, que ainda ocorre atualmente, tem sido fundamental o apoio e suporte das lideranças mais seniores da área pesquisada, principalmente por ocasião dos insucessos, como relata e exemplifica o Entrevistado G:

“[...], mas a gente ainda está verde nessa história e quando a gente fala de mobile, então, aí ninguém sabe de nada, ninguém sabe de nada! Eu acho que a gente está atento às mudanças, tendo a coragem [de experimentar]. E aí muito com os “sim” da Diretora de Comunicação Corporativa, que são permanentes: vamos tentar, vamos errar, vamos tudo. Porque isso é importante. A gente precisa estar se permitindo errar e aprender dentro dessa história. Mas eu não diria que a gente hoje domina nenhum desses alvos que estão em movimento [...]”

“[...] Na nossa linha, no nosso calendário de comunicação talvez não haja momento mais nobre do que o famoso comercial de final de ano. E a gente há quatro anos teve a coragem de chegar com uma história que era assim: quem ia fazer essa campanha era o telespectador e não a empresa. Então aquela história de: mande o seu vídeo cantando a festinha que isso vai ganhar o nosso vídeo, então era uma campanha feita por telespectadores, a gente recebeu na época mais de sete mil vídeos! Foi um sucesso bacana pra caramba. E ao mesmo tempo tivemos várias outras experiências frustradas, mas que por sorte não sufocaram o surgimento de outras tantas. Mas já tivemos vários ensaios, continuamos...”

A postura das lideranças da área estudada em insistir na evolução da estratégia de comunicação corporativa mesmo apesar das dificuldades internas e externas à organização indica que esses profissionais apresentaram as características de resiliência individual de *Perseverança/Compromisso*, como conceituada por Wagnild & Young (1993) e Connor & Davidson (2003). Ao adotar a prática de tentativa e erro, inclusive aceitando correr os riscos a ela associados, essas lideranças também demonstraram *Iniciativa/Pro-atividade, Flexibilidade e Positividade/Otimismo*, conforme proposto por Ojeda (1997), Conner (1995) e Connor & Davidson (2003). As evidências ainda sugerem que o stress advindo das dificuldades funcionou nesses líderes como motivador para a mudança e para a busca de oportunidades de melhoria, caracterizando um comportamento resiliente (CONNOR & DAVIDSON, 2003).

Analisando esse fator à luz do construto de Robb (2000), verificamos que a área estudada apresentou diversas das características das organizações resilientes citadas pelo autor. Além da capacidade de criar estruturas e desmanchá-las, já acima comentada, a área provia segurança aos seus líderes, como pode ser constatado, por exemplo, pela aceitação das eventuais falhas ou insucessos decorrentes da prática de tentativa e erro. Houve também a preocupação dos líderes mais seniores em administrar as conseqüências emocionais da mudança, sendo essa uma outra característica das empresas resilientes segundo Robb (2000).

“[...] Esse grupo de diretores envolvidos ajudou muito nessa questão também da liderança naquilo que diz respeito a implantar [a mudança] de uma forma que conseguisse manter ao mesmo tempo as pessoas esclarecidas, motivadas, minimamente tranqüilas ou minimizando toda a turbulência que um processo desses sempre traz.” (Entrevistado C)

Essa mesma prática de tentativa e erro permite que a área atenda à *dimensão de conduta* da resiliência organizacional, conforme conceituada por Lengnick-Hall *et al.* (2011), transformando rapidamente pensamentos e percepções em respostas e ações tangíveis. Da mesma forma, a *dimensão cognitiva* também é

contemplada, pela constatação da existência na área do incentivo à tomada de decisão, apesar das incertezas, do questionamento de premissas fundamentais e do aproveitamento das oportunidades.

A premissa da presente pesquisa é que o processo de evolução da estratégia de comunicação corporativa da empresa estudada foi facilitado por suas lideranças apresentarem características de resiliência individual. A análise desse processo de evolução, a partir das entrevistas realizadas com os líderes da área estudada e das documentações fornecidas pela empresa e à luz dos conceitos e construtos apresentados no referencial teórico, sugere que essa premissa é verdadeira. Adicionalmente, tomando por base principalmente os construtos de Robb (2000) e Lengnick-Hall *et al.* (2011), podemos supor que a área pesquisada é uma organização resiliente.

4.5. Os desafios para a resiliência organizacional

Uma das questões propostas para a presente pesquisa foi avaliar se a área de comunicação da empresa apresentou características de resiliência organizacional por ocasião do fenômeno estudado.

Adotamos como base teórica para responder essa questão o modelo de Hamel & Välikangas (2003), descrito na Seção 2.4 – Resiliência nas organizações. Esse modelo propõe que para ser considerada resiliente uma organização deve enfrentar quatro desafios, que podem ser assim sintetizados:

- **Desafio Cognitivo:** questionar a estratégia atual, não se prender 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;
- **Desafio Ideológico:** otimização *versus* renovação, revisão ou substituição da estratégia atual.

Foram incluídas no roteiro de entrevista algumas perguntas voltadas a obter dos líderes da área estudada suas percepções quanto aos desafios propostos nesse construto (vide Seção 3.4 – Roteiro de entrevista).

Vale ressaltar que na seção anterior já verificamos, ao ter os fatores categorizados analisados com base nos construtos de Robb (2000) e Lengnick-Hall *et al.* (2011), que a área estudada poderia ser considerada uma organização resiliente. Assim a análise apresentada a seguir, mais detalhada, teve por objetivo confirmar essa suposição.

4.5.1. Desafio Cognitivo

De acordo com Hamel & Välikangas (2003), uma empresa para ser considerada resiliente deve reduzir o tempo entre os primeiros sinais de mudança e o início das ações para se adaptar ao novo ambiente. Para isso deve ser capaz de questionar a sua estratégia atual, evitando ficar presa a sucessos passados.

Constatação da necessidade de mudança

Com base nas entrevistas, verificamos que a empresa estudada vislumbrou a necessidade de mudança a partir de uma postura “inquieta” de seus líderes e de um desapego ao status quo.

“Eu acho que existe um facilitador aqui dentro. É uma determinada conjunção de perfil de pessoas que são um tanto desapegadas a estruturas fixas ou antigas. São pessoas movidas por uma certa inquietação. Primeiro, já existia uma inquietação aqui, natural, de buscar a melhor maneira de fazer as coisas. Isso eu acho que é um facilitador. Segundo, eu não sei se é uma postura consciente de cada um de nós, [...] não dá mais pra você sonhar com estabilidade trabalhando no universo da comunicação na iniciativa privada. Porque a turbulência, ela existirá sempre. Aqui, na Área de Comunicação, você tinha um grupo de pessoas que não estavam apegadas ao poder, ou preocupadas em manter um status quo. Eram pessoas que, pelo contrário, estavam interessadas em buscar uma maneira de evoluir, que já estavam de alguma maneira sintonizadas com essas mudanças e buscando melhorias, ainda que de uma maneira pontual, para se adaptar a todas essas transformações [...].” (Entrevistado C)

Interesse pelo Novo

Uma das maneiras que Hamel & Välikangas (2003) sugerem para as empresas vencerem o desafio cognitivo é fazer com que suas lideranças tenham contato com as situações e os locais onde as mudanças estejam ocorrendo. Nesse sentido, o Entrevistado A resalta que o interesse e busca pelo novo é uma característica dos profissionais da área de comunicação da empresa estudada, muitos dos quais com formação jornalística:

“ [...] O meu ambiente é de comunicação, já faz parte da personalidade da equipe [...] trazer o novo, senão você é pesquisador ou historiador. Informar é trazer uma informação nova, então nós já somos profissionais da busca do novo. Naturalmente a gente tem a obrigação até [de sair] na frente. O Jornalismo é o acontecimento novo, o Entretenimento é a emoção nova, a gente quer a Comunicação nova. Faz parte do nosso trabalho ter esse tipo de acompanhamento [das mudanças]. [...] A necessidade de buscar o novo faz parte da turma.”

Segundo uma entrevistada, facilitou em muito a evolução da estratégia de comunicação corporativa o fato do diretor responsável pela área enxergar e ver a força das mídias sociais:

“[...] E uma coisa que eu acho que é interessante especificamente sobre ele [Diretor da Área de Comunicação], ele é um entusiasta das mídias sociais. Então isso facilita muito a nossa vida, enquanto relacionamento com o telespectador, enquanto dimensionamento do tamanho da empresa nas mídias sociais.” (Entrevistada E)

Influência do sucesso da estratégia anterior

Outro ponto que foi ressaltado por vários entrevistados é que o modelo de comunicação anterior, baseado nas mídias tradicionais, era e continua a ser considerado um sucesso. Mas devido à inquietação e desejo de buscar o novo, comentados acima, o sucesso dessa estratégia original, ao invés de dificultar, facilitou e deu credibilidade à área para evoluir a sua forma de atuação.

“[...] Nós não resolvemos fazer isso porque estávamos insatisfeitos com o nosso resultado ou porque estávamos em crise, nada disso. Nós resolvemos fazer isso porque achávamos que podíamos fazer ainda melhor! A gente estava satisfeito com o resultado que a gente tinha, só que essa inquietação, essa vontade de evoluir nos levou nessa direção.” (Entrevistado C)

“[...] Não acho que dificultou o fato da estratégia anterior ser de sucesso, porque ela nos deu o que a gente precisava para avançar, que foi a credibilidade. Acho que isso foi muito bem construído na estratégia anterior.” (Entrevistada D)

Com isso foi evitado que houvesse arrogância, nostalgia ou negação da necessidade de mudança, que poderiam dificultar a evolução da área. O Entrevistado H com muita propriedade ressaltou o perigo de se ter um passado de sucesso:

“Em minha opinião não existe algema mais forte, mais eficiente, do que um passado glorioso. Não existe um jeito mais eficiente de você conseguir cercar e limitar suas possibilidades de futuro do que um passado de vitórias. Você olha para trás, você faz política e faz empresa pelo retrovisor. [Se você fizer] isso você está condenado completamente ao fracasso.”

Obsolescência da estratégia original

Como já visto anteriormente, a Comunicação Corporativa foi fortemente afetada pela evolução da tecnologia, principalmente com o surgimento das mídias sociais. A antiga estratégia de comunicação corporativa da empresa estudada, calcada nas mídias tradicionais (televisão, imprensa, etc.), não era mais suficiente para atender às novas necessidades de comunicação da organização com seu público-alvo.

Com base no construto de Hamel & Välikangas (2003), contido em nosso referencial teórico, uma estratégia pode ficar obsoleta ao ser *replicada*, *suplantada*, *exaurida* ou *estripada*. Assim, entendemos que a estratégia de comunicação corporativa original foi *exaurida*, no sentido de que mesmo com otimizações ela não seria capaz de permitir a conversação ágil e em “mão dupla” demandada pelos consumidores.

Digno de nota que, em função da empresa ter sido uma das pioneiras no desenvolvimento de um novo modelo de comunicação corporativa baseado na Internet e nas mídias sociais, tanto em nível Brasil quanto em nível mundial, não entendemos que a estratégia anterior tenha sido *suplantada*. Corrobora esse entendimento o fato do novo modelo de comunicação ser uma complementação do modelo anterior, como já descrito, não deixando de realizar nenhuma das atividades originais, conforme exemplificado pela Entrevistada G:

“Acumulou. [...] A gente não deixou de fazer nada do que fazia, a gente continuou fazendo o que fazia e acrescentou essa nova visão, uma nova pegada, então a gente acumulou as funções. Hoje em dia não dá para você trabalhar sem ler a movimentação do Twitter, sem ler o que está na Internet, então é um acúmulo. Hoje em dia a gente tem muito mais site que publicam coisas. Antigamente a gente lidava com os impressos, era um número: JB, Globo, Extra, Dia, Diário de São Paulo, Agora, JT, Folha, Estado, no máximo dez. A gente trabalhava com dez jornais. Hoje em dia, não sei quantos veículos são [...].”

Assim, por sua postura de buscar sempre o novo e não ficar presa a sucessos passados entendemos que, sob o ponto de vista do *Desafio Cognitivo*, conforme preconizado por Hamel & Välikangas (2003), a organização estudada pode ser considerada resiliente.

4.5.2. Desafio Estratégico

Para Hamel & Välikangas (2003) não basta identificar a necessidade de mudança. A empresa resiliente deve ser também capaz de desenvolver boas e novas estratégias alternativas.

Importância da Variedade

Como visto na seção anterior, a empresa conseguiu estabelecer um ambiente propício à criação e experimentação. Com isso, ao longo da evolução da estratégia de comunicação corporativa foram desenvolvidas várias alternativas de ação, sem a preocupação de criar uma única e abrangente estratégia.

“Tinha um caminho mais restritivo, tinha um caminho mais longo. Pegamos o caminho do meio, de ter ido fazendo as coisas aos poucos e com a confiança de estar fazendo aquilo que a gente conhecia, coisas sobre as quais a gente tinha estudado, a gente tinha refletido e a gente se sentia à vontade naquele momento para avançar. E sempre com a preocupação de ir se reavaliando, ainda que esses processos não fossem formais.” (Entrevistada D)

Inovações a Partir da Operação

O esforço para o desenvolvimento do novo modelo de atuação ocorreu dentro da organização, junto com as atividades do dia-a-dia e utilizando os recursos e as competências da área, fazendo com que os resultados das experimentações, se positivos, fossem rapidamente inseridos na operação.

“Testava e avaliava, o que der certo, você continua, o que der errado, você não repete, então a gente foi passando por esse momento de teste, de como lidar com isso. Até hoje ninguém tem a receita, e a gente continua testando. [...] A gente passou por um aprendizado grande, a gente errou, mas aprendeu muito. Porque só errando mesmo a gente aprende. Hoje em dia estamos mais afinados” (Entrevistada F)

No processo de definição e evolução do modelo de comunicação corporativa, a área estudada utilizou recursos e conhecimentos externos, através da contratação de consultorias e da terceirização de algumas atividades. Vale ressaltar que a identificação dos parceiros ideais e de como eles poderiam auxiliar a organização também foi um processo de aprendizado, como comenta a Entrevistada F:

“A grande dificuldade era que a gente estava lidando com uma coisa nova que a gente não sabia. [...] A gente não tinha uma receita pra lidar com aquilo, então o que é que você faz [quando] não tem experiência? A gente foi testando. A gente errou em alguns momentos, mas você só saberia como aquilo ia funcionar se você testasse. Eu me lembro que logo num primeiro momento contratamos um fornecedor de Internet para promover um evento nosso na Internet. Chegou lá, a gente achou um absurdo, porque a gente pede o cara, contrata o cara, o cara vem aqui, faz isso, isso e isso, e não dá resultado, se eu fizesse faria melhor. Aí a primeira reação é dizer: eu não quero mais ele. Mas você sempre tem alguém que é mais sábio e fala: Ok, isso ele não é bom, vamos tentar com outra coisa. A gente teve a sabedoria de não desistir. [...]. O [fornecedor] é bom nisso, então vamos tentar isso. A gente foi experimentando, experimentou de uma forma, aí descobriu que não, não é assim que a gente tem que fazer, vamos pedir de outra forma, e aí a gente pedia de outra forma, olha, assim funcionou. Então realmente foi experimentando.” (Entrevistada F)

Assim, por focar no desenvolvimento e experimentação de várias linhas de ação, levando à geração de várias possíveis “estratégias”, e também ao procurar gerar essas novas idéias num ambiente bem próximo à operação, podemos sugerir que a área estudada vem superando o *Desafio Estratégico*, conforme conceituado por Hamel & Välikangas (2003).

4.5.3. Desafio Político

Para ser considerada resiliente, segundo Hamel & Välikangas (2003), uma organização também deve ser capaz de transferir recursos da operação e estratégia correntes para os esforços de desenvolvimento de um novo modelo de atuação. Essa transferência é dificultada, em grande parte das empresas, pela relação existente entre recursos e poder.

Recursos para a Nova Estratégia

Na organização estudada verificamos, através das entrevistas, que houve a preocupação em prover os recursos necessários para a evolução da estratégia de comunicação corporativa. Em parte isso ocorreu devido ao total comprometimento do “número 1” da área com a mudança, conforme relatado pela Entrevistada E, e complementado pelo comentário abaixo:

“Nunca tive problemas [em obter recursos]. Zero. Nenhum, nenhum, nenhum. E não é tipo assim, “nunca tive problema, porque é uma gestão leviana de recursos e pessoas”. Não é isso, não é isso. Tudo que a gente faz aqui, tudo é muito estudado, pesquisado, analisado, testado, experimentado, errado. Mas nunca tive nenhuma barreira com isso.” (Entrevistada E)

Não que houvesse disponibilidade de recursos para fazer tudo o que se quisesse. Segundo vários entrevistados houve um esforço das lideranças em obter, tanto internamente quanto externamente à área, os insumos necessários para tocar o processo de mudança.

“Esse processo foi meio guerrilheiro. Foi aquela solução doméstica mesmo. Vamos ver como é que a gente faz, vamos tirar um pouquinho daqui, botar um pouquinho ali. E aí começou a dar certo, começou a funcionar, vamos mostrar que está dando certo, vamos mostrar que está funcionando os bens que a gente já passou para ver se a gente consegue mais alguma coisa. A gente está assim até hoje...” (Entrevistada D)

Recursos Não Financeiros

No desenvolvimento e implantação da nova estratégia de comunicação foram realocados não só os recursos financeiros, mas também e principalmente os recursos humanos, tendo havido, mais uma vez, um processo racional de negociação.

“Isso é um processo, e aí dá uma roubadinha em alguém aqui que divide seu tempo, aí o cara fica meio na home, meio em mídias, meio no CAT, meio em mídias. O estagiário que seria para o CAT você traz pra cá. Com os seus recursos, você vai, na verdade, fazendo o reparte desse recurso dentro desse cenário. Está na hora de eu botar mais ovo nessa cestinha aqui, está na hora de eu tirar mais ovo dessa cestinha aqui, até a hora em que eu, de fato, preciso pedir mais ovos ao granjeiro, porque cheguei no limite da minha reforma agrária interna.” (Entrevistada D)

De certa maneira, como ressalta o Entrevistado G, a transferência de recursos humanos dentro da área, e até a busca de profissionais fora, foi usada como uma forma de alavancar e incentivar o processo de mudança:

“[...] sabendo da necessidade de uma postura diferente, olharam para o corpo de funcionários da área e chegaram assim: Quem são os mais incomodados, quem são as pessoas que de alguma forma estão provocando e enchendo o saco? Vamos espalhar esses caras em algumas áreas, em algumas atividades para tentar provocar isso e tal. Acho que do ponto de vista estrutural foi isso. Resolveu-se bem com profissionais aqui dentro, identificando na área quem estava assistindo isso tudo e estava mais incomodado do que outros, distribuíram em funções estratégicas para dar conta desse novo desafio, e trouxeram pessoas de fora também [que] são especialistas em determinados assuntos e tal. [...]” (Entrevistado G)

Faz parte da nova estratégia de comunicação corporativa o desenvolvimento de conceito único para as ações de comunicação e o trabalho conjunto das diversas diretorias e departamentos. Assim, um investimento significativo que facilitou a integração entre as diversas equipes e, conseqüentemente, a implementação desse novo modelo foi a mudança da área estudada para um novo e mais bem planejado ambiente de trabalho.

“A mudança para a Bartolomeu Mitre, trabalhar em open space, acho que foi uma das melhores coisas que aconteceu com a área, acho mesmo. Foi assim que a gente conseguiu se conhecer mais. Por exemplo: eu entro hoje no andar da Propaganda, ou no andar da Videographics, eu sei com quem estou falando, eu não sabia antes. Aqui a gente trabalha junto com a equipe do Projeto Social, Evento, essa mistura das equipes, você escutando o que o cara está falando. Eu sinto nisso uma riqueza muito grande, a troca é muito maior. Hoje as equipes trocam mais. As pessoas têm olhos de enxergar e ouvidos de ouvir, antes elas não tinham, hoje existe um interesse genuíno no que a outra pessoa faz. Os encontros promovidos de integração, os últimos que rolaram [também] foram importantes para isso.” (Entrevistada E)

Planejamento da Mudança

Houve uma preocupação das lideranças mais seniores de que o processo de mudança fosse bem planejado, discutido e fundamentado, facilitando a obtenção de apoio e dos recursos necessários à implantação da nova estratégia.

“[...] Pela nossa formação de jornalistas, não é uma característica da nossa profissão ser perdulário. Então, se você for ver, a gente fez uma grande uma revolução em termos de estrutura, eu acho que não criamos dez cargos, era muito mais botar as pessoas certas nos lugares certos e tal. Assim, do ponto de vista de recursos humanos e financeiros, não teve uma proposta que a gente apresentou que não tenha sido aprovada. [...] O projeto de reestruturação foi tão bem fundamentado que eu não tive problemas.” (Entrevistado A)

“[...] Essa foi a última etapa do processo. A implantação desse processo obedeceu a implantação de um processo de planejamento, em que você pensa lá todo o seu cenário ideal, pensa a situação ideal. E depois que tipo de recurso você vai ter para aquilo. A gente teve boa parte desses recursos, até porque esse exercício levou a gente a entender, e a otimizar uma série de recursos, a viabilizar, com os recursos que a gente tinha, uma série de outras ações.” (Entrevistado C)

“A parte de transferência de recursos foi super tranquila. Eu diria que não houve problema algum. Por quê? Porque esse novo modelo trouxe uma gestão mais coletiva, mais compartilhada, com uma visão geral daquilo que dizia respeito a recurso. Então, eventuais distorções ou concentrações de recursos, elas foram naturalmente corrigidas, elas ficaram muito evidentes e muito claras para todo mundo. Na verdade não houve nenhuma mudança radical nessa distribuição dos recursos, porque muitos deles foram transferidos com funções que permaneceram. Às vezes você teve uma determinada função que saiu de uma determinada área para ir pra outra, nada mais natural que o recurso relativo a essa função fosse junto, seja do ponto de vista de recurso do orçamento, seja do ponto de vista de

recurso de mão-de-obra. Nesse aspecto não houve problema nenhum.” (Entrevistado C)

Obtenção de Recursos Externos à Área

Além da realocação de recursos já disponíveis na área de comunicação corporativa, houve a necessidade de buscar aportes adicionais junto à Direção Geral da empresa. Esses aportes foram aplicados principalmente na implantação da nova estrutura organizacional e em algumas ações específicas de comunicação. Como exemplo, foi comentado pela Entrevistada D os significativos investimentos realizados na Central de Atendimento ao Telespectador (CAT), que a partir de um moderno *call center* atende às questões dos consumidores feitas por telefone ou por e-mail:

“[...] Demos todos os [passos] que gostaríamos? Não. Demos todos os que precisávamos? Talvez não. Mas demos muitos! Essa é uma empresa que tem uma central de atendimento ao telespectador (CAT) que poucas emissoras no mundo têm. Um canal aberto com o telespectador que hoje está profissionalizado de um jeito, mas que sempre existiu. Há trinta anos atrás [...] era um [único] ser humano numa mesinha com um telefone e uma agenda, onde ele ia lá olhar: Ih perai, perai ó, a praga do mamão da matéria que saiu lá naquele programa, é isso assim, assim. Hoje eu tenho uns setenta atendentes que fazem isso, de segunda a segunda.” (Entrevistada D)

Portanto, nossas análises indicam que a área estudada realizou de forma eficaz a transferência de recursos necessários ao desenvolvimento e implantação da nova estratégia de comunicação corporativa, fossem eles financeiros, humanos ou operacionais. Isso sugere que a área enfrentou com sucesso o *Desafio Político* proposto por Hamel & Välikangas (2003), podendo ser considerada, sob essa ótica, uma organização resiliente.

4.5.4. Desafio Ideológico

A otimização, entendida por Hamel & Välikangas (2003) como fazer mais, com melhor qualidade, mais rápido e mais barato, é um valor para as empresas modernas. Porém, ela não garante a longevidade dessas organizações, pois a redução de custos ou a qualidade na execução não são suficientes para reverter o processo de obsolescência de uma estratégia. Assim, os autores preconizam que a empresa deve, além da otimização, se preocupar com a resiliência.

Otimização como um Valor

Para todos os entrevistados não só na área estudada, mas também em toda a empresa, a otimização é um valor.

“A fusão da Propaganda com o Videographics, que são hoje as divisões que mais consomem dinheiro da área [de comunicação corporativa], além da questão da integração de entregas passa por essa questão de otimização de recursos. Isso é fato. Elas estão juntas, em essência, por essas duas questões. Otimizar recurso e ter integração, acho que esse é o exemplo mais emblemático aqui na área, mas a busca por otimização vem a todo instante. Tem outros exemplos...” (Entrevistado G)

Processo de Renovação Perene

Além disso a empresa conseguiu, notadamente através dos pontos ressaltados na seção anterior – atenção às mudanças, capacitação profissional contínua, trabalho integrado, incentivo à criação e experimentação e perseverança – criar um ambiente organizacional propício não só à otimização, mas também à renovação permanente.

“Uma das coisas que a gente aprende nisso aqui, que fica muito claro é o seguinte: você pode alterar profundamente uma estrutura, e você pode alterar profundamente os processos dessa estrutura sem necessariamente mexer nas funções. [...] É como se você invertesse um quebra-cabeças. Você tem lá as mesmas peças, só que você tirou dali, botou ali, arrumou aquilo de uma outra forma. Você preservou as funções, mas você não mudou o lugar delas, e a forma delas se comunicarem ou se movimentarem dentro daquele ambiente que elas estão. Agora, uma parte do que a gente fez foi isso, sem dúvida. Outra parte foi agregar, sim, novas funções, novos processos de produção, novas estruturas.” (Entrevistado C)

Dessa maneira, por ter a otimização como um valor, mas nem por isso deixar de se preocupar com a evolução de sua estratégia de comunicação corporativa, entendemos que a área estudada atendeu ao *Desafio Ideológico* conceituado por Hamel & Välikangas (2003), podendo ser considerada, sob esse aspecto, uma organização resiliente.

Em suma, na seção anterior verificamos que tendo por base os construtos de Robb (2000) e Lengnick-Hall *et al.* (2011) a área estudada apresenta diversas características de resiliência organizacional. Nesta seção efetuamos avaliação similar, porém com um pouco mais de profundidade, a partir dos conceitos apresentados por Hamel & Välikangas (2003).

A análise de como a área de comunicação corporativa estudada enfrentou os desafios *Cognitivo, Estratégico, Político e Ideológico* propostos por Hamel & Välikangas (2003) levou à mesma conclusão da seção anterior, sugerindo que podemos considerá-la uma organização resiliente.

4.6. Características de resiliência das lideranças

Ao analisar o processo de evolução da estratégia de comunicação corporativa a partir do referencial teórico desenvolvido para a presente pesquisa, verificamos que os profissionais da área estudada, notadamente as lideranças, apresentaram diversas características individuais de resiliência (vide Seção 4.4 – Ações, iniciativas e atitudes que favoreceram a evolução).

Porém, visando responder mais objetivamente a uma das questões propostas para essa pesquisa – *Quais características de resiliência apresentadas pelos líderes da organização estudada mais facilitaram a evolução do modelo de comunicação corporativa?* – aplicamos nos entrevistados um questionário especialmente desenvolvido para esse fim.

Este instrumento permitiu identificar quais seriam as características de resiliência individual, dentre as contidas no modelo apresentado no referencial teórico, consideradas por essas lideranças como as que mais favoreceram o processo de evolução da estratégia de comunicação corporativa da organização estudada.

Conforme comentado no Capítulo 3 – Metodologia, o questionário do tipo *Q-sort* permite avaliar, segundo a percepção dos entrevistados, a importância relativa entre os diversos itens listados, no presente caso entre as várias características de resiliência individual. As respostas dos entrevistados foram consolidadas e a percepção média das lideranças da área estudada encontra-se na Tabela 6 a seguir.

Tabela 6: Características de Resiliência que Mais Favoreceram a Evolução

Ranking	Características de Resiliência	Pontuação <i>Q-sort</i>
1	Perseverança	16
2	Iniciativa/ Pro-atividade	8
3	Flexibilidade	7
4	Capacidade de se relacionar	7
5	Criatividade	4
6	Foco	3
7	Autoconfiança/ Autoestima	1
8	Organização	0
9	Positividade/ Otimismo	0
10	Humor	-4
11	Serenidade	-4
12	Obtenção de Apoio	-4
13	Sentido de vida	-5
14	Independência	-8
15	Introspecção	-10
16	Auto-suficiência	-11

Fonte: Questionário Q-sort aplicado pelo pesquisador

Podemos notar que, conforme esperado, há um forte alinhamento entre as características consideradas pelas lideranças como as que mais favorecem o processo de evolução com as identificadas nas entrevistas a partir da análise, pelo pesquisador, dos fatores que influenciaram positivamente a mudança. Estão nesse grupo *Perseverança*, *Iniciativa/Pro-atividade*, *Flexibilidade*, *Capacidade de se Relacionar* e *Criatividade*. Na Tabela 7 apresentamos essa correlação.

Tabela 7: Fatores Facilitadores vs. Características Resiliência Individual

Atenção à Mudança	Capacitação Profissional	Incentivo à Criação & Experimentação	Perseverança e Tentativa & Erro
Iniciativa/Pro-atividade	Iniciativa/Pro-atividade	Iniciativa/Pro-atividade	Iniciativa/Pro-atividade
	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade
	Capacidade de se Relacionar	Criatividade	Perseverança
	Obtenção de Apoio	Positividade/Otimismo	Positividade/Otimismo

Fonte: Análise das entrevistas pelo pesquisador

Porém, algumas outras características que surgiram nitidamente na análise dos depoimentos dos entrevistados tiveram uma pontuação neutra ou até negativa. Como exemplo, *Obtenção de Apoio*, que foi uma característica muito importante no processo de capacitação profissional, onde se buscou o apoio de consultoria e parceiros externos para entender o novo ambiente e desenvolver novas ações de comunicação.

Outro exemplo é a característica *Positividade/Otimismo*, que obteve uma avaliação neutra. Foi uma constante nas entrevistas com as lideranças da área estudada a visão de que o processo de evolução da estratégia de comunicação era um grande desafio, mas que também trazia imensas oportunidades. Essa visão está totalmente em linha com a conceituação dessa característica de resiliência individual.

Não obstante, do cruzamento da percepção dos líderes, obtida conforme acima descrito, com as análises feitas pelo pesquisador, podemos sugerir quais características de resiliência individual, dentre as diversas levantadas, mais contribuíram para a evolução da estratégia de comunicação corporativa da empresa estudada. São elas *Perseverança*, *Iniciativa/Pro-atividade*, *Flexibilidade*, *Capacidade de se relacionar* e *Criatividade*.

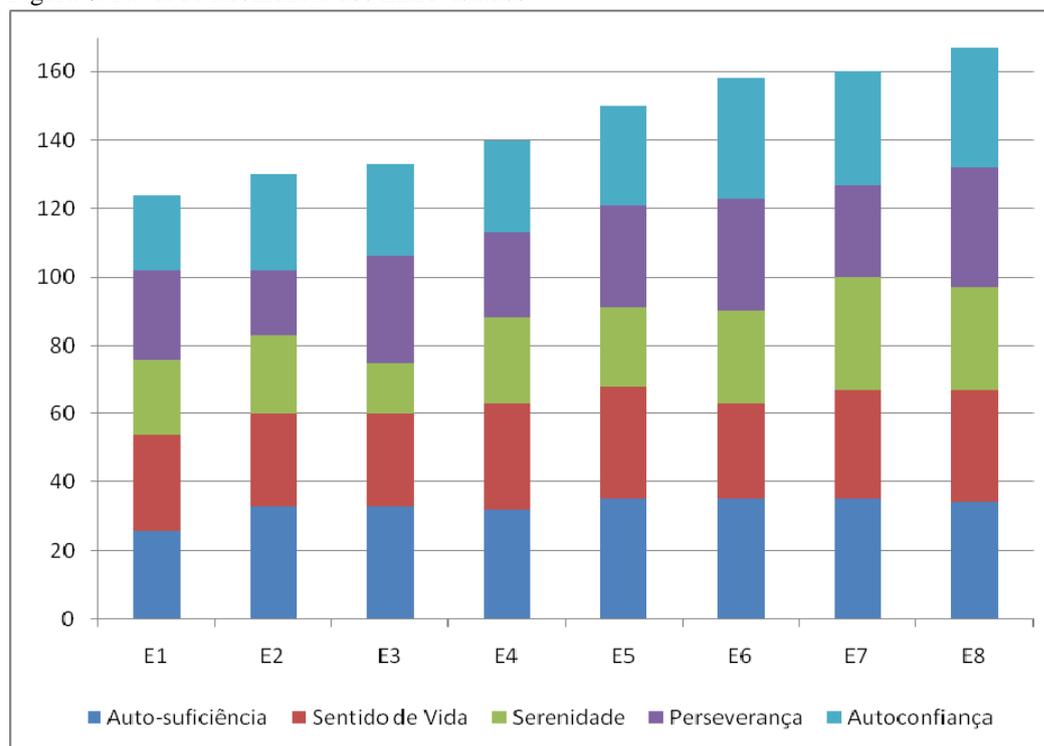
4.7. Nível de resiliência das lideranças

O objetivo de nossa pesquisa foi avaliar como as características de resiliência das lideranças da área de Comunicação Corporativa da empresa estudada contribuíram positivamente para a evolução do seu modelo de comunicação externa.

Para auxiliar na resposta a essa questão, procuramos avaliar o nível de resiliência dos oito líderes da área que foram por nós entrevistados. Como conceituado na Seção 2.3 – Medindo a resiliência e descrito no Capítulo 3 – Metodologia, essa avaliação foi feita tendo como base a Escala de Resiliência (ER) desenvolvida por Wagnild & Young (1993) em sua versão traduzida para o português por Pesce *et al.* (2005).

Foi acordado com a empresa pesquisada que a análise e apresentação dos questionários ER seriam feitas de forma consolidada, visando preservar a identidade dos entrevistados e manter a confidencialidade dos resultados individuais. Assim, apresentamos no Anexo VII somente uma síntese dos questionários, devidamente despersonalizada, e que pode ser ilustrada na figura a seguir.

Figura 6: Nível de Resiliência dos Entrevistados



Fonte: ER aplicadas pelo pesquisador

Na média, as lideranças apresentaram um nível de resiliência (NR) elevado (145,3), superior ao obtido em pesquisa ampla realizada pelos desenvolvedores do instrumento (vide Seção 2.3 – Medindo a resiliência), conforme pode ser verificado na tabela a seguir.

Tabela 8: Comparação dos Resultados da Aplicação da Escala de Resiliência

	Resultados Site RS (1.061 respondentes)	Resultados Pesquisa (8 respondentes)
Média	135,49	145,25
Mediana	138,00	145,00
Des. Padrão	19,68	15,75
Range	133	43
Máximo	175	167
Mínimo	42	124

Fonte: Wagnild (2001) e ER aplicadas pelo pesquisador

Uma análise mais detalhada a partir das características essenciais que compõem o núcleo de resiliência mostra que, em média, os líderes entrevistados apresentaram nível muito alto ou alto em “Auto-suficiência”, “Sentido de Vida” e “Autoconfiança”, mas com resultados não tão elevados em “Perseverança” e “Serenidade”. Na tabela abaixo apresentamos a pontuação média de cada uma dessas características.

Tabela 9: Nível de Resiliência por Característica Essencial

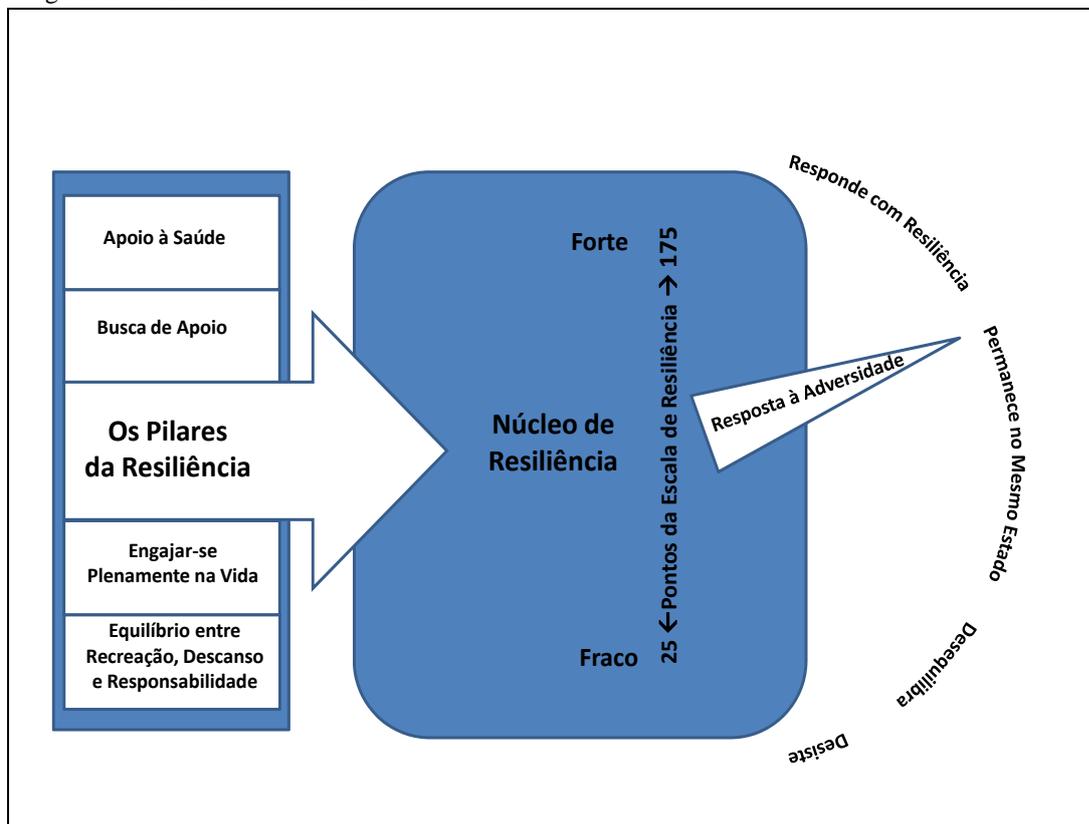
Característica Essencial	Pontuação Média	Nível de Resiliência
Auto-suficiência	164,3	Muito Alto
Sentido de Vida	149,4	Alto
Autoconfiança	147,5	Alto
Perseverança	141,3	Moderadamente Alto
Serenidade	123,8	Moderadamente Baixo

Fonte: ER aplicadas pelo pesquisador

Interessante notar que *Perseverança*, que conforme visto na seção anterior foi considerada pelos entrevistados como a característica de resiliência que mais favoreceu o processo de evolução do modelo de comunicação corporativa, obteve uma importância não tão significativa nas avaliações individuais de resiliência. Contribuiu para isso a moderada concordância dos entrevistados com as assertivas “Eu sou disciplinado” e “Às vezes eu me obrigo a fazer coisas querendo ou não”. Uma possível explicação para esta discrepância poderia ser dada pela característica da área de possuir intensa liberdade para criação, experimentação e decisão quanto a como fazer as ações de comunicação.

Na Seção 2.3 – Medindo a resiliência apresentamos o Modelo de Resiliência proposto por Wagnild (2011) e ilustrado pela figura que reproduzimos a seguir.

Figura 7: Modelo de Resiliência



Fonte: Wagnild (2011)

Com base no modelo apresentado e no nível de resiliência das lideranças das áreas, podemos sugerir que esses líderes responderam com resiliência aos desafios decorrentes do processo de mudança, com isso facilitando a evolução da estratégia de comunicação corporativa da empresa estudada.