

5 Conclusão

Este trabalho teve como objetivo principal analisar como as características de resiliência individual das lideranças organizacionais favoreceram uma nova estratégia de comunicação corporativa da empresa foco do estudo de caso. As entrevistas em profundidade realizadas com oito executivos da área de comunicação corporativa forneceram informações e dados que, analisados à luz do referencial teórico desenvolvido, nos permitiram indicar respostas a esta questão principal e também às demais questões intermediárias propostas.

Mudanças no Ambiente Externo

As empresas têm sido expostas a mudanças cada vez mais rápidas e profundas em seu ambiente de negócios, notadamente por conta dos avanços tecnológicos (CONNER, 1995). Verificamos em nossa pesquisa que, se isso já era verdade há quase duas décadas, a evolução tecnológica dos últimos cinco a dez anos ampliou profundamente a mudança na maneira com que as organizações se relacionam com seus públicos alvo. Houve uma democratização dos meios de comunicação com o surgimento de novos canais de comunicação e, mais importante, com o crescimento das mídias sociais, que ampliaram o alcance da voz dos consumidores tornando mais fácil a organização das pessoas em grupos.

Estabeleceu-se uma comunicação em “mão dupla” entre as empresas e seus consumidores e, novidade ainda maior, a conversação entre os consumidores. A comunicação “1 para n” foi substituída pelo relacionamento “n para n”, facilitando a colaboração entre organizações e seus públicos e, por outro lado, amplificando o impacto de suas eventuais reclamações. O consumidor passou a ter importância não só pelo potencial de promover uma marca, mas também pelo poder de impactar negativamente a reputação de uma empresa. As organizações estão desafiadas a ser, cada vez mais, capazes de fornecer respostas rápidas, com discurso coerente e unificado, independente do tipo e quantidade de canais de comunicação utilizados. Além dos clientes tradicionais, surgiram novos nichos e

players, tais como *blogs*, grupos de usuários e comunidades virtuais, que passaram a compor a comunidade de consumidores e formadores de opinião.

Em suma, as empresas tiveram que repensar toda a sua estratégia de relacionamento e comunicação.

Reflexos na Organização Estudada

Seja por já utilizar a Internet no relacionamento com um público específico (Imprensa), por acompanhar a evolução das mídias sociais ou por conta do perfil de sua equipe – formada na maior parte por jornalistas e profissionais de comunicação, sempre em busca do novo – a área de comunicação corporativa da empresa estudada estava atenta a estas novas tendências.

Isto facilitou não só a identificação da necessidade de mudança como também o desenvolvimento e implantação da nova estratégia de comunicação corporativa. A estratégia anterior, baseada na utilização das mídias tradicionais, foi então complementada – e não substituída – por um novo modelo de atuação, que incluiu o uso das novas tecnologias e canais de comunicação no atendimento às demandas de seus públicos alvo.

No desenvolvimento e implantação da nova estratégia, da estrutura organizacional e do modelo de gestão dela decorrente, a área de comunicação corporativa levou em consideração as seguintes premissas ou conceitos:

- Manutenção de canal de interlocução constante com os públicos alvo;
- Criação de ações de relacionamento;
- Experimentação;
- Mapeamento da percepção dos diversos públicos para as marcas e produtos da empresa, notadamente via acompanhamento das mídias sociais;
- Presença em todas as mídias, com estratégias e conteúdos adequados a cada uma delas;
- Conceito único para todas as ações relacionadas a um produto ou evento, independente da mídia ou canal utilizado, com comunicação transmídia;
- Discurso corporativo único, porém adaptado às especificidades de cada mídia ou público;

- Modelo de gestão incentivador da integração de todas as equipes, tanto na conceituação quanto na produção.

A evolução da estratégia de comunicação corporativa foi viabilizada e facilitada por alguns fatores recorrentes, identificados ao longo das entrevistas. São eles a *Atenção às Mudanças*, a *Qualificação e Capacitação Profissional*, o *Incentivo à Criação & Experimentação* e a *Perseverança, Tentativa & Erro*.

Resiliência Organizacional

A análise dos fatores acima citados, à luz dos construtos desenvolvidos por Hamel & Välikangas (2003), Robb (2000) e Lengnick-Hall *et al.* (2011), indicou que a área de comunicação corporativa estudada pode ser considerada uma organização resiliente.

A busca permanente por uma melhor capacitação dos profissionais da área, a experimentação constante, inclusive criando e desmanchando estruturas quando necessário, e a liberdade para criar e errar são alguns dos fatores que indicaram que a área estudada conseguiu implantar ao longo do tempo um *Sistema de Adaptação*, em complemento ao *Sistema de Performance* já existente, conforme conceituado por Robb (2000).

Analisados sob a ótica dos *Desafios da Resiliência Organizacional* (HAMEL & VÄLIKANGAS, 2003), verificamos que o *Desafio Cognitivo* foi superado principalmente pelo interesse da área pelo novo e por sua atenção às mudanças. Já para enfrentar o *Desafio Estratégico*, a área criou um ambiente propício à criação e experimentação, permitindo o desenvolvimento de várias alternativas para a evolução do modelo de comunicação corporativa. Este mesmo ambiente facilitou a transferência de recursos humanos, financeiros e operacionais para a nova estratégia, atendendo assim ao *Desafio Político*. A área conseguiu, notadamente através da capacitação contínua, incentivo à criação, perseverança e tentativa e erro, atender às necessidades de otimização (“fazer mais com menos”), sem deixar de se preocupar com a renovação permanente. Com isso a área vem superando o *Desafio Ideológico*.

De forma similar, a análise dos fatores identificados nas entrevistas a partir das Dimensões da Resiliência Organizacional conceituadas por Lengnick-Hall *et al.* (2011) indicam o atendimento às dimensões Cognitiva, de Conduta e Contextual propostas neste construto.

Características e Nível de Resiliência das Lideranças

Baseando-se nos conceitos de Resiliência Individual apresentados por diversos autores, foi proposta no Referencial Teórico da presente pesquisa uma relação das principais características associadas aos indivíduos resilientes. Ao analisar o processo de evolução do modelo de comunicação corporativa, verificamos que as lideranças entrevistadas apresentaram várias dessas características. Adicionalmente, obtivemos a percepção destes líderes sobre quais características de resiliência mais favoreceram o processo de evolução da estratégia, através da aplicação pelo pesquisador de questionário especialmente desenvolvido para esse fim.

Do cruzamento da percepção dos líderes com as análises feitas pelo pesquisador, podemos sugerir que as características de resiliência individual que mais favoreceram o processo de evolução da estratégia de comunicação corporativa foram *Perseverança*, *Iniciativa/Pro-atividade*, *Flexibilidade*, *Capacidade de se Relacionar* e *Criatividade*.

A aplicação da Escala de Resiliência desenvolvida por Wagnild & Young (1993) em sua versão adaptada ao nosso idioma feita por Pesce *et al.* (2005) comprovou que os entrevistados possuem, em média, nível alto de resiliência individual. Com isso podemos sugerir que os líderes da área estudada responderam com resiliência aos desafios advindos do processo de mudança.

Confirmação da Premissa da Pesquisa

O principal objetivo proposto para o presente trabalho foi analisar como as características de resiliência das lideranças organizacionais podem favorecer e facilitar o desenvolvimento, a aceitação e a implantação de uma nova estratégia de comunicação corporativa.

Os resultados da pesquisa indicam que, a partir de características individuais das lideranças como *Perseverança*, *Iniciativa/Pro-atividade*, *Flexibilidade*, *Capacidade de se Relacionar* e *Criatividade* foi criado na área estudada um ambiente propício à inovação, à pesquisa e ao aprendizado, com incentivo à criação e experimentação e aceitação de eventuais erros. Este ambiente permitiu identificar a necessidade de mudanças e facilitou o processo de evolução do modelo de comunicação corporativa.

Assim, concluímos sugerindo que a premissa proposta para a presente pesquisa – *Líderes com alta resiliência favorecem e facilitam a adoção, pelas organizações, de novas estratégias ou modelos de negócio* – é verdadeira.

Sugestões para Pesquisas Futuras

As entrevistas realizadas com os líderes da área de comunicação corporativa, complementadas pela documentação adicional fornecida pela empresa estudada, permitiram o levantamento de uma quantidade significativa de informações e dados relevantes. Partes dessas informações não estavam relacionadas aos objetivos propostos e, conseqüentemente, não foram consideradas no presente estudo. Porém, sugerem temas que poderiam ser base para futuras pesquisas.

Poderiam ser pesquisadas as características da estratégia de comunicação corporativa per si em termos de planos, padrões, posicionamento, perspectiva e competidores, conforme conceituado por Mintzberg *et al.* (2005). Poderia abranger ainda a utilização das mídias sociais e dos novos canais de comunicação na obtenção de vantagem competitiva e o estudo das alianças e parcerias estabelecidas pela área.

Verificamos que as mídias sociais, ao fomentar a evolução da estratégia de comunicação corporativa, levaram a mudanças significativas nos processos, na estrutura e no modelo de gestão da área estudada. A análise desta evolução sob a ótica Organizacional, abrangendo temas diversos como liderança, resistência, comprometimento, estruturas e modelos organizacionais, poderia ser de grande utilidade para as empresas que eventualmente venham a enfrentar desafios semelhantes.

Por fim, em termos de *branding*, a área estudada recentemente concluiu um interessante processo de reposicionamento de sua marca corporativa, sendo feita a adequação ao novo ambiente de “conversação” e a criação de um novo slogan. A pesquisa de como ocorreu esse reposicionamento poderia auxiliar no entendimento dos impactos das mídias sociais nesse campo específico.