



Rodrigo Loja Tapias

Talentos Artísticos:

A visão de mudança dos que criam, dirigem e atuam na indústria
de mídia

Dissertação de Mestrado

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

Orientadora: Prof^a Alessandra de Sá Mello da Costa

Rio de Janeiro

Abril de 2017



Rodrigo Loja Tapias

Talentos Artísticos: A visão de mudança dos
que criam, dirigem e atuam na indústria de mídia

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

Profª Alessandra de Sá Mello da Costa

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Luís Alexandre Grubits de Paula Pessoa

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profª Denise Franca Barros

Universidade do Grande Rio

Profª Heloísa da Costa Lemos

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profª Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 7 de abril de 2017

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

Rodrigo Loja Tapias

Graduou-se em economia pela Faculdade Candido Mendes com pós-graduação em Merchandising pelo IBMEC. Conta com mais de 20 anos de experiência profissional no ramo de Comunicação e Entretenimento na empresa líder do setor (Rede Globo). Atuou como produtor executivo de diversos programas da empresa nos gêneros de dramaturgia como novelas, séries e filmes (*scripted formats*) e variedades como shows e realities (*no scripted formats*). Participou de vários projetos de planejamento e implementação de novos negócios e processos. Atualmente é diretor de produção responsável por programas da empresa nos gêneros de variedades (*no scripted formats*).

Ficha Catalográfica

Tapias, Rodrigo Loja

Talentos artísticos : a visão de mudança dos que criam, dirigem e atuam na indústria de mídia / Rodrigo Loja Tapias ; orientadora: Alessandra de Sá Mello da Costa. – 2017.

110 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2017.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Entretenimento. 3. Mídia. 4. Digital. 5. Mudança organizacional. 6. TV Globo. I. Costa, Alessandra de Sá Mello da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Aos meus professores do IAG, pela aprendizagem e pela atenção dedicadas a mim e a toda turma.

Aos meus colegas do mestrado, pela troca de ideias e experiências.

Aos meus amigos de sala e de Globo, Gustavo Portela e Vitor Silveira, pelos trabalhos em grupo e pela amizade que seguirá em frente.

À minha orientadora Alessandra Costa, pela contribuição, generosidade e grande incentivo. Parceira em todos os momentos nessa jornada!

À minha equipe, que entendeu a importância dessa etapa, segurou as pontas e me deu todo o suporte necessário. Estudem sempre. Sigam adiante! Contem comigo!

Aos meus parceiros Ana, Daniel e Flavio, sempre presentes em todos os momentos dessa empreitada.

Ao Campos, companheiro de longa data. Sua ajuda “técnica” foi fundamental.

À Andrea Dotti, que colaborou com informações imprescindíveis.

À equipe da DAA, especialmente Monica, Jazete e Marcia, que viabilizaram a realização desse projeto.

Ao Helio Mauricio e à Carla, pelo apoio em todas as etapas.

Ao Eduardo Figueira e Boninho, que acreditaram e compreenderam a dupla jornada.

Ao grupo de entrevistados, pela valiosa contribuição, fundamental para a conclusão deste projeto.

A Tiago, Gabriel, Luísa, Paula e Mônica; o apoio de vocês foi imprescindível.

Ao meu pai, após 30 anos de ausência, sempre uma inspiração de determinação e superação.

À minha mãe, que foi fundamental para seguir adiante. Poderia escrever uma tese sobre o que aprendi da vida com seu exemplo.

À Claudia, amor da minha vida, parceira desta vida e das próximas.

Resumo

Tapias, Rodrigo Loja; Costa, Alessandra de Sá Mello da (Orientadora). **Talentos Artísticos: A visão de mudança dos que criam, dirigem e atuam na indústria de mídia.** Rio de Janeiro, 2017. 110 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O mercado de mídia e entretenimento atravessa uma fase de intensa transformação. Os hábitos dos consumidores estão mudando em ritmo acelerado, em virtude do desenvolvimento da tecnologia digital. A atitude do público, antes passiva, assistindo de forma linear à programação, agora é ativa, buscando uma oferta multifacetada de produção audiovisual, em diferentes formatos e mídias, até o ponto da “co-produção”, em que o consumidor passa a interagir, produzir e compartilhar o próprio conteúdo. Há pouco tempo, o ambiente competitivo das televisões abertas resumia-se à concorrência entre elas. Hoje o ecossistema da mídia passa por grandes transformações que impactam as diferentes formas de distribuição de conteúdo, com o surgimento de novos players, e o próprio modelo de negócio que vigorou até então. Isso levou as empresas a rever suas estratégias e a um forte investimento na produção de conteúdo para diversas mídias. É em resposta a esses desafios que a TV Globo, uma organização com 51 anos de história, líder de audiência no mercado de televisão aberta vem adotando medidas de caráter estratégico, a partir de mudanças organizacionais e no seu modelo de gestão, para buscar uma maior eficiência e profissionalização. Diante desse processo complexo, que afeta toda a estrutura organizacional da empresa, este estudo analisou e problematizou como os talentos artísticos – responsáveis por criar, dirigir, atuar e apresentar os programas que compõem a grade de entretenimento da programação e reconhecidos pela organização como um de seus principais ativos estratégicos – entendem e se relacionam com tais mudanças.

Palavras-chave

Entretenimento; mídia; audiovisual; digital; mudança organizacional; TV Globo.

Abstract

Tápias, Rodrigo Loja; Costa, Alessandra de Sá Mello da (Orientadora). **Artistic Talents**: The vision of change of those who create, direct and act in the media industry. Rio de Janeiro, 2017. 110 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The media and entertainment market is going through an intense phase of transformation. Consumers habits are changing in an accelerated rhythm due to digital technology development. The old passive linear way of watching TV programs has modified to an active approach in search of multifaceted audio-visual production in different formats and medias. All of these has gotten to the point of "co-production" in which the consumer interacts, produces and shares his own contents. It was not so long ago when the competitive environment of the open television channels was just a feud among them. Nowadays the media ecosystems pass through big transformations with impact in forms of content distribution, the entrance of new players and even the business model in use not so long ago. Enterprises have been forced to reevaluate their strategies and invest in the production of content for different medias. As an answer to these challenges, TV Globo Brazil, a record breaking ratings leader organization with a history of 51 years in the market has adopted strategic measures in changing their organizational and management models with efficiency and professionalization targets. This study intends to analyze and question how the "artistic talent": responsible for the creation, direction, acting and presentation of the programs that compound the entertainment grid of the TV Schedule; who are considered by the company as one of their main strategic assets, understand and relate to these changes.

Keywords

Entertainment; media; audiovisual; digital; organizational change; TV Globo.

Sumário

1. O problema	10
1.1. Introdução	10
1.2. Objetivo final	14
1.3. Objetivos intermediários	14
1.4. Delimitação do estudo	14
1.5. Relevância do estudo	15
2. Referencial teórico	17
2.1 A mudança organizacional	17
2.1.1 Conceito	17
2.1.2. Modelos de análise e classificações para o entendimento da mudança organizacional	19
2.1.3. A resistência como um problema natural e positivo na gestão da mudança	26
2.2. Mudanças no ecossistema da indústria: as transformações no mercado de mídia	29
3. Metodologia	43
3.1. Design de pesquisa	43
3.2. Papel do pesquisador	44
3.3. Seleção dos sujeitos	45
3.4. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados	46
3.5. Roteiro de entrevista	47
3.5. Análise e tratamento de dados	47
3.6. Limitações do método	49
4. A organização e as mudanças realizadas	50
4.1. A organização	50
4.2. As mudanças na organização	51

5. Análise das entrevistas	57
5.1. Mudanças percebidas no mercado de mídia	57
5.1.1. A tecnologia digital e a internet: democratização da produção e da distribuição e o novo consumidor	57
5.1.2. Novos <i>players</i> e um novo ambiente competitivo	60
5.1.3. O conteúdo é o Rei mas também é um negócio	61
5.2. As mudanças percebidas na organização	65
5.2.1. Uma maior liberdade e agilidade com o conteúdo, com novos formatos e plataformas, e a perspectiva estratégica	66
5.2.2. Mudanças na estrutura e as perspectivas estrutural e política	67
5.2.3. Eficiência da operação e a perspectiva tecnológica	68
5.2.4. Um maior cuidado com pessoas e a perspectiva humana	72
5.2.5. A “nova” e a “velha” TV Globo e a perspectiva cultural	73
5.2.6. Velocidade e intensidade das mudanças	75
5.3. A reação às mudanças e a resistência	78
5.3.1. O profissional e as mudanças na indústria de mídia	78
5.3.2. O profissional e as mudanças na organização	80
5.3.3. O profissional e o grupo	82
5.3.4. Resistência: participação e comunicação	83
5.4. Barreiras e desafios	87
6. Conclusões	91
6.1. Sugestões para pesquisas futuras	96
7. Referências bibliográficas	98
8. Anexos	105
Anexo 1: Roteiro de perguntas utilizado nas entrevistas	105
Anexo 2: Representações da indústria da informação (anos 1980 e 2000)	107
Anexo 3: Documento “Essência Globo”	109
Anexo 4: Linha do tempo	110

Lista de tabelas e figuras

Tabelas

Tabela 1: Tempo médio gasto com vídeo por adultos (EUA) por dispositivo	12
Tabela 2: Perspectivas de Análise Organizacional por Temas Prioritários e Unidades de Análise	21
Tabela 3: Síntese dos critérios de classificação observados na literatura sobre a mudança	22
Tabela 4: Comparação entre mudança contínua e mudança episódica (Weick e Quinn)	24
Tabela 5: Entrevistados com idade e tempo de empresa	46
Tabela 6: Categorias da análise	48

Gráficos

Gráfico 1: Produção de conteúdo original (por canal de distribuição)	12
Gráfico 2: Audiência domiciliar (faixa das 7h às 24h)	13
Gráfico 3: Share de transações e tempo gasto com entretenimento televisão em VOD	34
Gráfico 4: Receitas Globais da Indústria Fonográfica 2005-2015 (US\$ bilhões)	37
Gráfico 5: TV paga - número de assinantes (milhões)	41
Gráfico 6: Acesso Banda Larga (milhões)	42

1

O problema

1.1

Introdução

E por que falo hoje do futuro? Porque sinto em todos com quem converso, mesmo com o otimismo que nos caracteriza, uma certa angústia com o momento revolucionário que a mídia vive em todo mundo.

Para não esconder a palavra, um certo medo.

Não acho ruim. Como a ciência bem afirma, foi a capacidade de sentir medo que trouxe a raça humana até aqui. Mas o medo construtivo: aquele que percebe o perigo, nos põe em estado de alerta e nos ajuda a traçar uma estratégia para superá-lo.

Roberto Irineu Marinho, em 2013

O mercado de mídia e entretenimento atravessa uma fase de intensa transformação, com mudanças estruturais que o deixaram ainda mais complexo e multifacetado. Os hábitos dos consumidores estão mudando em ritmo acelerado, em virtude do desenvolvimento da tecnologia digital aplicada aos dispositivos utilizados para consumo de mídia, tendo como resultado o maior número de opções tanto na criação quanto na distribuição do conteúdo, em termos quantitativos e qualitativos. A atitude do público, antes passiva, assistindo de forma linear à programação oferecida em um único aparelho, agora é ativa, buscando uma oferta multifacetada de produção audiovisual, em diferentes formatos e mídias, até o ponto da “co-produção”, em que o consumidor passa a interagir, produzir e compartilhar o próprio conteúdo. Segundo Wolff (2015), essa mudança começou ainda antes da internet, com a introdução dos gravadores digitais de vídeo em 1999. Para ele, já naquele momento a evolução tecnológica trazia novas possibilidades de visualização da programação, dando mais liberdade ao espectador:

A premissa era dar ao espectador o controle da programação de sua TV, um conceito revolucionário – e algo mais abalador ainda, fornecer os recursos tecnológicos para fugir da publicidade. Voilá. O paradigma da mídia havia sido desconstruído. (Wolff, 2015, p. 79)

A quebra de paradigma a que Wolff se refere é o fim do conceito de grade linear, em que a programação é oferecida de forma a obrigar o espectador a assistir à

programação televisiva em horários predeterminados e com nenhum controle sobre a ordem de exibição, tanto do conteúdo propriamente dito quanto da propaganda exibida nos intervalos comerciais. A partir da introdução das novas tecnologias, o consumo de mídia passou a ser móvel, simultâneo, social, fragmentado e não-linear. Em poucas palavras, a mudança estrutural por que passa a indústria audiovisual significa, na prática, que o público pode escolher o conteúdo que pretende assistir e em que horário ou local, graças a dispositivos como *smartTVs*, *smartphones*, *tablets*, *notebooks* e outros. Diante dessa disruptura da cadeia produtiva, desde a produção até o consumo, a indústria de mídia encontra-se desafiada a buscar novos modelos de produção e gestão que respondam efetivamente aos anseios e necessidades dos consumidores.

O advento da tecnologia digital levou também a um aumento significativo da produção de conteúdo audiovisual original (ver Gráfico 1), bem como do tempo destinado ao seu consumo. Nos Estados Unidos, por exemplo, o consumo de vídeo entre adultos vem crescendo nos últimos anos, como pode ser observado na Tabela 1, demonstrando o potencial da indústria. No entanto, apesar do aumento do consumo de mídia em plataformas nos dispositivos móveis e na internet, a televisão ainda é o principal aparelho utilizado pelos consumidores.

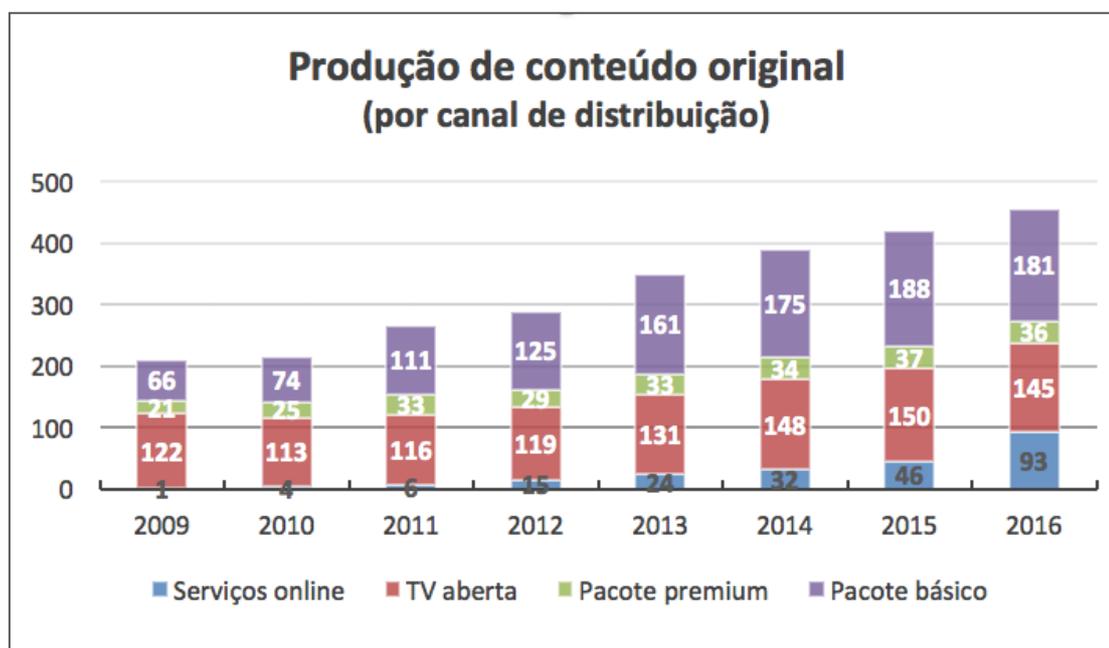
Tabela 1:

Tempo médio gasto com a grande mídia por dia por adultos (EUA) (1)				
	2013	2014	2015	2016
Digital	04:47	05:08	05:27	05:42
Dispositivos móveis	02:15	02:36	02:53	03:17
Desktop/laptop (2)	02:15	02:13	02:11	02:09
Outros dispositivos	00:17	00:19	00:23	00:26
TV (3)	04:31	04:22	04:13	04:07
Rádio (3)	01:30	01:28	01:27	01:26
Mídia impressa (3)	00:35	00:32	00:29	00:27
Outros (3)	00:31	00:26	00:24	00:22
Total	11:54	11:55	12:00	12:05

Nota: pesquisa aplicada a maiores de 18 anos; tempo gasto com cada mídia inclui todo o tempo gasto com aquela mídia, independentemente do tempo utilizado em multitarefas; por exemplo, 1 hora de multitarefas na internet e em desktop/laptop é contada como 1 hora para TV e 1 hora para desktop/laptop. (1) horas:minutos. (2) Inclui todas as atividades na internet originadas de computadores desktop e laptop. (3) Exclui digital.

Fonte: eMarketer, setembro de 2016.

Gráfico 1:

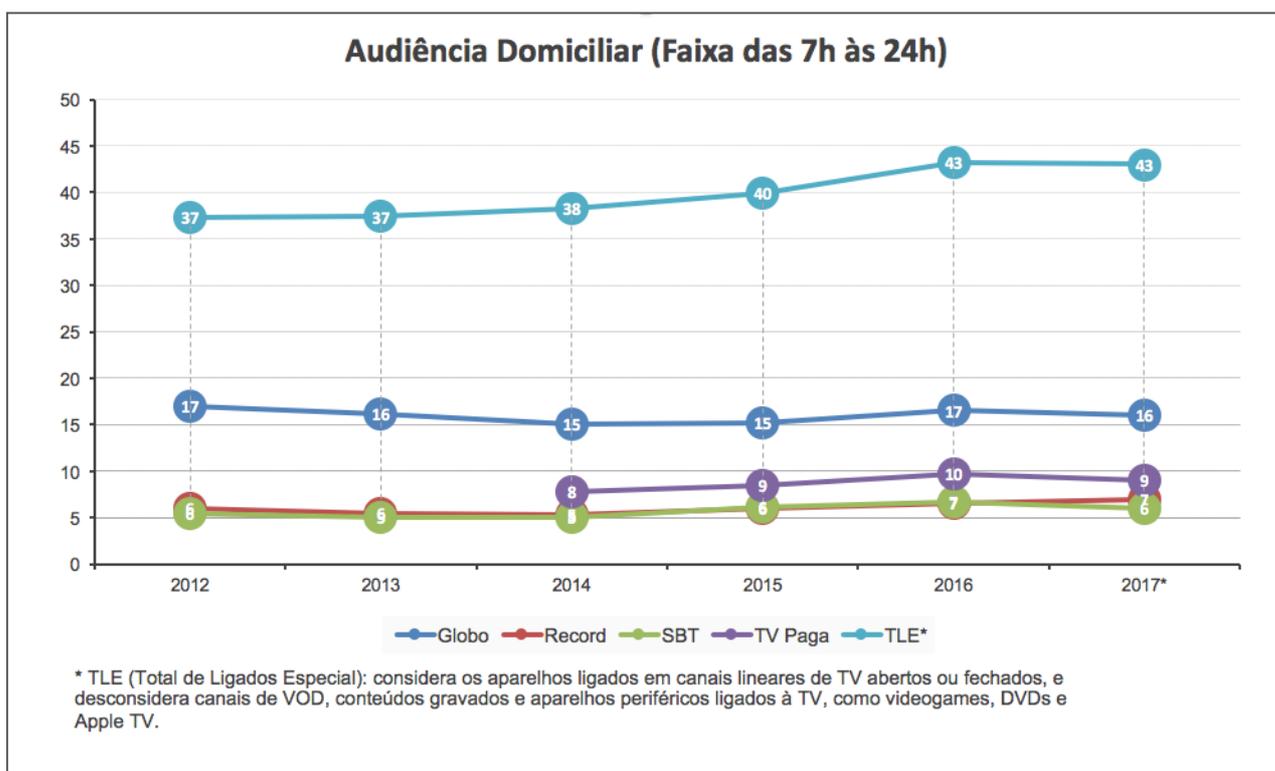


Fonte: FX Networks Research

Embora o mercado brasileiro apresente algumas especificidades, que serão tratadas no capítulo 2, muitas das tendências observadas em outros mercados internacionais já são realidade no *front* doméstico. A TV paga apresenta um relevante aumento de penetração e já representa a segunda maior audiência domiciliar em termos

consolidados (ver Gráfico 2). O acesso à internet e à banda larga, assim como o relevante crescimento do uso de *smartphones*, resultou em um aumento do consumo de mídia digital, com destaque para a utilização de redes sociais. Contudo, a TV ainda é, também aqui, o meio que apresenta o maior número de horas diárias em relação ao consumo de mídia.

Gráfico 2:



Fonte: Ibope

Como veremos mais adiante, as principais empresas de mídia do mundo começam a reestruturar seus modelos de negócio, a revisar toda a cadeia produtiva e até a relação com os principais *stakeholders*.

É em resposta a esses desafios que, como destacou Roberto Irineu Marinho (2013) em discurso aos funcionários, a TV Globo, uma organização com 51 anos de história e líder de audiência no mercado de televisão aberta, conforme mostra o Gráfico 1, vem adotando medidas de caráter estratégico, a partir de mudanças organizacionais e no seu modelo de gestão, para buscar uma maior eficiência e profissionalização. Essas mudanças serão tratadas no capítulo 4.

Diante desse processo complexo, que afeta toda a estrutura organizacional da empresa, este estudo pretende analisar e problematizar de que maneira os *talentos artísticos* – responsáveis por criar, dirigir, atuar e apresentar os programas que compõem a grade de entretenimento da programação e reconhecidos pela organização como um de seus principais ativos estratégicos – entendem e se relacionam com as mudanças.

1.2

Objetivo final

Este trabalho tem como objetivo identificar e problematizar de que modo o grupo de profissionais da TV Globo, especificamente autores, atores e diretores, conhecidos internamente como talentos artísticos, percebem e avaliam as mudanças organizacionais que a empresa vem adotando nos últimos quatro anos diante das mudanças no ecossistema da indústria de mídia.

1.3

Objetivos Intermediários

Para se atingir o objetivo final proposto, os seguintes objetivos intermediários foram especificados:

- Caracterizar o ambiente de transformação da indústria de mídia no mundo e no Brasil e os processos de mudanças ocorridos nas últimas décadas;
- Identificar as principais mudanças realizadas pela empresa relacionadas ao modelo de produção e distribuição de conteúdo e identificar como o grupo analisado percebe e avalia as mudanças no ambiente externo e na organização.
- Identificar como os indivíduos percebem os efeitos da mudança sobre eles mesmos, sobre as suas relações com os outros e com a própria organização.

1.4

Delimitação do estudo

Este estudo pretende abordar especificamente as questões que impactam a indústria de mídia a partir do ponto de vista das Organizações Globo, notadamente a

Rede Globo de Televisão. Para isso, serão tratadas as relações da empresa com o ambiente competitivo e com os principais *stakeholders*. Não serão feitas análises ou comparações sobre os impactos que essas alterações no setor possam causar em outras organizações no Brasil ou no mundo, mesmo as que fazem parte do ecossistema.

Também discute-se, no presente trabalho, as questões que decorrem da mudança organizacional que vem ocorrendo gradualmente, de forma mais significativa a partir de 2013. A pesquisa de campo foi realizada exclusivamente na área de Entretenimento da organização, e as entrevistas foram realizadas apenas com o grupo de análise estabelecido. Assim, não foram levantadas nem analisadas as visões que outras áreas da empresa poderiam ter sobre o tema desta dissertação. O estudo não pretende estender as conclusões para as demais áreas e funcionários da empresa.

O estudo indicou a relevância do tema sobre a comunicação corporativa e a cultura organizacional nas questões de mudança. Porém estes pontos não serão o foco do trabalho, podendo servir como indicação para pesquisas futuras.

1.5

Relevância do estudo

O complexo ambiente de mídia atual, com mudanças expressivas fazendo parte do cotidiano e acontecendo em um ritmo cada vez mais intenso, exige esforços constantes de adaptação das empresas que nele atuam. Neste contexto, o impacto das ações de mudanças realizadas pelas organizações parece merecer uma análise estratégica, de forma a ser melhor compreendido.

A Rede Globo, organização analisada neste trabalho, é uma empresa líder no mercado de mídia nacional, com forte penetração na história cultural do país. Atualmente, está passando por uma série de processos de mudanças em sua gestão, em busca de maior eficiência e profissionalização. A indústria de mídia, da qual a organização faz parte, tem grande impacto na sociedade brasileira. Desta forma, torna-se importante analisar as ações de mudança que a empresa vem realizando, bem como avaliar a percepção dos autores, diretores e atores diante dessas mudanças. Este grupo, pela contribuição para o conteúdo produzido, é estratégico para a empresa e representativo para o mercado.

As informações que este estudo pretende produzir podem se mostrar de interesse para o público acadêmico, tendo em vista que os problemas encontrados na organização devem suscitar novas perguntas e questões que podem ser base para novos estudos em outras instituições, com objetivos diferentes.

Os resultados alcançados também poderão ser úteis para todo o corpo gestor da organização, gerando reflexões sobre o olhar em relação ao grupo analisado, identificando possíveis interesses a serem considerados nos desdobramentos e novas iniciativas de mudanças, de forma a atingir os resultados esperados pela empresa.

2

Referencial teórico

2.1

A mudança organizacional

Este capítulo trata das teorias da administração e dos conceitos que definem a mudança organizacional. Discute também critérios de classificação em relação às mudanças utilizados pelas teorias e aborda a questão da resistência às mudanças organizacionais, bem como a maneira como as teorias avaliam e abordam essa questão.

2.1.1

Conceito

As teorias da administração trazem algumas definições sobre o conceito de mudança organizacional. A literatura não parece determinar se existe uma definição que unifique todas as demais, mas indica que estas ideias poderiam ser complementares ou mutuamente exclusivas. Como coloca Wood Jr. (1995, p. 15) “a dificuldade maior é construir um corpo coerente de idéias diante de um universo teórico e prático multifacetado, que evolui de forma turbulenta”. Por isso, e diante da afirmação de Van de Ven e Poole (1995, p. 511) de que “é na interseção das diferentes perspectivas sobre mudança organizacional que se torna possível uma melhor compreensão sobre o complexo fenômeno da mudança organizacional”, são apresentadas neste capítulo algumas das principais teorias sobre o tema, de modo a estabelecer um conjunto de definições que apoiarão as análises e conclusões deste trabalho.

Para um conceito mais abrangente de mudança organizacional, especialmente no que se refere à definição de organização, recorro a Palmer e Dunford (1996, apud Gomes, 2002, p. 19), que a apresentam como:

(...) uma trajetória percorrida por uma dada entidade da organização entre dois estados diferentes e sucessivos no tempo. Essa entidade pode ser uma tarefa individual, uma tarefa em grupo, uma estratégia organizacional, um programa, um produto ou a organização como um todo.

Esta visão da mudança como um processo também está presente em Nadler (1989). O autor enfatiza o conceito de mudança como transformação dos processos, ao

considerar o funcionamento da organização a partir de um sistema integrado e interdependente composto por partes que interagem entre si.

Araujo (1982, apud Ceribelli, p. 136) apresenta uma definição um pouco mais específica:

(...) qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal externo à organização, que tenha apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico.

Para Motta (1995, p. 43), quando “alguma tecnologia, habilidade ou prática organizacional se tornou obsoleta” surge a necessidade de mudança, que ele relaciona à inovação e à transformação. Segundo o autor, “transformar é criar um novo modelo de organização e produção; significa alterar as próprias premissas sobre a realidade e compreender a mudança como fundamental para o êxito organizacional”.

Sob outra perspectiva, Tersine, Harvey e Buckley (1997) afirmam que a mudança é o estado permanente das organizações diante do forte realinhamento dos mercados globais e do posicionamento das empresas, trazendo, assim, o conceito de transição para o debate. Segundo os autores, as organizações necessitarão de estruturas mais flexíveis e horizontais, ágeis o suficiente para este permanente estado de mudança. Ainda em relação à estrutura, Weick e Quinn (1999) afirmam que de maneira geral “mudança envolve o funcionamento da organização, seus membros e seus líderes, qual a sua forma ou como ela aloca seus recursos” (Huber et al., 1993, p. 216 apud Weick e Quinn, 1999, p. 362-363).

Gomes (2002, p. 19) indica, ainda, alguns pressupostos que permitem convergir para o conceito de mudança:

A existência de um estado original na organização que, por algum motivo intencional ou não, tem suas características modificadas no tempo;

A existência de um processo intermediário de transição, evolução ou transformação;

A existência de um novo estado que, ainda que possa não ser assumido como um estado final, apresenta características diferenciadas daquelas existentes no estado original.

2.1.2

Modelos de análise e classificações para o entendimento da mudança organizacional

Ao refletir que “as teorias de mudança organizacionais formam um conjunto complexo, confuso e de muitas contradições”, Motta (1995, p. 70) propõe que a mudança organizacional seja agrupada segundo perspectivas que agreguem os principais modelos de análise, seus temas prioritários e as unidades de análise. Segundo ele, “compreender as interdependências entre as perspectivas e não descartar nenhuma, embora possa priorizar uma ou várias em determinada intervenção” permite ao gestor uma visão sistêmica e globalista, enfrentando os problemas da organização de forma contemporânea e diversa.

Para o autor, a mudança organizacional pode ser analisada sob diversas perspectivas, analisadas a seguir e sintetizadas na Tabela 2.

- **Perspectiva estratégica:** vê a organização como um sistema aberto e inserido em um contexto social, político e econômico. As interfaces da organização com o meio ambiente são os temas principais de análise. O processo de pensar estrategicamente ganha relevância. A mudança de uma organização não consiste apenas em redefinir missão e objetivos, mas também em aperfeiçoar a visão do grupo sobre essa missão; aperfeiçoar a forma de aprendizado da organização, ampliando sua maneira de olhar; rever a visão sobre o futuro, com variação de cenários; desenvolver um modelo mental que antecipe soluções antes de os problemas afetarem sua atuação; preparar lideranças para uma atuação inovadora, com consciência global; e reforçar a importância das interações humanas.
- **Perspectiva estrutural:** nessa análise, a organização é vista como um sistema de autoridade e responsabilidades que determina o comportamento e a atuação das pessoas. A eficiência e a eficácia são o resultado da definição prévia do papel formal dos funcionários. A mudança é realizada com a alteração da forma como se distribuem papéis e responsabilidades. A inovação passa por encontrar uma nova estrutura, com novas áreas de atuação e unidade de negócio. Em uma visão contemporânea, o dinamismo das alterações é uma prática constante, sendo que “o último estágio alcançado pela organização é a virtualização”, quando os resultados são alcançados por meio de formas não percebidas fisicamente (Motta, 1995, p. 89).

- **Perspectiva tecnológica:** a organização é vista através de seus modelos de produção e alocação de recursos materiais e humanos para maior eficiência e eficácia e para o alcance dos resultados esperados. As unidades de análise são os processos, as funções e as tarefas. Mudar a organização significa rever sua tecnologia e seus processos de produção e alocação de recursos. Em uma visão contemporânea, a informação passa a exercer um papel primordial. A inovação passa por manter a informação disponível para um melhor uso e alocação dos recursos.
- **Perspectiva humana:** a organização é formada pela interação entre indivíduos e grupos. Os temas de análise são motivação, atitudes, habilidades e comportamentos, além da comunicação e do relacionamento do grupo. A mudança passa por “equilibrar as formas e os graus de distribuição entre o indivíduo e a organização” (Motta, 1995, p. 99). Os aspectos motivacionais, a liderança e a forma de participação são fundamentais para se mudar a organização. Equilibrar a satisfação pessoal com os objetivos da organização levam ao alcance de resultados e a uma maior eficiência.
- **Perspectiva cultural:** a visão da organização é formada pelas características que definem sua identidade. Os valores, crenças e ritos coletivamente compartilhados tornam a organização uma entidade única. A mudança é vista como um “empreendimento coletivo através da mobilização das pessoas para se alterar seus valores, crenças, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagens e interesses comuns” (Motta, 1995, p. 106). Nessa perspectiva, os choques entre os valores novos e os tradicionais são constantes na condução da mudança. Nesse sentido, o treinamento e a comunicação da mudança têm grande importância, já que a necessidade de adaptação aos novos padrões é fundamental para o alcance dos resultados.
- **Perspectiva política:** a organização é analisada como um sistema de poder em busca do controle do processo decisório. Os temas de análise são a forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados. A mudança, dessa forma, acontece pela “redistribuição do poder, de forma a satisfazer novas prioridades de ação”. Os aspectos negociais e o trato da informação ganham importância na formação da organização e na condução da mudança. Em uma visão mais contemporânea, reconhece-se a desigualdade na distribuição do poder e na forma como este está relacionado a outros fatores além da autoridade formal, como o conhecimento, o acesso à informação, o controle dos processos de produção e os

aspectos relacionais e de influência internos e externos. A visão de mudança evoluiu para um conceito de conflitos de interesses e as ações de mudança passaram a enfatizar as negociações, as formas participativas de gestão, a transparência das informações e as lideranças.

Tabela 2:

Perspectivas de Análise Organizacional por Temas Prioritários e Unidades de Análise		
Perspectiva	Temas e unidades de análise	
	Temas prioritários de análise	Unidades básicas de análise
Estratégica	Interfaces da organização com o meio ambiente.	Decisão (interfaces ambientais)
Estrutural	Distribuição da autoridade e responsabilidade.	Papéis e status
Tecnológica	Sistemas de produção, recursos materiais e "intelectuais" para desempenho das tarefas.	Processos, funções e tarefas
Humana	Motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal.	Indivíduos e grupos de referência
Cultural	Características de singularidade que definam a identidade ou programação coletiva de uma organização.	Valores e hábitos compartilhados coletivamente
Política	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados.	Interesses individuais e coletivos

Fonte: Motta, 1995, p. 73

Complementar ao modelo de análise proposto por Motta, e diante dos diferentes critérios que as teorias da administração utiliza para abordar a gestão da mudança, Gomes (2001) propõe uma classificação em que sintetiza estes critérios e permite uma visão ampla quanto às intenções, controle, dimensão e temporalidade dos impactos das ações de mudança em uma organização, conforme apresentado na Tabela 3, a seguir:

Tabela 3:

Síntese dos critérios de classificação observados na literatura sobre a mudança	
Tipo de critério	Classificações da mudança organizacional
Quanto à intencionalidade	<u>Intencional</u> (também chamada de <i>deliberada</i>): aquela cujo processo é originado, conscientemente, por uma decisão da organização;
	<u>Não intencional</u> (também chamada de <i>emergente</i>): aquela cujo processo tem origem em circunstâncias não previstas e que acontece sem que a organização tenha assumido uma opção consciente por realizá-la.
Quanto ao controle sobre o processo	<u>Programada</u> (também chamada de <i>planejada</i> - é importante ressaltar aqui que existe certa ambiguidade no emprego do termo <i>planejada</i> , que algumas vezes é utilizado como sinônimo de mudança intencional): aquela cujo processo segue uma sequência de eventos projetados pela organização.
	<u>Dirigida</u> : aquela em que, embora não haja uma sequência rígida de eventos programados, o controle doprocesso é assumido pela direção da organização.
	<u>Espontânea</u> : aquela que acontece sem que a direção da organização tenha controle sobre o processo.
Quanto à amplitude das dimensões organizacionais afetadas	<u>Macro</u> : aquela que envolve uma grande variedade de dimensões internas e externas da organização.
	<u>Micro</u> : aquela que acontece de modo local, interno à organização, envolvendo um conjunto restrito de dimensões.
Quanto à frequência de ocorrência	<u>Evolutiva</u> (também chamada de <i>incremental</i>): aquela que tende a ser composta por pequenas alterações que acontecem de modo sequencial, frequente, mas que, a longo prazo, podem mesmo chegar a produzir grandes alterações em diferentes dimensões da organização.
	<u>Episódica</u> (também chamada de <i>intermitente</i>): aquela cujo processo é marcado por um início, meio e fim, geralmente em um curto espaço de tempo.
Quanto à profundidade das alterações provocadas na organização	<u>Normal</u> (também chamada de <i>marginal</i> ou <i>contínua</i>): aquela que tende a provocar pequenas alterações no conjunto global de dimensões da organização, com relação ao estado inicial.
	<u>Radical</u> (também chamada de <i>severa</i> ou <i>descontínua</i>): aquela que tende a provocar grandes alterações no conjunto global de dimensões da organização.
Quanto ao tipo de impacto causado à organização e à sua estratégia atual	Optou-se por adotar a classificação proposta por Giroux (1990), apresentada no presente capítulo: Ruptura; Sobessalto; Erosão; Elaboração; Enxerto.
Quanto ao principal tipo de conteúdo afetado	De natureza predominantemente <u>técnica/econômica</u> : aquela que tende a afetar mais as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas do que as relações humanas na organização.
	De natureza predominantemente <u>humana/social</u> : aquela que tende a afetar mais as relações humanas da organização do que as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas.
Quanto à forma como se desenvolve no contexto da comunicação organizacional	Optou-se por adotar a classificação proposta por Taylor (1993), baseada na <i>metáfora do texto e da conversação</i> e apresentada no presente capítulo: Dedutiva: aquela que tem origem no <i>texto</i> da organização. Indutiva: aquela que tem origem na <i>conversação</i> . Abdutiva: aquela que tem origem simultânea no <i>texto</i> e na <i>conversação</i> .

Fonte: Gomes, 2001, p. 27

Weick e Quinn (1999) identificam que a questão do tempo de mudança, entendido como “a velocidade, o ritmo e o tipo e o padrão de atividades”, tem um especial destaque nas teorias da administração em uma época em que a fluidez das alterações nos ambientes internos e externos parece permanente. Dessa forma, apresentam dois conceitos contrastantes: a mudança episódica e a mudança contínua.

A mudança episódica é definida como *intermitente, descontínua e intencional* e ocorre nos períodos em que a organização está fora de seu estado de equilíbrio. Estes, em sua maioria, são provocados por alterações no ambiente interno, como troca de liderança, ou externo, como uma nova tecnologia ou um movimento de fusão e aquisição. Por estar profundamente relacionada a movimentos estratégicos da organização, a mudança episódica traz também uma força disruptiva em relação ao estado anterior, aos processos de produção e às estruturas de poder. Dessa forma, tende a ser mais lenta, com um escopo maior de atuação, e com uma intenção deliberada. Três conceitos complementares se tornam fundamentais para entender a mudança episódica. O conceito de inércia, definido como a “inabilidade da organização em mudar tão rápido quanto o ambiente externo” (Pfeffer 1997, p. 163, apud Weick e Quinn, 1999, p. 369); o conceito de *gatilhos* da mudança, que tem basicamente cinco fontes principais: o ambiente externo, a performance da organização, as características dos líderes, a estrutura e a estratégia; e o conceito de *replacement* (entendido como uma nova entidade que substitui a anterior – e não simplesmente a modernização de uma entidade que passa a representar algo novo). A mudança episódica, por sua intenção disruptiva, traz também uma forte carga emocional, que funciona como um propulsor necessário para retirar a organização do estado de inércia. O papel do líder é de criar a mudança, identificar e impulsionar.

Já a mudança contínua é definida pelos autores como “pequenos e constantes ajustes, criados simultaneamente em todas as unidades de negócios que, de forma acumulativa, podem levar a uma mudança efetiva”. Dessa forma, são ajustes no nível micro e trazem como premissas fundamentais o permanente processo de regular e a interação constante entre as diversas áreas. A mudança é consequência de contínuas modificações por ações reativas e proativas, de um permanente estado de alerta, da avaliação das oportunidades e de acontecimentos. A sequência da mudança é formada pelo processo que os autores nomeiam de “*freeze, rebalance, unfreeze*”. Assim, as organizações precisam solidificar padrões (*freeze*) e se reequilibrar, ou seja,

reinterpretar e encontrar novos padrões que permitam novos direcionamentos (*rebalance*). O reequilíbrio é seguido, então, pela capacidade da organização de se tornar mais flexível e resiliente (*unfreeze*). Os líderes, na mudança contínua, precisam ter a capacidade de interpretar a necessidade das mudanças, estabelecer a dinâmica do ajuste permanente, e tornar o diálogo uma peça fundamental para o processo de interação e aprendizado.

As diferenças entre mudança episódica e contínua podem ser complementadas pelo detalhamento apresentado na Tabela 4, a seguir, que traz uma comparação entre os dois conceitos sob diferentes perspectivas.

Tabela 4:

Comparação entre mudança contínua e episódica (Weick e Quinn)		
	Mudança episódica	Mudança contínua
Metáfora da organização	Organizações são inerciais e as mudanças são raras, descontínuas e intencionais.	Organizações são emergentes e auto-organizáveis, e a mudança é constante, evolutiva e acumulativa.
Enquadramento analítico	A mudança é uma interrupção ocasional ou uma divergência do equilíbrio. Tende a ser dramática e é impulsionada externamente. É vista como uma falha da organização em adaptar sua estrutura profunda a um ambiente mutável.	A mudança é um padrão de modificações intermináveis em processos de trabalho e práticas sociais. É acionada pela instabilidade organizacional e pelas reações de alerta às contingências diárias. Diversas pequenas acomodações se acumulam e se amplificam.
	Perspectiva: macro, distante, global.	Perspectiva: micro, próxima, local.
	Conceitos-chave: inércia, estrutura profunda com partes interrelacionadas, gatilhos, reposição e substituição, descontinuidade, revolução.	Conceitos-chave: interações recorrentes, deslocamento de autoridade, reações de repertório, padrões emergentes, improviso, tradução, aprendizado.
Organização ideal	A organização ideal é capaz de se adaptar continuamente.	A organização ideal é capaz de se adaptar continuamente.
Teoria intervencionista	A mudança necessária é criada intencionalmente. A mudança é Lewinian: inercial, linear, progressiva, orientada a objetivos, motivada por desequilíbrios e requer intervenção externa.	A mudança é um redirecionamento do que já está em andamento. A mudança é Confuciana: cíclica, processual, sem um estado final, orientada ao equilíbrio e eterna.
	1. Unfreeze: revogação de expectativas, ansiedade de aprendizado, provisão de segurança psicológica.	1. Freeze: fazer sequências visíveis mostrar padrões através de mapas, esquemas e histórias.
	2. Transição: reestruturação cognitiva, definição semântica, ampliação conceitual, novos padrões de julgamento.	2. Rebalance: reinterpretar, redenominar, resequenciar os padrões para reduzir "blocos". Usar a lógica da atração.
Papel do agente de mudança	3. Refreeze: criação de normas sociais de apoio a realizar mudanças coerentes com a personalidade.	Unfreeze: prosseguir com o improviso, a tradução e o aprendizado de maneira mais consciente.
	Papel: primeiro a criar a mudança.	Papel: criar sentido e redirecionar a mudança.
	Processo: foca na inércia e busca pontos de influência central.	Processo: reconhece, torna relevante e remodela os padrões atuais.
	Mudanças significam sistemas: fala de modo diferente, comunica esquemas alternativos, reinterpreta os gatilhos revolucionários, influencia opiniões, constrói coordenação e compromisso.	Mostra o quanto a mudança intencional pode ser feita à margem da empresa. Altera significados por meio de novas linguagens, diálogos ricos e novas identidades. Desbloqueia o improviso, a tradução e o aprendizado.

Fonte: Weick & Quinn, 1999, p. 366. Tradução livre.

Motta (1995) apresenta um outro ponto de vista sobre a temporalidade e a intensidade da mudança, apresentando duas alternativas possíveis: o incrementalismo e o radicalismo.

O incrementalismo é a opção pelo caminho moderado, com mudanças constantes e incrementais. Busca-se controlar o processo, reduzir as incertezas e preservar as conquistas, mas sem que a continuidade se confunda com a conformidade. Essa perspectiva apresenta a mudança como evolucionária e progressiva, trazendo as vantagens de uma maior continuidade da operação, sem um choque ou trauma que atinja a estabilidade da organização. Além disso, a mudança incremental traz uma possibilidade maior de integração e intercâmbio de experiências entre os indivíduos e as áreas da empresa, com tempo hábil para análise dos diversos interesses e *feedback* sobre as ações, reduzindo, portanto, a ocorrência de conflitos.

Já o radicalismo, segundo o autor, altera de forma drástica o *status quo*, em detrimento da evolução natural dos sistemas organizacionais. As organizações complexas tendem à estabilidade, à inércia, à acomodação e ao desaparecimento. É preciso contestar os valores da organização, rever sua gestão e mobilizar as pessoas no sentido da mudança necessária. Segundo Motta (1995, p. 142):

A mudança radical é ameaçadora: deixa explícito o descontentamento com práticas existentes e implícitas e dúvidas sobre as pessoas em funções gerenciais.

Os conflitos são parte da dinâmica da mudança e geram a necessidade de controle e acompanhamento permanentes para que os resultados desejados sejam atingidos. Assim, Motta introduz a questão das resistências como um dos aspectos a se observar quando tratamos da mudança, pois elas “estão presentes em todas as decisões e são notadas no uso de recursos organizacionais para manifestar oposição, bloquear, retardar e propor alternativas” (Motta, 1995, p. 190). Entender como se dá a adesão das pessoas à mudança e como a liderança deve lidar com as resistências torna-se, dessa forma, um ponto importante no estudo da mudança organizacional.

2.1.3

A resistência como um problema natural e positivo na gestão da mudança

A literatura sobre mudança organizacional tem dirigido seus esforços para descobrir novas formas de ajudar as organizações a conduzir de modo mais eficaz seus movimentos de mudança. A resistência à mudança surge então como um dos fatores mais importantes a serem avaliados nesse processo.

Segundo Motta (1995), há algumas décadas a resistência não era considerada como um ponto relevante de análise na gestão da mudança. Podia-se ignorar resistências, já que a oposição era mínima e podia ser tratada como insubordinação. Com os avanços na tecnologia e a evolução das relações de trabalho, a resistência se tornou tanto uma questão de comportamento individual – comodismo ou apego às condições atuais – como uma questão das relações inerentes ao contexto da organização. Ainda segundo o autor, hoje a resistência deve ser vista como algo tão natural como a própria mudança. Deve, também, ser entendida como uma oportunidade de exercitar pensamentos diferentes e diversas perspectivas. Mas apesar desta visão da resistência como algo natural e até positivo, ela deve ser ultrapassada e vencida, caso contrário poderá se tornar um agente impeditivo da mudança. O autor identifica que grande parte da resistência está efetivamente nas percepções individuais sobre o novo, fruto de quatro fatores fundamentais: *receio do futuro*, com a dificuldade do indivíduo em correr riscos; a *recusa ao ônus da transição*, entendendo que toda mudança traz novos desafios e caminhos tortuosos; a *acomodação ao status funcional*, decorrente das conquistas do passado e a uma possível estabilidade adquirida; e o *receio do passado*, decorrente de experiências malsucedidas de tentativas de mudanças anteriores. A mudança requer, dessa forma, um preparo da organização e de seus condutores, mas, como reforça Motta (1995, p. 201), a resistência deve ser tratada como algo inerente ao processo:

A visão da resistência como natural ao processo de inovar mostra que, antes de ser perturbadora da ordem, ela é apenas uma manifestação das contradições inerentes à organização do trabalho. Assim, deve ser tratada como um problema regular de gestão, e não com repressões e controles adicionais.

Para Hernandez e Caldas (2001), a literatura acadêmica e gerencial, ao indicar que a resistência à mudança¹ é um dos maiores obstáculos à mudança organizacional, adota uma abordagem massificada do fenômeno sem avaliar de forma mais clara quem resiste e quais os motivos dessa resistência. Segundo os autores, essa abordagem massificada é baseada em “receituários” gerenciais e, em “oposição”, apresentam argumentos que podem ser utilizados em modelos e teorias sobre a questão da resistência, bem como ajudar a refletir sobre a importância de uma análise individual da resistência e os aspectos positivos de adotá-la durante o processo de mudança.

O primeiro pressuposto trata a resistência à mudança como algo natural e presente em qualquer processo. O contraponto seria colocar essa certeza, e a qualificação dos gestores para enfrentá-la, como um movimento que acabaria contribuindo para que a resistência ocorra.

O segundo pressuposto coloca a resistência como um aspecto negativo durante a gestão da mudança. Os autores contrapõem argumentando que este movimento de resistência pode servir como uma possibilidade de reflexão dos agentes da mudança sobre propostas que não sejam compatíveis com o ambiente organizacional ou repressores em relação aos colaboradores.

O terceiro pressuposto aborda o sentimento dos riscos, incertezas e medo provocados no indivíduo com as alterações provocadas pela mudança e a tendência de se manifestarem comportamentos resistentes a estas propostas. Por outro lado, apesar de resistir a uma possível perda, o indivíduo deseja e anseia por novos caminhos.

O quarto pressuposto coloca os empregados como ponto focal da resistência. O contraponto colocado é que a resistência, caso ocorra, pode estar em todos os níveis, inclusive gerenciais, já que todos estariam ameaçados pela alteração do *status quo*.

O quinto pressuposto indica que a resistência é um fenômeno grupal e massificado. Hernandez e Caldas (2001) defendem que a resistência é um fenômeno tanto grupal quanto individual, e que pode variar de acordo com experiências pessoais e do ambiente.

¹ Aqui, entende-se como resistência à mudança qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo. (Zaltman e Duncan, 1977, apud Hernandez e Caldas, 2001, p. 32)

Silva e Vergara (2003, p. 11) reforçam a questão do papel do indivíduo nos estudos sobre a gestão da mudança. Apontam que os principais problemas relativos à gestão da mudança identificados na literatura referem-se à comunicação sobre os objetivos da mudança e à capacidade do indivíduo de entender, assimilar e aderir às mudanças propostas pela organização. Dessa forma, segundo os autores, é preciso que a mudança não seja vista apenas como uma evolução nos processos e na tecnologia, mas também como “uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade e dele consigo mesmo”. Apontam, ainda, que a possibilidade de manifestação pelo indivíduo de seus reais sentimentos sobre a mudança, sem a prévia classificação como resistentes, pode ser uma excelente oportunidade para a organização entender quais são as reais dificuldades para que as mudanças caminhem na direção esperada:

.... essas supostas manifestações de resistências são, antes de tudo, manifestações de emoções, tais como ansiedade, medo, angústia, raiva, nostalgia. A mudança organizacional é, essencialmente, algo que mobiliza as emoções dos indivíduos (Silva & Vergara, 2005, p. 19).

2.2

Mudanças no ecossistema da indústria: as transformações no mercado de mídia

Bem-vindo à cultura da convergência, onde as velhas e as novas mídias colidem, onde mídia corporativa e mídia alternativa se cruzam, onde o poder do produtor de mídia e o poder do consumidor interagem de maneiras imprevisíveis.

Henry Jenkins

Uma das coisas mais emocionantes da internet é que qualquer um com um PC e um modem pode publicar qualquer conteúdo que consiga criar. Em certo sentido, a internet é o equivalente multimídia da fotocopiadora. Ela permite que o material seja duplicado a baixo custo, independentemente do tamanho do público.²

Bill Gates

As duas últimas décadas testemunharam uma mudança significativa no panorama da indústria do entretenimento em todo o mundo, movimento que será demonstrado neste capítulo. Desde 1996, quando o fundador da Microsoft, Bill Gates, escreveu seu conhecido artigo “O conteúdo é rei”, o cenário das mídias globais vem se tornando cada vez mais complexo. Ao que tudo indica, concretizou-se sua afirmação de que o conteúdo seria a fonte de onde “grande parte do dinheiro de verdade será gerado na Internet, assim como foi na radiodifusão”.³

No momento em que a internet ainda dava seus primeiros passos, o célebre artigo ajudou a disseminar alguns conceitos importantes para entender a estrutura daquela nova mídia – um deles é o próprio conceito de conteúdo, à luz das mudanças que começavam a ocorrer com a disseminação da internet para uso doméstico. Como líder de uma das maiores fabricantes de programas de computador do mundo, para Gates um *software* pode ser considerado conteúdo. Outras formas de produção intelectual que ele define como conteúdo são as notícias, os games, o entretenimento, a programação esportiva e até mesmo a propaganda. Ele também prevê o surgimento de comunidades *online* dedicadas a interesses comuns de usuários da rede (Gates, 1996).

² Tradução livre. No original: “One of the exciting things about the Internet is that anyone with a PC and a modem can publish whatever content they can create. In a sense, the Internet is the multimedia equivalent of the photocopier. It allows material to be duplicated at low cost, no matter the size of the audience.”

³ O texto original já não está mais disponível para consulta *online*. Existem algumas citações na íntegra. Para este trabalho, consulte: <http://www.craigbailey.net/content-is-king-by-bill-gates/>

Ao observar o modo como as pessoas estavam criando novas formas de interação no ambiente digital, à medida em que as mídias se transferiam para a internet, Gates sugere que, para obter sucesso nas novas plataformas, os veículos de comunicação e entretenimento deveriam repensar suas estruturas, ao invés de apenas replicá-las em um novo meio:

Para ser bem sucedida *online*, uma revista não pode apenas pegar o que oferece em sua versão impressa e mover para o universo eletrônico. Não há profundidade ou interatividade suficientes no conteúdo impresso para superar os inconvenientes do meio digital.

Se é esperado que as pessoas aceitem ter que ligar um computador para ler em uma tela, elas devem ser recompensadas com informação aprofundada e extremamente atualizada, que elas possam explorar da maneira como quiserem. Elas precisam ter áudio, e possivelmente vídeo. Elas precisam ter oportunidades para um envolvimento pessoal que vá além daquele oferecido pelas ‘cartas do leitor’ das revistas impressas.⁴

A sugestão de Gates parece ter encontrado ressonância nos hábitos de consumo de mídia de boa parte das audiências globais, como se pode constatar ao observar o atual cenário da indústria. As grandes empresas do segmento que sobreviveram às transformações do mercado ocorridas na primeira década do século XXI foram as que, de um modo ou de outro, se adaptaram a esse novo contexto sinalizado por ele, como veremos a seguir.

O movimento dos espectadores no mundo parece confirmar a análise de Jenkins (2009): vivemos o momento da convergência. Segundo o autor, entende-se por convergência o fluxo de conteúdos através de plataformas de mídia, a cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e o comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que não medem esforços em busca das experiências de entretenimento que desejam.

Nesse mundo de convergência, os consumidores de conteúdo – notícias, entretenimento, esportes, games e propaganda – são cortejados por meio de múltiplos suportes de mídia. Jenkins (2009, p. 29) argumenta que a convergência não se trata

⁴ Idem. Tradução livre - no original: “But to be successful online, a magazine can’t just take what it has in print and move it to the electronic realm. There isn’t enough depth or interactivity in print content to overcome the drawbacks of the online medium.

If people are to be expected to put up with turning on a computer to read a screen, they must be rewarded with deep and extremely up-to-date information that they can explore at will. They need to have audio, and possibly video. They need an opportunity for personal involvement that goes far beyond that offered through the letters-to-the-editor pages of print magazines.”

simplesmente de um processo tecnológico que concentra em um único aparelho inúmeras funções. Mais do que isso, a convergência representa uma transformação cultural, à medida que os consumidores são incentivados a procurar novas informações e a fazer conexões em meio a conteúdos midiáticos dispersos. Nesse contexto, a circulação de conteúdos por meio dos diferentes sistemas midiáticos depende fortemente da participação ativa dos consumidores.

Porém, apesar de admitir que os mercados midiáticos estão passando por uma profunda e radical mudança de paradigmas, Jenkins (2009, p. 32) ressalta a resiliência da mídia tradicional que, ao contrário das previsões de analistas mais afoitos, ainda detém o controle deste mercado. O autor lembra que “nos anos 1990, a retórica da revolução digital continha uma suposição implícita, e às vezes explícita, de que os novos meios de comunicação eliminariam os antigos, que a Internet substituiria a radiodifusão e que tudo isso permitiria aos consumidores acessar mais facilmente o conteúdo que mais lhes interessasse.” Os autores da época, segundo ele, traçavam uma linha de contraste entre meios de comunicação “passivos” e “interativos”, e previam o colapso da radiodifusão (*broadcasting*) em favor de uma nova “difusão estreita” (*narrowcasting*). O consumo da produção midiática passaria a ser sob demanda e destinada a nichos. Mas, ao contrário do que se esperava, “o estouro da bolha pontocom jogou água fria nessa conversa sobre revolução digital” e a convergência passou a se constituir como uma importante chave de entendimento para que as empresas de comunicação tentem imaginar o futuro da indústria de entretenimento. Para Jenkins (2009, p. 41),

O conteúdo de um meio pode mudar (como ocorreu quando a televisão substituiu o rádio como meio de contar histórias, deixando o rádio livre para se tornar a principal vitrine do rock and roll), seu público pode mudar (como ocorre quando as histórias em quadrinhos saem de voga, nos anos 1950, para entrar num nicho, hoje) e seu status social pode subir ou cair (como ocorre quando o teatro se desloca de um formato popular para um formato de elite), mas uma vez que um meio se estabelece, ao satisfazer alguma demanda humana essencial, ele continua a funcionar dentro de um sistema maior de opções de comunicação.

Desta forma, se antes o paradigma da revolução digital presumia que as novas mídias substituiriam as antigas, o emergente paradigma da convergência presume que novas e antigas mídias irão interagir de formas cada vez mais complexas.

Já há estudos indicando que os produtos televisivos, especialmente os de entretenimento, continuam protagonistas do consumo de mídia global, ocupando a maior parte do *share* de tempo dedicado aos meios – trataremos de alguns deles mais adiante. Wolff (2015a, p. 9) defende a força que o veículo ainda apresenta em relação à preferência dos consumidores:

Enquanto havia a crença generalizada de que o futuro da mídia consistia em uma tecnologia em constante transformação, 20 anos após o início da revolução [da internet], o valor da mídia tradicional, mesmo com grandes perdas na mídia impressa e na música, cresceu drasticamente.

O autor acredita que os canais digitais estão se tornando significativos distribuidores do conteúdo de televisão. Sua análise corrobora a percepção de Jenkins sobre a convergência: a televisão vem sendo distribuída por *broadcast*, por cabo, por satélite e por *streaming* digital. Assim, para Wolff (2015a, p. 29),

Entre todas as apostas a serem feitas, talvez a menos segura – e a aposta que destrói a esperança digital de abocanhar uma parcela significativa do faturamento da televisão – seja que as pessoas vão parar de assistir a TV, mesmo que parem de assistir a TV.

Com isso, Wolff (2015b, p. 9) está afirmando que mesmo com o advento de novas plataformas, o foco da atenção do público tem sido, de forma crescente, sobre o conteúdo de vídeo, produzido por profissionais de televisão. Em entrevista a uma publicação editada pelas Organizações Globo, o autor afirmou que:

Onde havia consenso de que o digital tinha desestruturado o negócio de mídia tradicional, da noite para o dia ficou evidente que existe uma forma totalmente diferente de perceber a maneira pela qual o negócio de mídia está se desenvolvendo. Em vez de a internet ter tomado o espaço da televisão, é a televisão que está conquistando o mercado do digital.

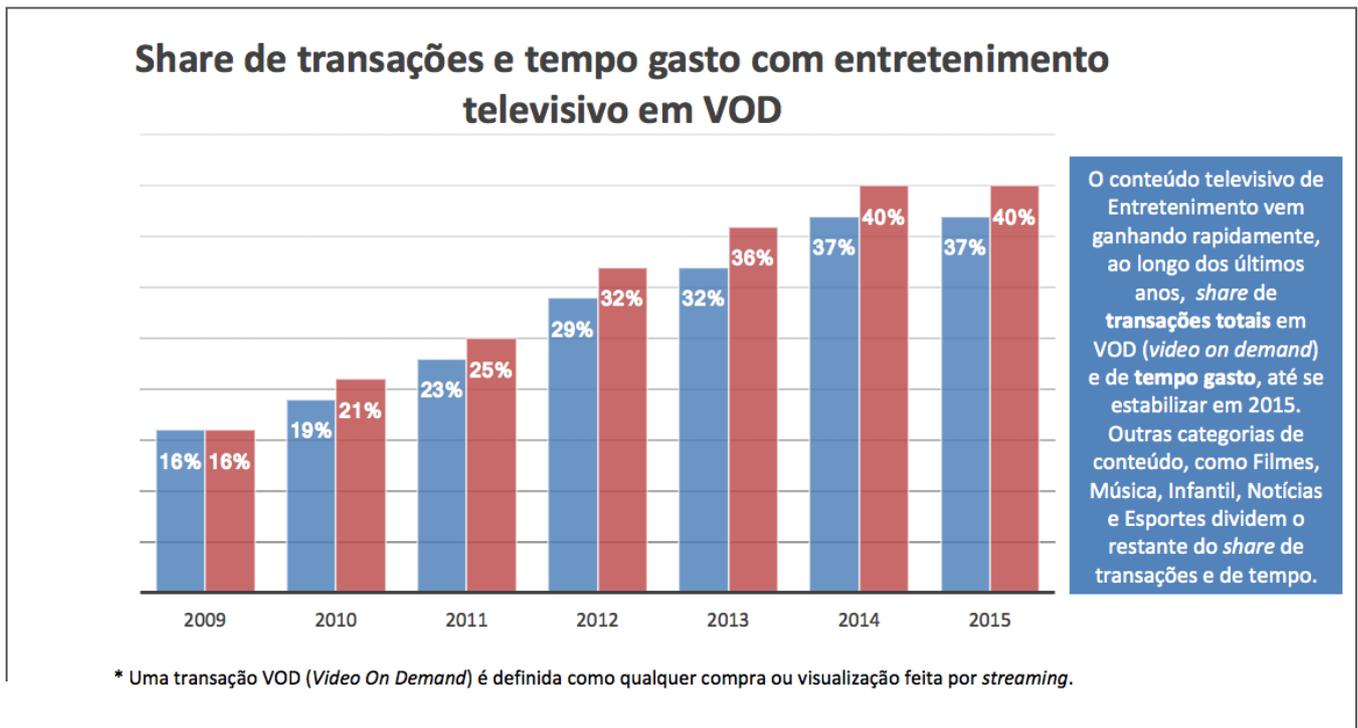
Assim, é interessante notar que as observações de Jenkins sobre as mudanças culturais em curso se alinham com a percepção de Wolff sobre o cenário que efetivamente se desenha, tanto no que diz respeito aos hábitos dos consumidores de mídia quanto às práticas dos profissionais da produção de conteúdo televisivo.

Os números globais do setor nos últimos anos confirmam que o momento é de negociação entre a força da mídia tradicional e o crescimento da mídia digital. De fato, as estatísticas mais recentes apontam para uma queda do tempo total destinado à

televisão, embora isso não necessariamente implique em uma queda no consumo de produtos audiovisuais. Segundo relatório da ComScore (2016, p. 38), nos Estados Unidos o tempo dedicado a assistir televisão vem caindo 2% anualmente, tanto na programação ao vivo quanto nos gravadores digitais (até 15 dias após a exibição). O total de horas assistidas no primeiro trimestre de 2016 foi de 111,4 bilhões, enquanto no mesmo período do ano anterior o número chegava a 113,9 bilhões. Além disso, há uma indicação de que o segmento demográfico mais jovem (18 a 34 anos) tende a preferir utilizar os dispositivos móveis a assistir televisão. Ainda segundo a ComScore (2016, p. 43), no último trimestre de 2015, 54% do tempo gasto em plataformas de mídia por pessoas dessa faixa etária foi dedicado a dispositivos móveis e desktop, contra cerca de 47% do tempo assistindo televisão.

No entanto, o principal ponto apontado pelo relatório é que o *share*, tanto do número de transações quanto de tempo assistido do conteúdo televisivo de Entretenimento (em comparação às categorias Filmes, Música, Infantil, Notícias e Esportes), praticamente triplicou nos últimos seis anos: passou de 16% em ambos os casos em 2009 para 40% e 37%, respectivamente, em 2015, como mostra o Gráfico 3.

Gráfico 3:



Fonte: ComScore OnDemand Essentials, U.S.; Video On Demand

O relatório do Fórum Econômico Mundial – WEF na sigla em inglês (2016, p. 4) – sobre a indústria de mídia, divulgado em janeiro de 2016, também aponta que a batalha pela atenção do consumidor tem sido um desafio para as empresas do segmento. Nesse mercado altamente competitivo, já não basta apenas oferecer conteúdo: as empresas mais bem sucedidas têm sido aquelas que integram o conteúdo à experiência do usuário, trazendo possibilidades de personalização, recomendações do que assistir ou ouvir com base no gosto do usuário, anúncios relevantes e ferramentas que permitam recriar no ambiente *online* as “conversas de corredor” sobre os últimos sucessos da televisão.

Assim, a partir de entrevistas com líderes da indústria e da análise de tendências do setor, o relatório afirma que o ambiente digital se tornou tão importante que os limites entre as indústrias de mídia e de tecnologia se quebraram, trazendo consequências para ambas. Ao longo das últimas duas décadas o cenário desses mercados passou por diversos movimentos, e, ao que tudo indica, vem se consolidando nos últimos anos. O ecossistema da mídia está se ampliando, com a entrada de novos e importantes *players* do segmento digital (Ver Anexo 2). Assim, o WEF (2016, p. 4, 12,

19) identifica três “temas digitais” que irão definir a evolução da indústria na próxima década:

- **Personalização e contextualização:** com o aumento da oferta de conteúdo aos consumidores, será preciso produzir conteúdo mais personalizado – inclusive na propaganda – de forma a evitar os efeitos indesejáveis da sobrecarga de informação. Para exemplificar o excesso de informações disponíveis atualmente no meio digital, o relatório afirma que diariamente são criados 2,5 quintilhões de bytes. Parte desse oceano de dados são as 300 milhões de fotos publicadas no Facebook por dia e as novas 300 horas de vídeo postadas por minuto no YouTube. Ou seja: ter um bom conteúdo não é mais suficiente. Será necessário que os produtores de conteúdo – inclusive propaganda – descubram novas maneiras de engajar o consumidor. A crescente personalização, no entanto, fará com que as empresas precisem cuidar das questões ligadas à privacidade e à segurança com mais ética e transparência.
- **Fragmentação do conteúdo:** a distribuição do conteúdo em um número crescente de plataformas representa desafios e oportunidades. A popularidade da chamada “segunda tela” (celulares e *tablets*, por exemplo) faz surgir os chamados “serviços da segunda tela”, que incluem comunidades de conteúdo nas redes sociais da internet e nos sistemas de mensagens instantâneas, terreno fértil para os anunciantes direcionarem suas estratégias a grupos específicos. Segundo o relatório, os anunciantes estão se utilizando das comunidades existentes nas redes sociais da internet para observar e escutar o que os consumidores desejam, sem interromper a conversa ou tentar participar. Com isso, elaboram suas estratégias, o que tem aumentado a competição entre as empresas pontocom pelas receitas publicitárias. Os dois líderes do mercado, Google e Facebook, obtiveram em 2014 receitas com publicidade nos totais de US\$ 59,6 bilhões e US\$ 11,5 bilhões, respectivamente – sendo que a proporção da receita publicitária foi maior para o Facebook (24% em 2013) que para o Google. Essa tendência vai obrigar as empresas de mídia a modificar de forma significativa seus modelos de negócio.

- **Parcerias e industrialização:** com a criação e a distribuição do conteúdo cada vez mais fragmentadas, aumentou a importância das parcerias na indústria de mídia – incluindo, graças à tecnologia digital, parcerias com o próprio público para financiar e co-criar conteúdos inovadores. Um exemplo recente apontado pelo relatório é a aquisição da MakerStudios, uma rede multicanal,⁵ pelos estúdios Disney, em março de 2014. Como parte do acordo, a Disney recebe uma parte da receita dos filmes produzidos por mais de 55 mil criadores de conteúdo independentes, de mais de 100 países, que integram a rede. A MakerStudios é uma das maiores produtoras de curtas-metragens do mundo, com uma média de 10 bilhões de visualizações por mês. A série “Epic Rap Battles of History”, a mais popular do canal, chegou a atingir 1,8 bilhões de visualizações. Nesse contexto, também ganha importância a industrialização de processos como a produção e a distribuição do conteúdo.

Os três temas do relatório do WEF endossam, de certa forma, o atual estado de alerta da indústria da televisão, a partir da experiência ocorrida com a indústria fonográfica no final dos anos 1990. Naquela época, surgiram os primeiros sites de troca de arquivos musicais – principalmente o Napster, o mais notório deles, que já não existe mais. O intercâmbio de músicas digitalizadas se dava principalmente pelo compartilhamento de arquivos em formato “mp3”, através de sites da internet. Os arquivos eram gravados no próprio computador do usuário por meio de *downloads* e depois copiados para aparelhos portáteis que reproduziam a música em qualquer lugar onde se estivesse. Tudo isso sem pagar nada, nem aos artistas nem às empresas.

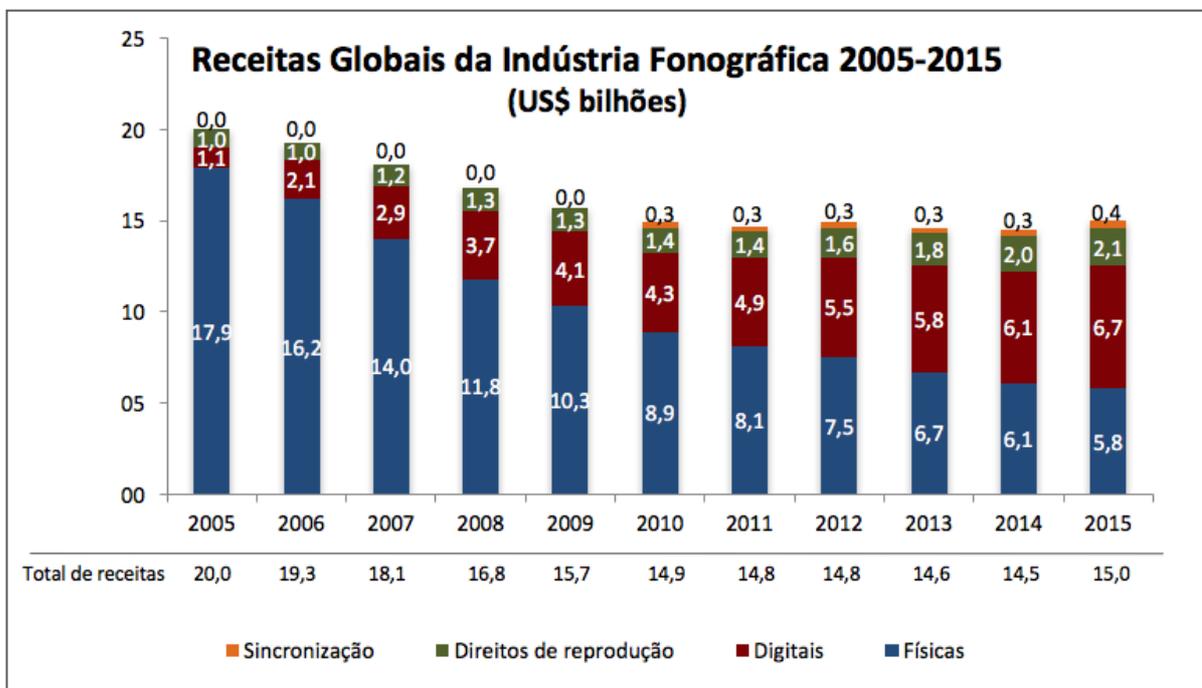
Para refrear os *downloads* ilegais, a indústria fonográfica tomou medidas severas, incluindo vultosas ações judiciais. Segundo Witt (2015, p. 175), no fim de 2005, a RIAA (Associação Norte-americana da Indústria Fonográfica, na sigla em inglês) processou, com “ações educativas”, 16.837 pessoas, cidadãos comuns, com o objetivo de fazer o público entender as “consequências legais do compartilhamento de

⁵ Rede Multicanal, segundo definição do YouTube, “são fornecedores de serviços de terceiros afiliados a vários canais do YouTube e que disponibilizam serviços. Estes podem incluir desenvolvimento do público-alvo, programação de conteúdo, colaborações com criadores, gestão de direitos digitais, rentabilização e/ou vendas.” (Disponível em: <https://support.google.com/youtube/answer/2737059?hl=pt>). Último acesso em: 6 de janeiro de 2017.

arquivos”. Apesar desses esforços, dados da Federação Internacional da Indústria Fonográfica (2016, p. 5) mostram que o setor vinha encolhendo continuamente nas últimas décadas. Entre 2005 e 2014, as receitas globais do setor caíram de US\$ 20 bilhões para US\$ 14,5 bilhões (Gráfico 4). Só em 2015 a indústria deu seus primeiros sinais de recuperação, graças ao mercado aberto pelas ferramentas de *streaming* de música:

Após duas décadas de declínio praticamente ininterrupto, 2015 testemunhou marcos importantes para a música gravada: as receitas mensuráveis cresceram globalmente; o consumo de música estourou em todas as regiões; e pela primeira vez as receitas com música digital superaram o faturamento dos formatos físicos.⁶

Gráfico 4:



Fonte: IFPI

A lição que a indústria fonográfica demorou duas décadas para aprender – tentar proibir o consumo ilegal é menos eficiente do que oferecer alternativas baratas e cômodas ao consumidor de mídia – parece estar sendo aplicada internacionalmente pelas maiores empresas de mídia audiovisual. No momento, o caminho que o mercado parece estar escolhendo é o da união entre produção de conteúdo e tecnologia da

⁶ Tradução livre – no original: “After two decades of almost uninterrupted decline, 2015 witnessed key milestones for recorded music: measurable revenue growth globally; consumption of music exploding everywhere; and digital revenues overtaking income from physical formats for the first time.”

informação, como sugere a união, em novembro de 2016, da AT&T com a Time Warner.

A gigante das telecomunicações nos Estados Unidos adquiriu o grupo proprietário de marcas altamente relevantes no mercado de produção de conteúdo audiovisual por assinatura, tais como CNN (canal *all news*), Warner Bros, HBO, TNT e TBS (canais de entretenimento). A união foi avaliada pela revista Forbes (2016), uma das publicações sobre negócios mais respeitadas do mundo, como uma das raras operações do tipo que fazem sentido economicamente, tendo transformado a AT&T de uma provedora de serviços de telecomunicações em um conglomerado de mídia. Segundo a análise da revista, em 2016, o conteúdo é mesmo o rei:

O conteúdo original é o único diferencial em uma indústria de mídia onde existe uma superabundância de plataformas de distribuição de conteúdos e uma migração generalizada das mídias tradicionais.

De volta ao relatório do WEF (2016, p. 4), para superar esse desafio,

(...) todas essas empresas [mídia tradicional e *start-ups* de tecnologia] irão precisar manter a tecnologia no coração do que fazem, mas, para ajudá-las a atingir os públicos mais jovens, elas devem criar conteúdos e serviços irresistíveis, bem como distribuir e monetizar seu conteúdo de modo mais eficiente.⁷

O fenômeno que resulta da união entre a inovação tecnológica do Vale do Silício e a força criativa dos estúdios de Hollywood já vem sendo observado e chegou a ser chamado de “Siliconwood”. Segundo artigo publicado na Apple Magazine (2012), começa a surgir uma tendência de grandes nomes de Hollywood investirem em *startups* de tecnologia, numa tentativa de unir artistas e empreendedores e aproveitar as maneiras específicas com que cada um desses grupos administram uma marca e constroem audiências. Ainda segundo a revista, alguns dos artistas investidores que ajudaram a encontrar ou fundar *startups* de tecnologia nos últimos anos são:

Leonardo DiCaprio, ator: liderou um investimento inicial de US\$ 4 milhões ano passado [2011] na *startup* “*mobile-social*” nova-iorquina Mobli. Dr. Dre, produtor musical: em 2006, fundou a fabricante de aparelhos eletrônicos Beats, em Santa

⁷ Tradução livre – no original, o trecho completo é: “Digital has become so important that the boundary between the media and technology industries has broken down. This has implications for both traditional media companies and digitally native start-ups. To thrive, all these enterprises will need to keep technology at the heart of what they do, but to help them reach younger audiences, they must create compelling content and services, and distribute and monetize their content more efficiently.”

Monica; ano passado [2011], a gigante de telefonia móvel HTC obteve a participação acionária majoritária por US\$ 300 milhões. Will Ferrell, comediante: em 2007, junto com o empreendedor Ray Adams, da Bay Area [São Francisco] — que ajudou a reerguer o Yahoo —, Ferrell fundou o site humorístico Funny or Die, que obteve financiamento da empresa de investimento de risco (*venture capital*) Sequoia Capital. Kim Kardashian, celebridade televisiva: co-fundou, em Santa Monica, a loja *online* ShoeDazzle, em 2009; seus financiadores, da Bay Area, incluem Lightspeed Venture Partners e Andreessen Horowitz. Bruno Mars, cantor: este mês [novembro de 2012], juntou-se à Kapor Kapital, empresa do Vale do Silício, e outras 500 *startups*, para investir US\$ 2 milhões na *startup* de música digital Chromatik, de Santa Monica. Edward Norton, ator: investidor e sócio do Crowdrise, um site novaiorquino que ajuda a conseguir doações para caridade.⁸

As tendências da convergência também se refletem no Brasil. Segundo o crítico de televisão Maurício Stycer, em entrevista publicada recentemente em um portal de notícias (2016), nosso mercado de mídia, e mais especificamente a televisão, está passando pela “mais profunda transformação em 65 anos de existência do veículo no país”. Novas plataformas de distribuição de conteúdo, notadamente nos ambientes digitais da internet, estão mudando os hábitos de consumo de mídia e, aparentemente, provocando uma mudança disruptiva em um dos pilares da programação televisiva até o momento: a grade linear de programação. Isso porque os telespectadores estariam adaptando seus hábitos às facilidades oferecidas pelos dispositivos digitais, e, com isso, passariam a ter maior flexibilidade para decidir quando, onde e como irão assistir ao conteúdo televisivo, num movimento que parece confirmar a tese da cultura da convergência de Jenkins.

Essa tendência também foi observada por Lopes et al. (2009, p. 8) em seu estudo sobre o conceito de transmediação introduzido por Fechine, ou seja, um ambiente midiático composto por diversas mídias, sendo que cada uma delas apresenta sua contribuição ao “sistema narrativo”, de modo que a narrativa faça sentido tanto para os espectadores que a acompanham por uma única mídia quanto para aqueles que buscam mais de uma mídia integrante do “universo ficcional” como um todo. Assim, segundo

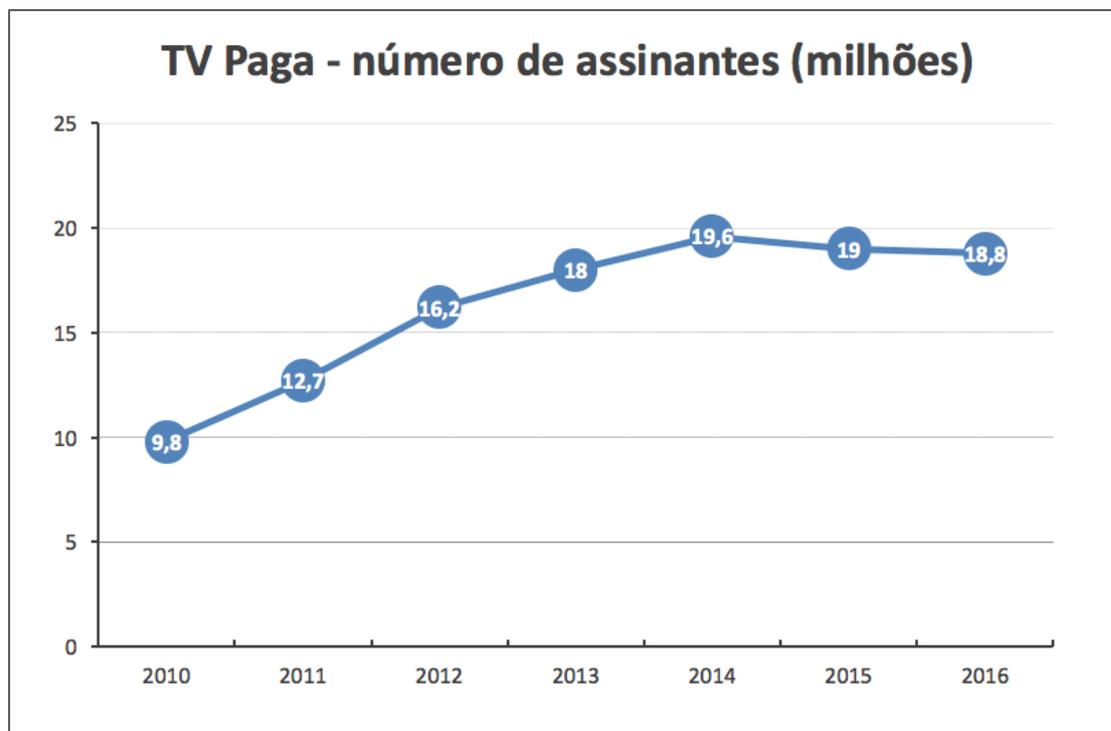
⁸ Tradução livre – no original: “Leonardo DiCaprio, actor: Led a \$4 million seed investment last year in New York mobile-social startup Mobli. Dr. Dre, music producer: In 2006, founded consumer electronics-maker Beats in Santa Monica; last year, mobile phone giant HTC bought a majority share for \$300 million. Will Ferrell, comedian: Together with Bay Area serial entrepreneur Randy Adams — who helped get Yahoo off the ground — Ferrell in 2007 cofounded humor website Funny or Die, which has landed funding from top-shelf venture investor Sequoia Capital. Kim Kardashian, TV bombshell: Cofounded Santa Monica e-tailer ShoeDazzle in 2009; its Bay Area backers include Lightspeed Venture Partners and Andreessen Horowitz. Bruno Mars, singer: This month, joined Silicon Valley’s Kapor Capital and 500 Startups to put \$2 million into Santa Monica digital music startup Chromatik. Edward Norton, actor: Investor and partner in Crowdrise, a New York site that helps raise money for charity.”

as autoras, essas relações interativas podem estar contribuindo para fundar uma nova cultura do consumo em que a participação do público teria centralidade na criação das histórias.

Esse fenômeno desencadeou a produção de narrativas transmediáticas que nascem com a intenção de se espalharem pelas diversas mídias. Ocorre a migração de dispositivos midiáticos em direção a outras ferramentas ou meios de comunicação, como personagens de livros que aparecem em filmes e jogos, ou programas de televisão que são adaptados para a internet. Esta lógica da produção e do consumo de narrativas envolve a criação de novos espaços de comunicação e socialização.

No entanto, uma das peculiaridades do mercado brasileiro é que, aqui, a relevância da televisão aberta parece vir se mantendo se mantendo estável nos últimos anos apesar do crescimento da TV paga e da internet. Só nos últimos seis anos, a base de assinantes no mercado doméstico de TV paga dobrou de tamanho. Segundo dados da Anatel (ver Gráfico 5), em 2010 a TV por assinatura no Brasil tinha 9,8 milhões de assinantes. Este número cresceu 30% em um ano, subindo para 12,7 milhões em 2011. Daí em diante, embora em um ritmo mais moderado, o crescimento se manteve constante até 2014, quando o segmento atingiu o patamar de 19,6 milhões de assinaturas. Nos dois últimos anos, possivelmente sob influência da forte crise econômica no país, a base vem registrando ligeira retração, tendo fechado o mês de outubro de 2016 com 18,9 milhões de assinantes, o que ainda a mantém com o dobro do tamanho registrado no início da década.

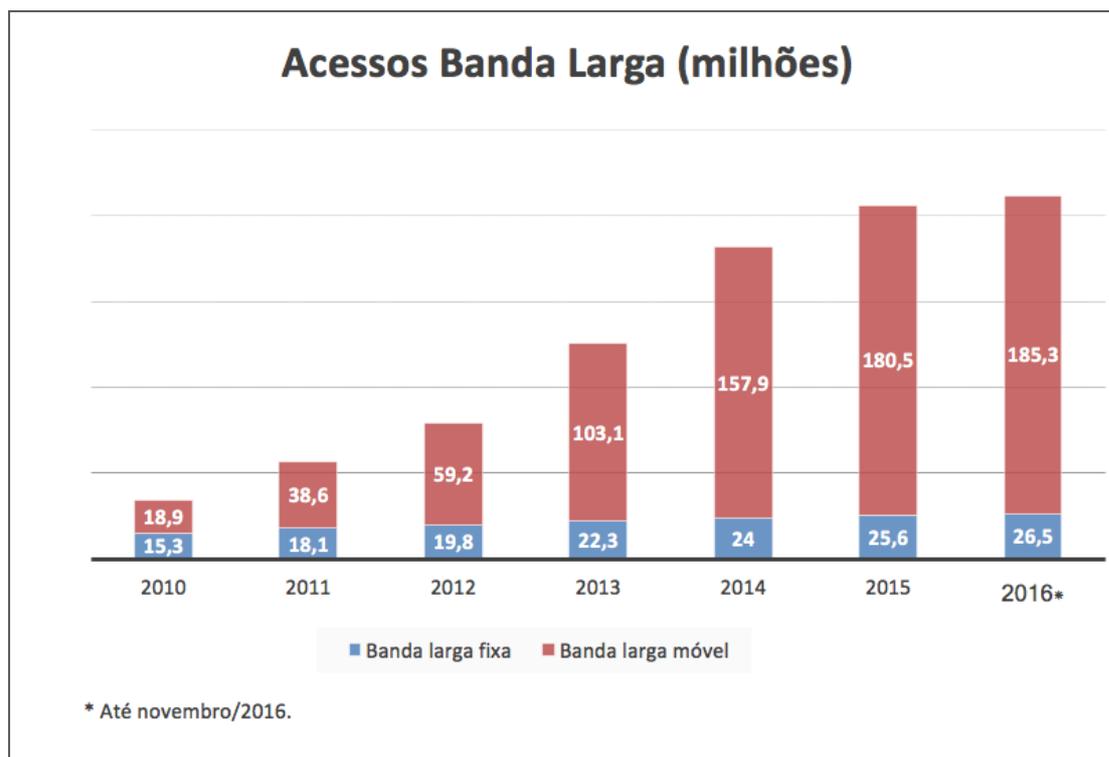
Gráfico 5:



Fonte: Anatel

O crescimento do total de pessoas com acesso à internet banda larga, por sua vez, teve um crescimento ainda mais impressionante, graças à disseminação da banda larga móvel. Segundo dados do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, enquanto o total de usuários de banda larga fixa passou de 15,3 milhões em 2010 para 26,5 milhões em 2016, no mesmo período vimos os acessos móveis decuplicarem de 18,9 milhões em 2010 para 185,7 milhões em 2016 (ver Gráfico 6). Este contexto demonstra um alinhamento à percepção de que o público cada vez mais deverá buscar o conteúdo midiático em diferentes dispositivos, nos horários e locais de sua conveniência.

Gráfico 6:



Fonte: Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC).

No capítulo 4, que trata do modo como a TV Globo vem buscando adotar medidas estratégicas para se adequar ao novo cenário descrito neste capítulo, será apresentada a relação entre este contexto global e as mudanças consideradas necessárias pela direção da empresa para manter sua posição de liderança no mercado nacional. Para isso, levarei em conta as especificidades do consumidor brasileiro, sem perder de vista as tendências observadas neste momento em que emerge um novo ambiente midiático.

3 Metodologia

3.1 Design de pesquisa

Quanto aos meios previstos para a investigação e obtenção das informações, a pesquisa configura-se como qualitativa, coerente com a tipologia apresentada por Creswell (2010). O autor enumera algumas características fundamentais de uma pesquisa qualitativa, as quais embasam também este trabalho: o ambiente influenciador dos dados é considerado, e o pesquisador é visto como instrumento-chave; múltiplas fontes de dados, tais como entrevistas e documentos, são utilizadas; a análise dos dados é realizada com padrões próprios e de maneira indutiva; os participantes da pesquisa são considerados como o foco da aprendizagem; o projeto tem uma natureza emergente, sem rigidez na sua prescrição; e, por fim, a preocupação maior é a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

A definição elaborada por Godoy (1995, p. 21) reforça as características básicas dos estudos qualitativos:

Segundo esta perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

O método da análise de conteúdo foi utilizado neste estudo para a interpretação das entrevistas. Segundo Dellagnelo e Silva (2005), as pesquisas utilizam cada vez mais entrevistas, não-estruturadas ou semi-estruturadas, e material documental como estratégia de coleta de dados. Dessa forma, deriva a necessidade de estabelecer um aparato metodológico que permita o tratamento e a interpretação dos materiais coletados durante a pesquisa. Os autores destacam a obra de Bardin como a principal referência nos estudos realizados no Brasil a partir da década de 1970 e destacam a força que o método apresenta na perspectiva qualitativa que “busca inferir os significados que vão além da mensagem concreta” (Dellagnelo & Silva, 2005, p. 100).

Segundo Silva e Fossá (2013, p. 3) a análise de conteúdo pode ter diferentes conceituações que derivam da vertente teórica e da intencionalidade do pesquisador.

Segundo os autores:

A análise de conteúdo atualmente pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes conteúdos (verbais ou não-verbais). Quanto à interpretação, a análise de conteúdo transita entre dois pólos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. É uma técnica refinada, que exige do pesquisador disciplina, dedicação, paciência e tempo. Faz-se necessário, também, certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise. Jamais esquecendo do rigor e da ética, que são fatores essenciais.

Dellagnelo e Silva (2005), com base em Bardin, apresentam as etapas que devem ser adotadas no processo de análise de conteúdo:

- Pré-análise: momento de organização do material, com a escolha e a leitura geral da documentação, a formulação das hipóteses e dos objetivos, a referenciação dos índices, a elaboração de indicadores e a preparação do material.
- Exploração e análise do material: segundo Bardin, é uma etapa fundamental do processo, já que as possibilidades de inferências e interpretações são fortemente dependentes dessa etapa. De forma resumida, as tarefas principais dessa etapa são as unidades de registro e de contexto, regras de quantificação ou enumeração e elaboração das categorias.
- Interpretação: consiste no momento de reflexão, nas inferências e no tratamento dos resultados, com base nos materiais coletados e nos referenciais teóricos, buscando estabelecer as conexões e contradições na compreensão do fenômeno estudado.

3.2

Papel do pesquisador

Para os autores Dellagnelo e Silva (2005), a pesquisa qualitativa exige bastante do pesquisador, já que se fundamenta na sua capacidade de julgar, interpretar e criar, dos seus *insights*, do seu intelecto analítico e do seu estilo.

Colbari (2014) utiliza-se da imagem do pesquisador no papel de um *bricoleur*, conforme Denzin e Lincoln (1994):

(...) a pesquisa aparece como um processo interativo, envolvendo as biografias, as condições sociais e a visão de mundo do pesquisador e do investigado. O resultado do trabalho é uma bricolagem: uma espécie de “colagem”, complexa, densa e reflexiva, construída a partir das representações, conhecimentos e interpretações do pesquisador a respeito do fenômeno analisado (p. 242).

Um ponto importante a ser ressaltado é o meu envolvimento com a organização pesquisada. Por ser um executivo da área de produção, o conhecimento da organização me colocou em um papel reflexivo, revendo documentos e situações que vivi. Além disso, ocupo um cargo de liderança, tendo amplo acesso às discussões e aos detalhes do processo de mudança organizacional, questões culturais e do plano de comunicação. Durante as entrevistas, meu posicionamento foi de “ente externo”, buscando não partir de conceitos preestabelecidos e evitando qualquer ponderação que pudesse influenciar nas falas dos entrevistados.

3.3 Seleção dos sujeitos

Conforme Crosswell (2010), a pesquisa qualitativa pressupõe a seleção intencional de participantes que ajudarão o pesquisador a entender o problema e a questão da pesquisa.

A presente pesquisa foi, portanto, realizada com diretores artísticos, autores, e atores que trabalham em diversos programas da organização, tanto em dramaturgia, como programas de auditório e *shows*. Foram feitas pesquisas qualitativas com dados primários coletados por meio de entrevistas em profundidade. Para a realização dessas entrevistas foram escolhidos 14 respondentes, que fazem parte do quadro de funcionários da organização.

Segundo Bauer e Aarts (2002), a construção de um *corpus* não se guia pela quantidade de material, mas pela abrangência de tipificações dentro das categorias de análise. Sempre que as novas buscas apenas avolumam as classificações já estabelecidas, sem acrescentar ou alterar a interpretação da natureza do conteúdo, o tamanho ideal ou necessário do *corpus* já foi alcançado.

O sigilo sobre a identidade dos participantes foi uma condição e um compromisso essencial na busca de posições e colocações que garantissem uma liberdade de

expressão aos indivíduos. A seguir, apresentamos a Tabela 5, com informações sobre a idade e o tempo de casa dos entrevistados, que permitem uma avaliação sobre a composição dos selecionados:

Tabela 5: Entrevistados com idade e tempo de empresa

Entrevistado	Idade	Tempo de Globo
E1	Até 40 anos	Até 10 anos
E2	Mais de 50 anos	Mais de 20 anos
E3	Entre 40 e 50 anos	Até 10 anos
E4	Entre 40 e 50 anos	Até 10 anos
E5	Até 40 anos	Até 10 anos
E6	Mais de 50 anos	Entre 10 e 20 anos
E7	Entre 40 e 50 anos	Entre 10 e 20 anos
E8	Entre 40 e 50 anos	Entre 10 e 20 anos
E9	Entre 40 e 50 anos	Entre 10 e 20 anos
E10	Mais de 50 anos	Mais de 20 anos
E11	Entre 40 e 50 anos	Mais de 20 anos
E12	Mais de 50 anos	Mais de 20 anos
E13	Até 40 anos	Entre 10 e 20 anos
E14	Mais de 50 anos	Mais de 20 anos

Fonte: Elaborada pelo autor.

3.4

Procedimentos e instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisas documental e de campo, utilizando-se de dados primários e secundários.

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas realizadas com os diretores artísticos, autores e atores. Adicionalmente, dados secundários foram levantados a partir de pesquisa bibliográfica sobre a organização do mercado de mídia e de informações divulgadas pela imprensa e pela mídia especializada no que diz respeito aos aspectos relacionados ao tema abordado.

Na pesquisa bibliográfica, foram utilizados teses, artigos, jornais e sites especializados. A pesquisa documental foi feita por meio de levantamento de relatórios,

indicadores, pesquisas e produtos, coletados via internet e também através de dados informados pela própria empresa.

Antes das entrevistas, foi traçado um roteiro a fim de que o entrevistado focasse nas questões de interesse relacionadas ao tema proposto. Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo autor e registradas por meio de gravações digitais. A coleta de dados foi feita entre setembro e dezembro de 2016.

3.5 Roteiro de entrevista

Segundo Croswell, a análise de dados envolve a coleta de dados abertos, baseada em formular questões abertas e em desenvolver uma análise das informações fornecidas pelos participantes.

Segundo Silva e Fossá, a opção por um roteiro semi-estruturado se dá em função da necessidade de oferecer ao entrevistador uma melhor compreensão da visão dos entrevistados, já que pesquisas realizadas com entrevistas livres podem resultar em um acúmulo de informações difíceis de analisar.

Na pesquisa de campo, as questões do roteiro (Ver Anexo 1) foram apresentadas para todos os entrevistados. As perguntas foram desenvolvidas com base no referencial teórico e serviram para o levantamento das informações necessárias ao atendimento dos objetivos final e intermediários propostos para este trabalho.

3.5 Análise e tratamento de dados

A análise dos dados, segundo Croswell (2010), é realizada de forma paralela à coleta dos dados, à realização das interpretações e à redação dos relatórios.

Os dados coletados por meio das entrevistas foram submetidos ao método de análise de conteúdo. As entrevistas foram codificadas e categorizadas à luz deste método, o que favoreceu a construção de um consolidado final que originou a estrutura para a interpretação dos resultados.

Segundo Colbari (2014, p. 259), “a codificação/classificação do material empírico, agora agrupado em categorias, é o procedimento essencial da análise de

conteúdo, pois demarca o elo entre os objetivos da pesquisa e os seus resultados.” Para a autora, a escolha correta das categorias traz qualidade e legitimidade à análise, e estas devem seguir alguns critérios como exclusividade, homogeneidade, objetividade e pertinência. A pesquisa foi decomposta em trechos dos entrevistados, ou unidades de análise, tendo como referência a questão investigada, que depois foram classificadas de acordo com as codificações, conforme mostra a Tabela 6.

Tabela 6: Categorias da análise

Categorias da Análise			
Categoria	Descrição	Subcategorias	Referencial teórico
Mudanças percebidas no mercado de mídias	Agrupa as falas relacionadas com percepções sobre as novas dinâmicas do mercado de entretenimento e de mídia no mundo e no Brasil	Internet, digital e tecnologia: democratização da produção e da distribuição e o novo consumidor	Mudanças no mercado de mídia
		Novos players e um novo ambiente competitivo	Mudanças no mercado de mídia
		O conteúdo é o Rei mas também é um negócio	Mudanças no mercado de mídia
Mudanças percebidas na organização	Agrupa as falas relacionadas às mudanças percebidas na organização, sua intensidade e velocidade	Uma maior liberdade e agilidade com o conteúdo com novos formatos e plataformas e a perspectiva estratégica	Modelos de análise e as mudanças na organização
		Mudanças na estrutura e as perspectivas estrutural e política	Modelos de análise e as mudanças na organização
		Eficiência na operação e a perspectiva tecnológica	Modelos de análise e as mudanças na organização
		Um maior cuidado com pessoas e a perspectiva humana	Modelos de análise e as mudanças na organização
		A nova e a velha TV Globo e a perspectiva cultural	Modelos de análise e as mudanças na organização
		Velocidade e intensidade	Modelos de análise e as mudanças na organização
A reação às mudanças e as resistências	Agrupa as falas relacionadas às percepções individuais e do grupo sobre as mudanças realizadas pela organização com as novas dinâmicas do mercado de entretenimento e de mídia.	O profissional e as mudanças na indústria de mídia	As mudanças na organização
		O profissional e as mudanças na organização	As mudanças na organização
		O profissional e o grupo	As mudanças na organização
		Resistência: participação e comunicação	Resistência
Barreiras e desafios	Agrupa as falas relacionadas às percepções individuais e do grupo sobre pontos identificados como barreiras e desafios fundamentais para o sucesso das ações de mudança	Tamanho da empresa ou "um elefante branco"	Categoria identificada a partir da análise das entrevistas
		A TV Globo e a relação com o mercado	Categoria identificada a partir da análise das entrevistas

Fonte: Elaborada pelo autor.

Como pode ser observado no quadro de categorias acima, a partir das entrevistas

realizadas e da relevância que os entrevistados deram ao tema, foi importante criar uma categoria, com base exclusivamente no material coletado, referente ao “gigantismo” da empresa e ao seu relacionamento com o mercado.

Após as etapas de pré-análise, exploração e análise do material e categorização, seguiu-se a importante etapa de interpretação. Nessa etapa busca-se extrair um significado para os dados coletados a partir da interpretação, da reflexão e da intuição do pesquisador. Conforme Colbari (2014), buscam-se inferências, uma proposição que garante à análise de conteúdo o caráter de uma “hermenêutica controlada” que permite a conciliação entre duas orientações: “a verificação prudente e a interpretação brilhante” (Bardin, 2004, p. 25, apud Colbari, 2014, p. 263)

3.6 **Limitações do método**

A pesquisa qualitativa, segundo Dellagnelo e Silva (2005), implica rigor e clareza de procedimentos metodológicos. A flexibilidade, característica desse tipo de pesquisa, pode trazer dificuldades para o pesquisador. Assim, com relação às limitações, a abordagem metodológica proposta poderá apresentar algumas dificuldades para a coleta, análise e estruturação dos dados.

Com relação à coleta e análise de dados, o método utilizado foi o qualitativo, baseado em entrevistas semi-estruturadas e na interação entre entrevistador e entrevistados. Como executivo da empresa, busquei dar isenção de posição, além de garantias ao entrevistado no sentido de deixá-lo confortável para expor suas posições. Visando a contornar essa limitação, garanti ao entrevistado o anonimato das respostas e informei que, após a transcrição, suas respostas seriam apresentadas para validação. Também solicitei autorização para gravar as entrevistas.

4

A organização e as mudanças realizadas

4.1

A organização

A TV Globo faz parte do Grupo Globo, conjunto de empresas que atua em diversos segmentos de mídia: jornais e revistas, impressos e digitais (por meio da Infoglobo e da Editora Globo); rádio (por meio do Sistema Globo de Rádios); música (por meio da gravadora Som Livre); televisão aberta (por meio da TV Globo e suas afiliadas); televisão fechada (por meio da operadora Globosat); cinema (por meio da Globofilmes); classificados imobiliários, com alcance nacional (por meio do portal Zap); além da atuação no ambiente digital. O portal do Grupo Globo detalha a presença *online* das empresas:

Todas as empresas do Grupo têm atuação no ambiente digital e são responsáveis pela extensão de suas marcas e produtos, interatividade e maior interação com sua audiência. A Globo.com atua no provimento de serviços e plataformas tecnológicas relacionadas à internet para as empresas do Grupo. GRUPO GLOBO, 2017b)⁹

A organização é o 17º maior conglomerado de mídia do mundo e o maior da América Latina, segundo relatório publicado pela Zenith Optimedia, empresa especializada em marketing. Em 2015, a receita do Grupo Globo foi de R\$ 16 bilhões. O valor nominal se manteve estável em relação ao ano anterior, ao passo que o lucro líquido registrou aumento real de 30%, fechando o ano em R\$ 3 bilhões. (GRUPO GLOBO, 2017a)¹⁰

A TV Globo foi fundada no Rio de Janeiro, em 1965, e atualmente conta com mais de 12 mil funcionários diretos que produzem, por ano, 3.000 horas de jornalismo e 2.500 horas de entretenimento. Com participação na audiência em cerca de 40% no

⁹ GRUPO GLOBO. **Áreas de atuação do Grupo Globo.** Disponível em: <http://www.grupoglobo.globo.com/>. Acesso em: 6 jan 2017.

¹⁰ GRUPO GLOBO. **17º maior conglomerado de mídia do mundo.** Disponível em: <http://historiagrupo.globo.com/hgg/index.htm>. O relatório foi consultado na página referente a maio de 2015. Acesso em: 6 de jan 2017.

horário das 7h às 0h, a Globo é líder no mercado brasileiro. (GRUPO GLOBO, s.d.)¹¹ Sua programação é distribuída em praticamente todo o território nacional, por meio de cinco emissoras próprias ou em parceria com 119 empresas afiliadas, e também na internet, com a programação da TV disponível em seus portais de notícias (G1), esportes (Globoesporte.com) e entretenimento. Além disso, os programas da TV Globo são assistidos em 190 países, com a distribuição do canal internacional por diversas operadoras ao redor do mundo.

4.2 As mudanças na organização

Diante do novo cenário que se configura no ecossistema da indústria de mídia, demonstrado no capítulo 4, o presidente das Organizações Globo, Roberto Irineu Marinho (2013), indicou em sua mensagem de final de ano, dirigida a todos os funcionários do conglomerado, as mudanças que deveriam ser adotadas. Segundo ele:

Precisamos cada vez mais fazer conteúdos de qualidade que informem e divirtam, surpreendendo o público, inovando, com uma criatividade ímpar. Precisamos ousar sem ter medo de errar, buscar o novo, explorar o contraditório. E não devemos confundir qualidade com eruditismo, com hermetismo, com pedantismo. Numa linguagem direta, qualidade é fazer extremamente bem-feito aquilo que todos podem entender e apreciar.

Apesar dos resultados financeiros expressivos, com um crescimento de 32,4% da receita líquida da empresa em 2012 em relação ao ano anterior (AYRES, 2013),¹² o ano de 2013 registrou uma queda da audiência, movimento este que já vinha acontecendo nos últimos anos (FOLHA DE S. PAULO).¹³ O desafio, para Marinho (2013), é converter a liderança de audiência e de receita publicitária da TV aberta em liderança em outras mídias, especialmente as do ambiente digital, confirmando a percepção de

¹¹ GRUPO GLOBO. **TV Globo**. [s.l.] [s.d.] Disponível em: http://grupoglobo.globo.com/tv_globo.php. Acesso em: 6 jan 2017.

¹² AYRES, Marcela. Lucro da Globo sobe 36% e chega a R\$ 2,9 bilhões. **Portal Exame.com**. São Paulo, 29 mar 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/lucro-da-globo-sobe-36-e-chega-a-r-2-9-bilhoes>. Acesso em: 6 jan 2017.

¹³ FOLHA DE S. PAULO. Globo e SBT encerram 2013 com pior audiência da história. **Blog Outro Canal**. São Paulo, 30 dez 2013. Disponível em: <http://outrocanal.blogfolha.uol.com.br/2013/12/30/globo-e-sbt-encerram-2013-com-pior-audiencia-da-historia/>. Acesso em: 6 jan 2017.

que começa a se configurar um novo ecossistema, tendo como principal alavanca o melhor conteúdo para o consumidor:

O mundo digital passou a permear toda a vida das empresas e das pessoas. Na tecnologia da informação, que nos ajuda a administrar melhor as empresas, no processo de criação dos produtos, nos sistemas de distribuição e no modo que podemos consumir os conteúdos.

Com o que usualmente se chama de mídia, o mesmo se repete. A televisão, o rádio, o jornal, as revistas, os livros e os produtos de internet que fazemos já são todos produzidos digitalmente, não importando como são consumidos: se por meio de aparelhos que captem os conteúdos do espectro eletromagnético, se por meio de um suporte milenar como o papel ou se por meio de devices digitais que usem o protocolo IP, a internet. Ou por uma forma inteiramente nova, que ainda venha a ser inventada. Não é mais absurdo supor que um dia um livro ou um filme poderão ser consumidos diretamente no cérebro por meio de chips.

Mas mesmo nesse cenário futurista, não importará como o conteúdo será consumido: continuará a ganhar o jogo quem dispuser dos melhores conteúdos de qualidade.

As mudanças propostas por Marinho ganharam força ainda em 2013, com a entrada de um novo diretor geral para a TV Globo, Carlos Henrique Schroder. Logo após assumir o cargo, Schroder (2013) apresentou uma nova estrutura organizacional para a empresa, justificando-a, por meio de comunicado interno, como uma necessidade gerada por um período de fortes mudanças na indústria:

Vivemos numa época em que tudo muda com uma velocidade cada vez maior. E toda organização que pretende sobreviver e progredir num ambiente assim precisa fazer uma profunda avaliação do modo como está operando e ter a coragem e a grandeza de se renovar.

Com isso, Schroder (2013) deixava claro para a organização e seus *stakeholders* a necessidade de mudança. Segundo o comunicado da empresa, a decisão era:

(...) investir ainda mais fortemente na produção de conteúdo, no Jornalismo e no Entretenimento, não apenas para a televisão aberta, mas também para outras plataformas, como a TV fechada e as mídias digitais. Uma forma de atender o público, estimular o desenvolvimento de novos talentos e parcerias e de apostar na criação de programas de sucesso.

Ainda segundo esse mesmo comunicado, a nova estrutura seria fundamentada em três pilares: Conteúdo, Negócios e Gestão, com o objetivo de se adaptar ao novo ecossistema deixando a empresa “mais integrada, dinâmica, mais preparada para enfrentar as grandes transformações do nosso tempo, da sociedade, da tecnologia, dos

consumidores”. Schroder (2013) finalizou sua mensagem aos funcionários com palavras de incentivo, em que ao mesmo tempo valorizava a história da empresa e alertava para a necessidade de se pensar em sua perenidade:

A competência de cada um de nós e o trabalho consistente feito até aqui colocaram a nossa empresa na posição de liderança que nos encontramos. Mas os desafios se alteram com o tempo e é preciso nos adaptar ao que eles apontam, para podermos continuar sendo competitivos e avançar continuamente. Porque foi assim que sempre caminhamos, ao longo de quase cinquenta anos de história. A manutenção do nosso sucesso exige um constante repensar. E fizemos isso.

Dando continuidade ao processo de revisão de seu posicionamento estratégico, o Grupo Globo revisitou, em 2014, o documento chamado de “Essência Globo” (Ver Anexo 3). Publicado pela primeira vez em 1997, o documento reflete os princípios da organização por meio da sua missão, que na ocasião foi atualizada para a seguinte declaração:

Criar, produzir e distribuir conteúdos de qualidade que informem, divirtam, contribuam para a educação e permitam aos indivíduos e comunidades construir relações que tornem a vida melhor.

A visão da empresa também ganhou uma nova versão:

Ser o ambiente onde todos se encontram. E encontram informação, diversão e cultura, instrumentos essenciais para uma sociedade que busca a felicidade de todos e de cada um.

Mas é a frase que define o termo “essência” que traz mais fortemente o conceito de mudança e a forma como se espera que ela seja conduzida nas empresas do conglomerado: “Essência é o que continua valendo enquanto o mundo vai mudando.”

Naquele mesmo ano a organização lançou uma nova logomarca. O texto publicado pela área de Comunicação (REDE GLOBO, 2014)¹⁴ para a divulgação reforça o conceito de mudança e movimento simbolizado pela troca da logomarca.

¹⁴ REDE GLOBO. Nova marca da Globo está no ar; conheça e entenda as mudanças. **Novidades**. [s.l.], 06 abr 2014, atualizado em 04 abr 2014. Disponível em: <http://redeglobo.globo.com/novidades/noticia/2014/04/nova-marca-da-globo-entra-no-ar-neste-domingo-entenda-mudancas.html>. Acesso em: 20 mar 2017.

A vida está em movimento.
O mundo está em movimento.
Você está em movimento.
A Globo está em movimento
Para acompanhar o mundo, a vida e você.¹⁵

E segue com mais explicações sobre o novo conceito:

A nova marca revela uma emissora que, prestes a completar 50 anos, está atenta ao mundo à sua volta, em rápida transformação, com o avanço da tecnologia e seu impacto na vida social, cultural e econômica. No ano passado, a Globo reviu sua estrutura organizacional e vem fazendo ajustes na produção de conteúdo, na programação, na gestão e na comunicação. A emissora tem apostado na criatividade e na diversificação de gêneros, formatos e linguagens, no Entretenimento, no Jornalismo e no Esporte. A evolução agora chega à marca.¹⁶

O texto ainda celebra os 50 anos da organização, que seriam completados em 2015, e anuncia novidades para aquele ano, como por exemplo:

(...) produções para a TV fechada e para a web, aumentando as possibilidades de criação e produção em todas as plataformas. A ampliação do sinal digital que deve cobrir 70% do Brasil até junho. Novas tecnologias, com aplicativos de segunda tela, que aparecerão já na Copa do Mundo. E a criação do conversa.globo, plataforma de relacionamento da emissora com o público por diversos canais.¹⁷

As novidades anunciadas demonstram o direcionamento de produzir e distribuir em diversas mídias, além de manter os investimentos em tecnologia, com a expansão do sinal digital, fundamental para o acesso do conteúdo da TV Globo em todas as plataformas disponíveis no mercado brasileiro.

O ano de 2015 trouxe outras ações no sentido de reforçar adaptação a um novo momento da indústria de mídia. A divulgação dos Imperativos Estratégicos é um deles.

O texto de abertura do documento deixa clara essa intenção:

A nossa competência de trabalhar em equipe nos colocou até hoje numa posição de destaque e liderança, mas os desafios se alteram com o tempo e é preciso nos adaptar. Para manter o alinhamento e continuarmos competitivos, repensamos nossas diretrizes estratégicas, que estão ainda mais integradas e dinâmicas,

¹⁵ Idem.

¹⁶ Idem.

¹⁷ Idem.

tornando-se alicerce para acompanharmos, com êxito, as grandes transformações do mundo.¹⁸

No documento, são apresentados cinco direcionamentos estratégicos: estratégia para o futuro; desenvolvimento e retenção de pessoas; qualidade e audiência com criatividade e inovação; eficiência de custos; e relacionamento com clientes e afiliadas. As palavras *futuro*, *novos negócios*, *novas tecnologias* e *mudanças* são citadas no documento, mostrando a preocupação da alta liderança com a necessidade de adaptar a estratégia da empresa ao novo ecossistema que vem se configurando.

Nesse mesmo ano a área de Entretenimento, responsável pela criação e produção de conteúdo para as diversas janelas de exibição, passou por uma mudança estrutural, com a divisão em diretorias com foco nos gêneros narrativos Dramaturgia e Variedades, buscando assegurar a agilidade da decisão, mas principalmente, a customização das entregas para as diversas plataformas e na aposta em novos formatos e linguagens. O objetivo é explicitado em documento de circulação interna:

O Entretenimento da Globo acompanha permanentemente o desenvolvimento do mercado audiovisual, a evolução da tecnologia de novas mídias e as constantes mudanças ocorridas nos hábitos do consumidor. Seu processo criativo e industrial é comprometido com a alta qualidade, diversidade de conteúdos, busca da inovação e novas linguagens que surpreendam, divirtam e encantem.¹⁹

A mais recente novidade de grande impacto, que sinaliza a entrada em novos formatos e dispositivos de mídia, foi o lançamento, em novembro de 2015, do Globo Play, a plataforma digital de vídeos do Grupo Globo. O trecho abaixo, extraído do discurso do diretor geral Carlos Henrique Schroder (2015) no evento de lançamento, deixa clara a intenção da organização com a iniciativa:

Estamos ampliando o alcance de nossa grade linear para novos *devices* e momentos de consumo, enriquecendo a experiência do público com os nossos conteúdos. Com as mudanças na rotina e novos hábitos de consumo, é natural o fortalecimento de nossa presença em todas as plataformas. Vamos continuar trabalhando para oferecer o melhor conteúdo, da forma que for mais conveniente para a nossa audiência.

¹⁸ IMPERATIVOS Estratégicos. [s.l.]: Rede Globo, 2015. Folheto: color.

¹⁹ Documento de circulação interna. Sem indicação de autoria. [s.l.], jun 2015.

Neste mesmo evento, o diretor de Novas Mídias, Erick Brêtas (2015), reforçava o desejo da empresa de oferecer um conteúdo *premium* para os usuários, mas, principalmente, de tornar seu conteúdo disponível para o público assistir nas condições que preferir:

Vamos oferecer uma experiência *premium* aos usuários, com melhor usabilidade, disponibilização de conteúdo logo após os programas irem ao ar e um acervo imbatível de produções que foram grandes sucessos na TV. Sem falar na transmissão ao vivo da nossa programação, que inclui desde os produtos de dramaturgia, variedades e filmes até nossos telejornais e programas esportivos. É a programação da Globo em qualquer lugar, a qualquer hora e onde o público quiser.

O lançamento do Globo Play, que até março de 2016 atingiu 5 milhões de *downloads*, foi importante também para ampliar a oferta de espaços publicitários, além de abrir uma nova janela de receitas para a empresa com a venda de assinaturas do conteúdo *premium* da plataforma. (G1, 2016)²⁰

Este capítulo indicou as principais mudanças implantadas pela TV Globo nos últimos três anos (Ver Anexo 4), no sentido de se adaptar às mudanças ocorridas na indústria de entretenimento no Brasil e no mundo. De acordo com a análise da documentação interna da empresa, e em linha com os Imperativos Estratégicos, foram realizadas outras mudanças de menor porte, com a criação de novas estruturas em áreas internas, bem como novos sistemas e processos, todas no sentido de tornar suas ações mais ágeis e focadas em produzir e distribuir um conteúdo de qualidade com eficiência e custos competitivos. O próximo capítulo apresentará a análise e interpretação das 14 entrevistas realizadas com o grupo de diretores artísticos, atores e autores acerca de sua percepção sobre as mudanças realizadas pela organização.

²⁰ G1. Globo Play já foi baixado 5 milhões de vezes desde o lançamento. **Tecnologia e Games**. São Paulo, 11 mar 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/03/globo-play-ja-foi-baixado-5-milhoes-de-vezes-desde-o-lancamento.html>. Acesso em: 20 mar 2017.

5

Análise das entrevistas

Para a análise das entrevistas, foram utilizadas categorias elaboradas com base no referencial teórico deste trabalho, no que diz respeito aos aspectos da mudança organizacional relacionados a sua velocidade e intensidade; também foram considerados os aspectos relacionados à resistência à mudança e às transformações do mercado de mídia e entretenimento nos últimos cinco anos. Esta análise se baseou também em elementos encontrados nos dados coletados durante o trabalho de campo. Os resultados foram analisados separadamente em cada categoria. As categorias selecionadas estão indicadas na Tabela 6, no item 3.5 deste trabalho.

5.1

Mudanças percebidas no mercado de mídia

A categoria sobre as mudanças percebidas no mercado de mídia pontua as ações que os entrevistados identificam como mais significativas em relação às novas tecnologias, meios de distribuição, conteúdo produzido, a interação com o consumidor e os novos *players* do mercado. De uma maneira geral, os entrevistados entendem que essas mudanças são significativas em todos os aspectos, alterando de forma radical o ambiente do mercado, mas apresentando fortes indefinições sobre o futuro da indústria.

5.1.1

A tecnologia digital e a internet: democratização da produção e da distribuição e o novo consumidor

Segundo Jenkins (2009), entende-se por convergência o fluxo de conteúdos através de plataformas de mídia, a cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e o comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que não medem esforços em busca das experiências de entretenimento que desejam. A cultura da convergência, portanto, seria caracterizada por um ambiente onde as velhas e as novas mídias colidem, onde mídia corporativa e mídia alternativa se cruzam, onde o poder do produtor de mídia e o poder do consumidor interagem de maneiras imprevisíveis.

Ao analisar esta categoria, verificou-se que, apesar de os entrevistados não utilizarem o termo convergência, todos avaliam que, com a chegada da internet e a disseminação da tecnologia digital, o mercado passou por uma forte mudança em relação aos formatos tradicionais de produção e distribuição.

Essa percepção fica visível em depoimentos coletados no trabalho de campo, como os citados pelos Entrevistados 7, 11, 13 e 14:²¹

[Essa] mídia específica ganhou um nome: digital. E aí ela entrou no lugar que todo mundo conhece. Hoje basicamente a mídia é digital. Hoje o entretenimento se dá digitalmente. Até tempos atrás existiam condições de reserva de mercado, exclusão de algum tipo de *player* num lugar contra outros *players*, a proteção de *players* em um espaço competitivo. Você ainda tem barreiras graves, que são barreiras linguísticas, mas eu vejo que o momento atual é de profunda transformação. A gente está agora entrando no que a gente chama de consumo indiscriminado de entretenimento. Eu não preciso mais de permissão de caminho e de distribuidor. (E14)

Eu acho que o mercado de entretenimento hoje, falando especificamente do caso brasileiro, hoje o que está acontecendo é que a gente está em um novo modelo de consumir entretenimento no mundo. Hoje a gente tem múltiplos formatos, múltiplas telas, uma velocidade muito maior em que as informações circulam, uma massa de informações. São informações que você tem que trabalhar na hora de gerar conteúdo, que é você pensar no programa como produto, já para as multiplataformas, e tentar entender os hábitos novos desse novo tempo que a gente vive. A gente trabalha para o nosso público e a gente tem que tentar entender como é que se consome essa coisa que a gente chamou a vida inteira de televisão. A TV hoje se espalha pelos iPads, iPhones, celulares, TV do táxi, TV do bar, pelo computador, por onde você consumir informação. Então hoje é muito mais pulverizado, a gente tem muito mais concorrência. (E7)

Tudo aquilo que alguns anos atrás a gente imaginava, quando se relacionava à internet e a qualquer outro caminho que saísse do tradicional, hoje está se concretizando de forma muito forte. Você tem produções sendo feitas voltadas para a internet, você tem produções onde só compra aquilo que quer assistir em determinados canais. Acho que isso é um caminho que não tem volta. A gente vai ter que entender cada vez mais esse lugar e agir, na minha opinião, não mais como apenas um executor de uma encomenda, mas com a função de propor encomendas, uma função onde você tem a liberdade para executar as encomendas e oferecer também produtos prontos, seja para onde for. (E11)

²¹ Em nome da simplificação, após cada citação textual indicarei a autoria com a letra “E” e o número que indica o entrevistado correspondente. Por questões de sigilo, os entrevistados não serão identificados nominalmente.

As produtoras hoje em dia sobrevivem com o iPhone, com o Mac e uma mesa dentro da casa da pessoa. Hoje você monta um canal seu, no YouTube, por exemplo. (E13)

O poder do consumidor também é percebido pelos entrevistados, com a introdução do hábito de consumir mídia em diferentes formatos e plataformas, conforme citação dos entrevistados 2, 3 e 13, que destacam, ainda, o desejo deste público de interagir e participar do conteúdo:

O que mudou desse cara [o espectador] de 20 anos atrás para hoje? Eu acho que mudou muito. A forma de consumo do conteúdo. A percepção humana, da psicologia dessa pessoa, do cotidiano dessa pessoa. E o que ela quer da gente é que a gente esteja o tempo inteiro afinado, ouvindo, pesquisando, detalhando e traduzindo aqui para o nosso conteúdo. (E3)

A gente não tem mais como abrir mão dessa agilidade ou dessa participação. As pessoas hoje em dia querem muito participar, elas querem fazer parte do que estão vendo. (...) Uma vez eu perguntei isso a um professor, ainda na faculdade: “O que faz com que uma pessoa pare do lado de um cadáver de alguém da vizinhança?” As pessoas vão lá, ele disse, porque aquilo é a notícia que mais diretamente diz respeito a elas.... As pessoas querem opinar, elas querem decidir, elas querem falar, elas querem perceber que de alguma forma elas atuaram naquilo ali. Então, eu gosto muito dessa participação. (E2)

A gente está passando por essa revolução que é englobar o que antigamente era um caminho de ida e volta, que era a maneira de fazer a exibição pro telespectador. Só que hoje a gente tem várias plataformas diferentes, vários públicos diferentes, e isso é um todo, está se tornando um grande todo. (E13)

A forte modificação da indústria fonográfica, que viu seu modelo de negócio se alterar completamente nos últimos 20 anos, foi lembrada pelos entrevistados 8, 9 e 14 como um alerta para a indústria de mídia:

Quinze anos atrás, havia o maior mercado de entretenimento do planeta, que era o mercado fonográfico. Esse mercado um dia achou um rochedo, bateu na pedra e explodiu. E aí houve o surgimento do mp3, mp4, vendas *online*, a pulverização e a criação de várias teorias. (E14)

Na verdade, a mudança da música [trouxe] a percepção de que a gente também é industrial, [de] como a gente vai ganhar dinheiro com isso. Mas não mudou muito a forma de fazer. Música é música. E no audiovisual mudou. Mudou a forma de fazer o produto visual, a narrativa mudou, a velocidade narrativa. Então, para um criador, um escritor, é fascinante. Como você vai ser mais rápido, mais sintético e continuar mandando seu recado, continuar sendo engraçado, comovendo, [como] lidar com essa falta de fidelidade do público. Como você vai conquistar essas pessoas. (E9)

Basicamente por causa da internet. Isso foi uma coisa forte. Tanto a forma de acessar o conteúdo. Tanto é que isso na indústria fonográfica foi muito significativo. Você tinha [passou a ter] livre acesso, basicamente, a um conteúdo que era antes de propriedade intelectual. Mas isso se espalha de uma forma absurda. A gente claramente percebe que as empresas tiveram que se modificar. E também [mudou] a forma de produzir. A produção passou a ser muito mais acessível. Então, o que antes era “para poucos”, ter um equipamento de audiovisual, de cinema ou de vídeo... era caríssimo. (E8)

5.1.2 Novos *players* e um novo ambiente competitivo

A presença dos novos *players* provocou um olhar diferente sobre o que é a concorrência da organização e foi percebida pelos entrevistados de uma maneira ampla. Esta percepção está em conformidade com o estudo divulgado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF), já mencionado no capítulo 2. A entrada das empresas de tecnologia no mercado, com a consequente modificação do ecossistema da indústria, também foi percebida. As citações dos entrevistados 1 e 14 deixam clara essa percepção:

Até alguns anos atrás, toda vez que a gente falava “nosso concorrente”, era alguém, a gente dava nome, telefone e endereço. Hoje não tem mais [isso], eu posso até dar vários nomes, telefones e endereço. Eu posso dizer Netflix, Google, Fox, qualquer coisa, mas na verdade eu estou mudando a maneira de distribuir. (...)

A gente faz achando que aquele ainda é o telespectador antigo dos anos 1990, e não é. As pessoas são muito parecidas com a gente. Elas têm Netflix, elas têm HBO, têm internet, como a gente. Só que a gente ainda vê o telespectador como uma coisa anos 1980 e 1990. (E1)

Todo mundo diz que a TV não está perdendo lugar. O que não está perdendo lugar? O *device*, a TV dentro de casa? É, não está perdendo lugar, ele se divide com o *device* computador e outros *devices*. O processo é que os meios de distribuição estão mudando, e os arranjos produtivos para esses meios de produção também estão mudando. Então você tem, cada vez mais, grandes *players* se

reposicionando, novos sistemas de distribuição. Principalmente essa questão de vídeo *on demand*, que construiu dois ou três grandes *players* mundiais. Você tem um *player* central do mundo de mídia, que é a Google, tentando entrar nesse negócio. A Apple tentando entrar nesse negócio. Todo mundo tentando se organizar. Mas você continua precisando de ator, diretor, produtor, continua precisando de muito insumo para fazer algo que seja *catch eyes*, que seja capaz de prender a atenção. (E14)

5.1.3 O conteúdo é o Rei mas também é um negócio

A afirmação de Bill Gates destacando a importância do conteúdo nessa nova era da indústria também foi percebida pelo grupo de entrevistados. Todos os relatos reafirmam que o caminho para esta disputa está não só em avanços tecnológicos, mas, principalmente, em apostar no melhor conteúdo como a principal forma de reter a atenção do novo consumidor. É importante destacar que os entrevistados entendem que essa busca deve respeitar as necessidades do negócio. A percepção de que “estamos no *show*, mas também no *business*” é expressa por diversos entrevistados. Essa análise pode ser verificada nas citações a seguir:

A mudança que eu vejo chegando mais forte, é que eu acredito que nós seremos um aplicativo mais à frente... Então eu acho que, no futuro, cada vez mais teremos conteúdo no nosso aplicativo, que vai ser um aplicativo Globo, e a TV linear vai continuar com um pouco menos de importância do que tem hoje, mas com muita coisa ao vivo. (E1)

Eu acho que a aposta é sempre no invento e no sonho. Tem uma frase do Glauber Rocha que eu adoro, que diz assim: “só a miragem nos salvará”. Eu gosto dessa expressão porque a miragem é algo que não existe, mas que você enxerga como algo concreto. O processo de trabalho da gente de criação é um processo de visualizar a miragem. (E6)

Essa palavra mágica, palavra-chave, que hoje em dia é chamada conteúdo, que muita gente não sabe muito bem o que é, mas é como uma moeda de troca. (E12)

No mundo, o conteúdo passou a ser moda. Você percebe hoje que o tal conteúdo virou negócio. (...) O mundo financeiro está de olho nele. Quando você tem uma Netflix, você tem uma Amazon, você tem uma HBO, que já está quase caindo... Ou seja, esse movimento, e uma percepção de busca de talentos, quando eles entram

aqui no mercado, a nossa moeda de troca, falando economês, que é o nosso conteúdo, que a gente realiza, passou a ser interessante para o mundo. (E12)

Claro que a evolução tecnológica é inegável. Mas não é ela, na minha opinião, que faz a diferença. O que faz a diferença é o olhar e o repertório artístico, estético e de realização que se tem. Pode botar 4K²², 8K, 10K, milhões de “k”, apenas vai se enxergar mais a ruga do ator e o cenário, se não estiver bem feita a fresta dele. Agora, do ponto de vista da concepção, da narrativa, da emoção, não são exatamente os “k” que fazem a diferença. São outros “k”, entendeu? (E12)

Eu acho que, cada vez mais, a gente vai ter que ser objetivo nos projetos, dentro de parâmetros muito claros de tempo, de dinheiro, do que se quer atingir, do quanto isso vai gerar de custo ou do quanto isso vai gerar de lucro. (E11)

Eu acho que o primeiro grande desafio colocado para toda a indústria é: como manter isso, como financiar esse desenvolvimento e essa produção. Como é que eu asseguro capital para esse risco. Essa é a primeira grande questão. A mudança da base de distribuição. (E14)

Wolff (2015a e b) defende a força da televisão e a predominância da mídia tradicional. Os entrevistados percebem e acreditam nessa força, mas acreditam também que o veículo passará por fortes alterações no seu conteúdo para sobreviver a esse novo momento. As citações dos entrevistados 1, 11 e 12 indicam que a grande força da televisão estará na transmissão de eventos ao vivo, principalmente esportes, shows, *realities* e notícias:

[O público] está querendo ver outras coisas, ou seja, a televisão do século XXI ela é outra. Na televisão do século XX a gente era vitorioso. A gente está precisando reinventar, repensar um pouco a televisão do século XXI. Isso está ficando muito nítido a cada ano que passa. E a audiência do século XXI é completamente outra, diferente da que a gente tinha. (E12)

Eu acho que a TV linear, que todo mundo fala que vai desaparecer, talvez não desapareça. Mas ela vai ser prioritariamente jornalismo e [eventos] ao vivo. Os grandes eventos ainda vão continuar acontecendo, eles vão precisar ser colocados em algum lugar, e a televisão ainda vai ter o poder de agregar pessoas em volta dela, coisa que nenhum outro *gadget* tem. (E1)

²² O entrevistado se refere à tecnologia de alta resolução de imagem, composta por aproximadamente 4.000 pixels na horizontal e 2.000 na vertical.

Essa troca, esse intercâmbio, vai acontecer por força da correnteza, querendo ou não, porque os grandes modelos de produção vão ter que se reinventar. Eu não acho que a televisão tradicional vá acabar, mas acho que a televisão tradicional vai se transformar. Acho que isso faz parte de um ciclo. Como nós tivemos na década de 1990 o *boom* da internet, de repente você vem de uma TV que era PB, você vem para a TV a cores, você vem para um sistema que você já entra no site. A televisão continua o mesmo aparelho, mas ela ganhou novas funções, você ganhou novos caminhos para transitar dentro desse mesmo aparelho. (E11)

Um dos entrevistados acredita na transformação, mas entende que conteúdos tradicionais, como a telenovela, ainda terão um espaço significativo na programação, por manter a expectativa da audiência com uma tensão similar à do esporte e dos demais programas ao vivo:

A segunda vantagem é que ela está bem posicionada no que eu acho que a TV aberta será ainda por muito tempo a grande mídia de distribuição, o que a gente pode chamar do *alive*. Aquilo que acontece no tempo real, que exige produção: *megashows*, grandes jogos... Ou uma coisa que ela inventou, chamada telenovela, que tem uma natureza e dinâmica de *alive*. Como é um assunto que cria uma tensão em volta dela, essa tensão é mais interessante à medida que for inédita. É mais ou menos como um jogo de futebol. Eu posso não saber o resultado, mas o fato de o jogo ter acontecido ontem muda minha dinâmica de assistir o jogo, [em comparação a] quando ele está acontecendo agora. É impressionante, não muda nada, você não estava ali, não viu o resultado, mas o jogo não é agora. Parece que ele não está acontecendo. Isso ainda acontece na telenovela. Óbvio [que] se o cara assiste na mesma noite ele se sente ao vivo. Mas se for no dia seguinte, alguém vai contar para ele o que aconteceu ou vai perguntar sobre a posição dele. E mais esse ao vivo que ela desenvolveu, e aqui funciona, também tem uma relação temporal do acontecimento. Enquanto acontece, as pessoas comentam e trocam. (E14)

Questões específicas do mercado brasileiro, como a força da televisão aberta, foram destacadas por alguns entrevistados. A predominância da TV Globo é percebida, mas acompanhada de um reconhecimento de que esta posição também está ameaçada pelo crescimento da TV a cabo, do consumo de banda larga e ainda de questões legais. Esses pontos podem ser percebidos nos relatos abaixo:

Só que aqui o mercado brasileiro é muito diferente, por causa da Globo. Nossa empresa é muito grande e forte. E para entrar aqui é difícil para os gringos. É difícil para o Google, é difícil para o Netflix competir com a gente. (E1)

A TV no mundo inteiro está enfrentando uma nova maneira de distribuir e de pensar, e essa questão, especialmente para o Brasil, é muito significativa. A TV brasileira é uma TV de reserva de mercado. Ela foi construída e desenvolvida assim, e ela está mudando, porque a reserva de mercado dela está acabando. (E14)

O mercado hoje mudou, a audiência, a maneira de assistir televisão mudou muito. Isso é a grande questão do momento, que a gente vive também. A gente mudou tanto do ponto de vista da idade das pessoas [quanto] do hábito. A gente perdeu uma grande questão da televisão que é o hábito inercial, acredito eu. Hoje em dia as pessoas muito rapidamente trocam de canal, mudam, não existe mais o famoso sofá para ver a novela das nove, das sete ou das seis. (E12)

Acho que teve uma mudança, e acho que os outros canais, com essa Lei do Audiovisual, de ter que ter programas brasileiros, isso abriu um pouco mais... (E5)

Os relatos a seguir resumem de maneira convergente e abrangente as mudanças percebidas por todos os entrevistados em relação à categoria de mudanças no mercado de mídia. Fica clara a sensação, por parte deles, de que o mundo do entretenimento hoje vai além da questão de qual conteúdo assistir, e onde, e suas falas indicam que existe uma certeza de que estamos testemunhando um momento de profunda transformação. No entanto, o “fim dessa história” não parece estar claro para nenhum deles:

Hoje é nítido, a gente vive no século XXI, quando a gente pega um celular e não tem mais distância, quando mudou a rapidez, a agilidade, o Google, a maneira de ver, a maneira de assistir, a maneira de pesquisar. A gente vive em outro planeta. E a gente está vivendo dentro dele para o bem ou para o mal. (...) Não tem a distância ainda para teorizar sobre ele, mas está claro, “né”? Essa nuvem que está sobre nós aqui é um negócio absolutamente genial. O Google Maps, etc, isso tudo influenciou no nosso negócio. [Porque] o nosso negócio trabalha no audiovisual, num suporte que pode ser transmitido na internet. A gente ainda tem essa questão do suporte na televisão, no carro, no telefone. E o mundo [atual] é o mundo da imagem. Esse mundo é o mundo da informação, esse é o mundo que a gente vive. (E12)

Meu sentimento é que [esse] ainda é um território selvagem e desorganizado, mas que está fervendo. Como se estivesse num vulcão. As coisas estão acontecendo, mas a gente não vê a direção que elas vão tomar. Mas, ao mesmo tempo, minimizar esses acontecimentos, parar de enxergar, significa que você já está atrás deles. (E9)

5.2 As mudanças percebidas na organização

A categoria sobre as mudanças percebidas na TV Globo pontua as ações que os entrevistados identificam como realizadas pela empresa no sentido de responder à nova realidade da indústria de mídia. De uma maneira geral, as falas dos entrevistados sugerem que a empresa passa por mudanças, que o momento é de transformação e que esse movimento é necessário. Por outro lado, também indicam que, excetuando a adequação do conteúdo, os sinais de mudança são percebidos de maneira não uniformes. Algumas das ações realizadas, como a nova marca e os chamados Imperativos Estratégicos, sequer são citadas pelos entrevistados. Outras iniciativas, como o documento Essência Globo, são lembradas, mas pouco associadas a um direcionamento da empresa no sentido de um reposicionamento.

Conforme Motta (1995), é importante “compreender as interdependências entre as perspectivas e não descartar nenhuma, embora possa priorizar uma ou várias em determinada intervenção”. A análise das falas dos profissionais entrevistados indica que o grupo selecionado reúne pessoas com diferentes perspectivas, estágios e visões. A perspectiva estratégica aparece com maior destaque, já que todos reconhecem que a empresa esta inserida em um novo ecossistema. Quando questionados diretamente em qual visão a empresa deveria focar seus esforços nesse momento de mudança, a maior parte dos entrevistados priorizou a perspectiva humana, entendendo que os aspectos motivacionais e a satisfação pessoal são pontos fundamentais em um momento de fortes alterações.

5.2.1

Uma maior liberdade e agilidade com o conteúdo, com novos formatos e plataformas, e a perspectiva estratégica

Esta subcategoria foi a de maior peso no resultado final das entrevistas. A maioria dos entrevistados apresentou uma percepção de que a empresa teve uma mudança na direção de dar mais flexibilidade e liberdade nos processos de escolha e realização dos conteúdos, reconhecendo a importância das novas mídias e a necessidade de encontrar diferentes maneiras de atrair a audiência e a atenção do consumidor. Essa análise pode ser verificada nas citações abaixo:

Um mês atrás, a gente não podia falar de YouTube que o comitê desmaiava na hora e tinha que chamar os paramédicos. Agora você já pode falar YouTube. As pessoas, nosso comitê, a direção, estão começando a entender que ter conteúdo da Globo no YouTube não é dar dinheiro ao YouTube, significa ter seu conteúdo lá. (E1)

Nós passamos a ter programas de temporada, que é uma coisa que a gente vê quando você não está em uma produtora de TV aberta. Então você passa a ter programas de temporada, você passa a ter programas começando em qualquer data... Você tinha uma data fixa para começar... Eu falei do jornalismo, mas a programação da Globo tinha data... (E2)

Uma coisa “louca” da Globo é que você não podia citar a palavra Facebook, você tinha que usar a palavra [expressão] “redes sociais”. Como você vai fazer um programa como “Malhação”, por exemplo, sem citar o Facebook? A Globo se distanciou do mundo real, e agora está tendo uma iniciativa de chegar junto ao mundo, de romper barreiras. (E9)

O que é importante, sob o meu ponto de vista, e acho que é isso que ela [a TV Globo] está buscando, é sair desse lugar e ir para um lugar que ela efetivamente pensa e controla. Aí, poder ser *player* nesse jogo sofisticado que está acontecendo, onde ela não mais conversa com todo mundo a qualquer hora, mas pode conversar com todo mundo, a qualquer hora, qualquer lugar, de qualquer maneira, conforme você queira, desde que seja muito interessante. E para ser interessante é preciso ter muitas coisas boas para comunicar. Então esse é o dilema que eu vejo ela enfrentando, e acho que é [por]isso que ela está tentando se reposicionar. (E14)

Embora haja uma ampla percepção de que é importante ter presença nas novas plataformas de mídia, o Globo Play, aplicativo lançado em 2015 como uma das

principais apostas para a audiência consumir o conteúdo da TV Globo em outros dispositivos que não o aparelho de televisão, não aparece com relevância, sendo citado por apenas dois entrevistados:

Eu consigo perceber, assim, que a empresa com certeza se preocupa com isso [a presença em outros dispositivos]. Está tentando ao máximo estar ligada nisso, inclusive em vários aspectos, novas tecnologias, de estar com a Globo Play. (E10)

Seja através do Globo Play, do Gshow, das novas tentativas de se contar o conteúdo, das séries, minisséries, da novela que começa na terça-feira, quarta-feira. Quebrando paradigmas que nunca se quebraram antigamente aqui, de estréias... (E3)

5.2.2 Mudanças na estrutura e as perspectivas estrutural e política

A divisão do Entretenimento em gêneros foi outra ação citada por uma parte dos entrevistados que perceberam, nessa iniciativa, a busca da empresa em encontrar uma maneira mais dinâmica e especializada de tratar este tipo de conteúdo, respeitando suas especificidades. Apesar de não citarem as mudanças na estrutura, os entrevistados percebem que houve uma renovação nas lideranças e que essas mudanças levaram, de alguma maneira, a um melhor trânsito de informações. Para eles, a comunicação ficou mais fluida e os caminhos ficaram mais claros no momento de discutir com a direção novos projetos e questões relativas ao conteúdo dos programas. Nesse sentido, essa iniciativa está inserida tanto na perspectiva estrutural, por uma redefinição de papéis e responsabilidades, como, pelo redirecionamento do processo decisório, na perspectiva política:

Eu acho que você, também, ao reagrupar a empresa em quatro setores, você já dividiu um pouco mais... Quando você divide o Entretenimento em Humor, em Séries, em Dramaturgia e em Variedades, você já ajuda. (E2)

[Sobre a mudança na estrutura do Entretenimento] (...) acho que é um modelo que diminui as chances de a gente errar, mas que precisa ficar sempre atento para ela ser incentivadora e não “tolhedora”. (E6)

Ela [a TV Globo] se renovou. Todos os executivos de cinco anos atrás não estão mais lá. Ela se renovou, colocou gente jovem, se abriu, foi ouvir os atores, foi ouvir todo mundo. (E4)

Ela fez uma ação estratégica importante: a divisão do seu modelo de gestão de conteúdo. Essa foi a primeira grande e interessante mudança na TV Globo. Ao dividir a gestão por área de conteúdo, me permite um maior *approach*, um maior aprofundamento, uma maior atenção, e, talvez, a construção efetiva de muitos modelos de produção. (E14)

E nas próprias estruturas, as relações entre as áreas, a gente percebe que os caminhos estão mais claros para todo mundo. A quem recorrer também, tudo isso melhorou muito desde que eu entrei. Era muito mais informal e mudava de acordo com as pessoas que estavam lá. Existe uma política mais de Estado do que de governo. Não importa o governo, tem que ficar o Estado ali, funcionando, independente das pessoas. Existem muitas Globos aqui dentro, e cada vez está menos difícil identificar qual é a regra que vale para qualquer Globo. Acho que isso é um desafio que ainda se enfrenta. (E7)

Eu sinto que, só pelo fato de esse diálogo ter sido aberto, já é uma mudança. Acho que o mais concreto que eu consigo perceber é a abertura, talvez, deles [a Direção da empresa] de conversar com a gente. (E5)

Hoje em dia você tem um interlocutor, eu sei com quem eu posso falar, para quem eu posso perguntar tal coisa. As pessoas retornam a sua ligação. Isso é uma coisa genial. No máximo, um diretor pode falar “daqui a pouco te ligo”, mas depois a pessoa te liga. (E5)

5.2.3

Eficiência da operação e a perspectiva tecnológica

A maior parte dos entrevistados, quando perguntados sobre mudanças da organização, citou uma busca por uma maior racionalização na operação. Um novo modelo de operação, que compreenda as novas necessidades de mercado; novos formatos de contratação, que permitem equipes mais flexíveis e ágeis; e uma visão mais acurada sobre custos foram alguns dos aspectos citados. Dessa forma, segundo Motta (1995), podemos classificar essa mudança dentro de uma perspectiva tecnológica, já que indica uma busca por novos modelos de produção e alocação de recursos:

Vejo também um cuidado maior com o desperdício. Isso está acontecendo muito, de cuidar da sua verba, cuidar das suas coisas. Um controle mais cuidadoso de o que a gente está gastando, porque a Globo tem tanto dinheiro e é tão grande que a gente acabava desperdiçando mesmo. (E1)

Se antes eu imaginava e via, com colegas que eram de outros departamentos, a conversa em relação, por exemplo, ao tamanho de equipe, a funcionalidade de cada um, a estar cada um apenas fazendo aquilo para o qual está determinado, enquanto eu já desde lá de antigamente ouvia que a gente tinha que ser multifunção, não via isso muito claro. (E2)

Não dá mais para ter uma UP²³ com seis pessoas, que nem a gente fazia antigamente. São os novos tempos, novas tecnologias. Dá para se fazer com menos gente. (E3)

(...) a gente está conseguindo também ter maior maleabilidade nas contratações, no que eu chamo hoje de equipes híbridas. A gente forma equipes híbridas. (E12)

O que eu vejo muito é um desejo grande de mexer. Eu acabei de sair de uma sala com um dos nossos gestores pedindo para repensar o modelo. Quer repensar o modelo, quer repensar o modelo. E acho que existe! Está começando se a falar disso. Eu vejo no sentido de contratação, (...) a coisa do híbrido, da percepção de que podemos mudar o modelo de produção de tecnologia, câmera, lente. (E12)

Então hoje você vai terminar uma produção e devolve dinheiro. Isso é bom, o que antigamente poderia ser um ruído do tipo “como vocês orçaram e não usaram?” Todo mundo está vendo as coisas de forma diferente porque o mundo está diferente. A gente está vivendo um momento de cabeça para baixo do mundo. (E11)

A gestão de um projeto dentro da produtora tem que ser feita com o mesmo cuidado e respeito do que você faria na sua produtora particular. Então, [se] você não rasga dinheiro na sua casa, você não pode rasgar dinheiro na produtora. Você não desperdiça coisas quando você está produzindo alguma coisa, então você não pode desperdiçar quando a produtora está fazendo. (E11)

A ideia de que a empresa deve ser organizada e gerida de forma profissional, sem protecionismo, com meritocracia e estabelecendo relações contratuais que sejam

²³ Unidade Portátil de Produção, a equipe básica de gravação, que no jornalismo é composta por um cinegrafista e um repórter.

coerentes com o resultado apresentado, aparece de forma consistente nas entrevistas. O termo “Globobrás”, como uma alusão à visão de que a empresa seria gerida como uma estatal, além da visão de que esta é uma empresa como outras do mercado, reforçam esse pensamento:

Esse protecionismo que existia lá atrás acabou, e isso é muito bom. Porque o autor, diretor, ator ou produtor ficava ali na região de tranquilidade na Rede Globo. Ela é uma empresa como outra qualquer, como Shell, Petrobras. Se o cara não está funcionando, ele precisa ser mandado embora sumariamente. O ator que fica três anos sem trabalhar e fica recebendo salário, isso não existe em nenhum lugar do mundo. Isso mudou e é muito bom. (E4)

A única coisa que eu percebo de mudança é em relação aos contratos, como a empresa está encarando, agora, o contrato dos seus funcionários. E a gente sabe que agora a renovação é muito mais complicada. O que a gente antes chamava de “Globobrás” (que eu acho que era um exagero), que um contrato nunca terminava, que a Globo não mandava ninguém embora. Eu tinha colegas que ficavam três, quatro anos que não faziam nada, que não estavam em nenhum produto. O que é um absurdo. Era uma distorção que tinha. (E8)

A nova realidade econômica em que a empresa está inserida também é mencionada em diversos depoimentos. É interessante perceber que essa fala aparece reforçada pela impressão de que essa nova perspectiva é fundamental, inclusive, para a manutenção do negócio, e primordial em um momento de crise econômica:

Então é essa visão que a gente vai ter que mudar cada vez mais, que não é abrir mão, é buscar um caminho de sobrevivência. Se a gente não pensar diferente, a gente não sobrevive. Não vai ter dinheiro. É simples assim. E quando não tiver mais dinheiro, as pessoas vão ser demitidas. Você vai gerar uma onda de uma coisa que a gente nem sabe o que vai significar futuramente. (E11)

Eu acho que essas mudanças mostram que a empresa está viva e que está correndo atrás do que está sendo feito fora daqui também, “né”? (E2)

De um tempo para cá, eu percebi pela primeira vez a nossa emissora fincando os pés no universo corporativo e transformando isso aqui numa indústria, por mais que já fosse uma indústria, mais percebida. Eu consigo perceber ela querendo entender-se como empresa. (E3)

Eu percebo na empresa um movimento muito forte na direção de entender para onde a Globo deve caminhar para sobreviver com o mesmo padrão e o mesmo tamanho nesse mundo novo que a gente vive, para manter sua hegemonia. É um trabalho constante e diário que eu percebo de atualização de processos, reciclagem, fóruns e consultorias externas... de alguns eu participo, como o Projeto Cenário, onde a gente tenta entender para onde vai o mundo, para onde vai a Globo nos próximos dez anos. (E7)

Um dos entrevistados reconhece que há uma crise, mas alerta para uma possível priorização, por parte da empresa, da questão econômica em detrimento do conteúdo e da aposta no novo:

Entendo que num momento de crise econômica, por exemplo, a gente fica muito mais temeroso das apostas de risco. Os “homens” que decidem, mas a gente tem que entender que esse medo pode ser prudente do ponto de vista do giro econômico, mas pode ser mortal do ponto de vista do invento, entendeu? (E6)

Além dos pontos já destacados, o risco do excesso de normatização no fluxo de decisão, tanto na avaliação do conteúdo quanto na operação, também foi identificado como um obstáculo à agilidade e à eficiência necessárias para a gestão das mudanças que precisam ser realizadas:

Em contrapartida existe uma economia burra também. Como o Bill Clinton disse, “tudo na vida começa numa fase sem lei nenhuma, depois a gente faz algumas leis e nossa tendência é ir hiperregular as coisas e depois afrouxar as leis...” A gente está no momento de hiperregulamentação. É regra demais, não pode isso, não pode aquilo... (E1)

Porém a gente tem também um grande risco, como nada é só bom e nada é só ruim, e o risco é da normatização. Ou seja, para ser avaliado por tantas instâncias, às vezes a ponta dissonante, que é a diferença, e que faz o sucesso, ela pode ser amputada antes de nascer. Então é difícil esse equilíbrio, por um lado econômico e pelo outro lado criativo. (...) Tem uma frase que sempre gosto muito de repetir, que é a do produtor de cinema americano que diz: “a fórmula do sucesso ninguém tem, mas a formulada para o fracasso, eu tenho certeza, é tentar agradar todas as pessoas ao mesmo tempo”. Então às vezes esse processo de várias instâncias decisórias vai normatizando excessivamente a criação... (E6)

5.2.4 Um maior cuidado com pessoas e a perspectiva humana

A ideia de que a empresa promoveu ações que levaram a um cuidado maior com as equipes foi outro ponto de destaque nas entrevistas. A busca por uma vida mais equilibrada, com horários de trabalho organizados, investimento em treinamento e na infraestrutura oferecida, mas principalmente pelo respeito no tratamento e o diálogo podem ser percebidos nos trechos abaixo. Nesse ponto, as mudanças podem ser analisadas sob a perspectiva humana, já que os aspectos motivacionais, a liderança e a forma de participação são questões de destaque.

Hoje as pessoas estão mais felizes trabalhando, porque elas respeitam o horário, conseguem jantar com a família, marcar o médico. A empresa se preocupou com isso, com a saúde das pessoas. (E1)

Eu não tenho aquele fardo do que a gente passou até três anos atrás, cinco anos atrás. Você vinha pra cá, você vinha pra uma guerra, porque o início foi mais doloroso. Hoje em dia não. Acho que as pessoas estão vivendo assim, acho que o tratamento melhorou. As pessoas trabalham muito. Você vê que a reclamação de todo mundo é trabalhar muito, mas trabalhar muito, vai ter que trabalhar mesmo, em qualquer empresa. (E13)

A Academia de Liderança, por exemplo, ela é um movimento. Acho que tudo o que a empresa dispõe para um grupo, para uma pessoa, para duas ou para três, isso é um movimento. Então, acho que isso já é uma diferença. (E11)

Sinto também uma preocupação da empresa com relação aos funcionários. De querer que seja um lugar para trabalhar incrível e tal. Eu sinto essa preocupação, mas sinto mais preocupação do que uma coisa efetiva para as pessoas. (E10)

Teve um aumento, um ganho forte nas relações, eu também... quando comecei aqui era a história do “grito” e tal. Que era uma coisa horrorosa. Que era típico da TV Globo, arcaica, e isso [a nova forma de gestão] conseguiu acabar com essa cultura. Isso é um mérito da nova gestão. (E10)

Uma empresa de entretenimento é diferente de tudo. Por que o principal ativo são pessoas, não máquinas. Ao mesmo tempo que você precisa ter regras, existe uma relação muito pessoal, onde fica claro que as pessoas têm que estar felizes. Então isso requer mais flexibilidade... Tem um processo em andamento para melhorar a

questão do transporte, os PA²⁴ melhoraram absurdamente, a qualidade do ar, tudo isso a gente vê. (E7)

Os profissionais, quando perguntados diretamente sobre o foco das mudanças, reforçam ainda mais a relevância da questão humana para seu sucesso:

É uma máquina isso aqui. Mas essa máquina tem que ser muito humana. Ela tem que perceber muito o DNA dela, que é humano. A Globo foi feita por humanos, ela é construída pelos humanos e no futuro só será lembrada pelos humanos. Então pense nos humanos. (E3)

Eu acho que tem um esforço muito grande nosso, aqui, primeiro no humano. (E13)

[As] relações humanas, acho que, primeiro [devemos] aproximar essas relações humanas. (E10)

5.2.5 A “nova” e a “velha” TV Globo e a perspectiva cultural

A questão da mudança cultural foi um ponto destacado nas falas dos profissionais. Os entrevistados avaliam que a história de 50 anos de sucesso da empresa é motivo de orgulho, mas também uma possível dificuldade para a realização de uma mudança efetiva.

Acho que é a empresa mexendo na cultura dela, que é o que a gente tem de mais valioso aqui. Trabalhar na Globo é tão legal, todo mundo gosta tanto, e isso é mexer com a nossa cultura. (E1)

Acho que nossa cultura mudou, mas é preciso que sejamos educados com essa nova cultura. (E3)

²⁴ Pontos de apoio fixos para gravação nas cidades cenográficas, compõem a infraestrutura de gravação.

Eu ainda questiono muito onde essa mudança vai nos levar. A cultura que esta sendo implantada não está clara para nós. Eu me sinto, como artista, hoje, talvez menos do que eu me sentia dois, três anos atrás. (E3)

A grande questão é o quanto dessa mudança é uma coisa profunda da cultura da empresa e o quanto é um desejo de mudança que não vai levar a lugar nenhum, como já foi várias vezes e não deu em nada. Já vi várias mudanças na Globo. Já fui chamado varias vezes no auditório: “agora é diferente”. Os organogramas. O desenho está igual, só mudou o nome. No truque do nome não vão enganar a gente. Se a Globo não mudar agora, ela vai ficar para trás. Ela vai ser a Sony. A Som Livre dela própria. É bom que essa mudança seja de verdade, e não uma coisa pessoal do [Carlos Henrique] Shroder. (E9)

É difícil você sair de uma cultura de 50 anos e ir para uma nova cultura. Mas o mundo está em outro lugar. (E14)

O choque entre valores novos e tradicionais, característicos de uma análise de acordo com a perspectiva cultural, ficou evidente quando os entrevistados foram questionados sobre a existência de uma “velha” e de uma “nova” TV Globo. Os trechos analisados indicam que está em andamento uma mudança geracional em todos os níveis da organização e destacam primordialmente uma questão: a importância de se criar uma nova TV Globo, mas com respeito aos valores positivos que a construíram. Alguns depoimentos deixam clara a percepção dos entrevistados sobre o tamanho desse desafio:

Eu acho que a “velha” e a “nova” TV Globo existem. A “velha” TV Globo (...) foi criada na base da “porrada”, na base do “grito” e da grosseria, na base de dormir no camarim, de ficar três dias acordados, passar a madrugada reformando coisas que não estão boas, na base de não comer, não dormir, não jantar. Mas isso já foi. A gente está migrando para uma empresa de respeito ao talento. Uma empresa que não chama mais seus empregados de funcionários, mas de colaboradores. Uma mudança que parece só semântica mas tem um significado. (E1)

Eu acho que ainda não. Acho que o que existe hoje ainda é a “novelha” TV Globo. Ela é um grande objeto em transformação, mas eu acho que a nova TV Globo ainda vai nascer. (E6)

Eu acho que é uma adequação só. Acho muito deselegante quando você fala de uma Globo “velha”, nós temos profissionais, ainda hoje, principalmente na área de direção, que estão na Globo há 40 anos. Esses caras fizeram a história dessa

televisão, têm que ser respeitados como pessoas que participaram dessa história. (E11)

Eu vejo muito dessa forma: estamos vivendo um novo tempo, por necessidade. Nós somos reflexo do que nos atinge. Eles foram atingidos de uma determinada forma e hoje nós somos atingidos de outra forma e estamos nos adaptando, nos defendendo e sobrevivendo dentro dessa nova forma. (E11)

5.2.6 Velocidade e intensidade das mudanças

As falas dos profissionais entrevistados sobre a velocidade e a intensidade da mudança realizada podem ser analisadas de acordo com os conceitos de mudança episódica e mudança contínua apresentados por Weick e Quinn (1999), bem como pelos conceitos de incrementalismo ou radicalismo propostos por Motta (1995). Assume-se, no sentido de permitir uma análise dos depoimentos, que podemos entender a mudança episódica ou radical como um movimento disruptivo, em que o *status quo* é questionado de forma ampla. Já as mudanças contínuas ou incrementais podem ser aproximadas pelo sentido de um movimento contínuo, de certa forma mais lento, mas evolutivo e progressivo.

Nesse sentido, para quase todos os entrevistados, a mudança realizada pela empresa é percebida como uma mudança incremental ou contínua, tanto pela percepção de que a organização direciona para que ocorra de uma forma planejada e não disruptiva como por uma percepção de que a empresa teria uma enorme dificuldade de realizá-la de forma diferente.

Já em relação à expectativa dos profissionais, existe uma divisão entre os que desejam uma mudança mais radical e rápida e outros que concordam com o direcionamento dado pela empresa e entendem que a liderança de mercado, a história de sucesso, e, fundamentalmente, um modelo vencedor, não deveriam ser descartados por uma ação de ruptura.

Podemos observar nos depoimentos abaixo citações defendendo a mudança de forma contínua e incremental:

Olha, eu acho que por ser uma empresa extremamente... líder de mercado... a gente foi um pouco lento no início dessas mudanças. Acho que a gente foi um pouco conservador no início. Hoje eu acho que a gente está muito mais aberto a elas. (E2)

“Vamos inovar”. Vai inovar por quê? Isso aqui está dando certo. Você vai mexer aos poucos porque tem que acompanhar o mundo. O mundo também não está “pirando” assim não. O mundo, a base é sempre a mesma. Você vai estudar lá, você vai olhar os clássicos, tudo que você fizer na vida vai ser olhando por clássicos, tanto no cinema, na literatura, na administração. Não tem essa coisa, “vamos inovar”, quê isso? Virou palhaçada. Se você não tiver base, não estudar e voltar nos clássicos, seja onde for, para qualquer negócio... [Se você] vai na sociologia estudar, vai ter que ler Karl Marx, não tem jeito. (E12)

Esse movimento de as pessoas quererem mudar sem descaracterizar o que foi feito há cinquenta anos – acho que esse é o grande barato desse nosso movimento. (E13)

No momento eu vejo mais como uma transição. Se questionando até com esse tipo de análise, e tal, para ver aonde vai chegar. Mas não vejo como uma ruptura. (E10)

Em contrapartida, podemos observar que alguns entrevistados desejam e tem a expectativa de que a empresa consiga ser mais rápida e profunda nas suas ações:

Acho que está lento demais para a velocidade que o momento exigiria. A gente não está concorrendo apenas com a SBT e a Rede TV, estamos concorrendo com a Netflix, e ainda estamos apanhando. Nessa concorrência a gente vai apanhar. Assim que democratizar um pouco mais a gente vai apanhar feio, porque não estamos nos preparando com a velocidade que deveria e nem produzindo a quantidade e a diversidade de seriados que deveria. Acho que isso ainda é muito pobre. (E9)

Primeiro por imposição da natureza, porque se não mudar quebra. Há um rolo compressor que nos obriga a olhar para trás e sair correndo. Se você não correr, ele vai passar por cima de você, então é uma força da natureza já que nos impulsiona para sobreviver. (E11)

O grande desafio da TV Globo é sair do lugar da criação, sem perder isso, e ir para o lugar da inovação. Nesse sentido, é uma empresa que em nenhum momento se vê [como] disruptiva e isso é complexo para ela. Porque o disruptivo não é o que eu faço, é quem eu sou. (...)

No aniversário de 50 anos da Globo, a Globo disse: “eu sou quem eu sou e quero continuar sendo quem eu sou”. Essa foi uma das coisas que mais me causou espanto e reverbera até hoje, [porque] ela ser quem ela é, é muito importante; [já]ela querer ser quem ela é, é muito perigoso. (E14)

Essa TV Globo não vai se sustentar. A gente precisa ser mais rápido, mais ágil. (E1)

Apenas um dos profissionais, que se diferencia pelo fato de ter passado alguns anos fora da empresa, conseguiu identificar uma mudança radical nesse momento:

A mudança que eu vi quando voltei foi radical na empresa. Diversos executivos se abriram de uma maneira muito bacana. (E4)

Podemos observar, ainda, que três entrevistados se questionam se está acontecendo efetivamente uma mudança. Acreditam na intenção da empresa de realizá-la, mas não conseguem identificar mudanças efetivas em seus processos e no posicionamento no mercado:

Estruturalmente, para nós, acabou que fica um pouco a sensação de que não tem uma grande mudança, sabe? Acabou que o processo continua um pouco o mesmo, sabe? Não sei, essa é a sensação que eu tenho. (E5)

Agora, é muito engraçado, (...) a minha maneira de trabalhar não mudou muito... Não sei, não mudou muito. Eu vejo que está mudando. O desejo, está claro, está mudando, mas essa coisa da “Essência Globo” que você falou, isso para mim é tão distante, engraçado. Trabalho aqui, mas é tão distante. Eu falo sempre isso. O que eu sempre reclamo é que tem um movimento, sempre acaba, os fóruns²⁵ já faliram, “né”? (E12)

Eu acho que essa “nova”[Globo] tem um pensamento de mudança muito forte, muito maior. Mas eu acho que (...) é uma dificuldade ser uma coisa tão grandiosa. Ainda assim a intenção é muito boa, mas peca com as coisas antigas, “mega”, tudo tem que virar um grande projeto, uma grande questão, milhões de pessoas envolvidas. Sabe, eu acho (...) que há a intenção de mudar, mas tinha que ser uma coisa mais prática e objetiva sem grandes... [não conclui a frase] (E10)

²⁵ Encontros realizados entre criadores e a Direção para discutir projetos.

5.3 A reação às mudanças e a resistência

Segundo Vergara e Roberto (2003), a “mudança organizacional é, essencialmente, algo que mobiliza as emoções dos indivíduos”. Além disso, ela deve ser tratada como uma mudança de relações entre os indivíduos e seus pares, a organização e a sociedade. Os trechos analisados indicam como os entrevistados estão reagindo à mudança no mercado, à mudança na organização e, também, a percepção deles sobre os profissionais com quem convivem.

5.3.1 O profissional e as mudanças na indústria de mídia

Ao analisar esta subcategoria, verifica-se que existe uma dubiedade de reações em relação ao momento que a indústria de mídia está passando. Os entrevistados, de modo geral, reconhecem a força da mudança e sua inevitabilidade:

Então, eu não vejo de uma forma negativa, até porque não adianta, porque não tem volta, quem está vendo de forma negativa pode tomar um Rivotril²⁶, comprar uma faca Ginsu²⁷ e se matar, porque é o que resta, é a única saída, ou então vender parafuso. (E11)

Impacta, porque você tem que abrir o seu horizonte, você tem que conhecer mais de coisas. Não adianta você ficar internado aqui dentro e fechar pra essas multiplataformas que a gente está vivendo, esse público que está fazendo isso, muda tudo. (E13)

Esse contexto, para a maioria dos entrevistados, traz um sentimento de motivação, desafio e oportunidade:

[Os novos concorrentes] entram pesado e vão entrar cada vez mas pesado. Vão estar cada vez mais no cotidiano, ainda mais dos brasileiros. E eu, como profissional, acho que é bom para todo mundo. Bom para a TV Globo. Bom para

²⁶ Remédio tranquilizante do grupo dos benzodiazepínicos.

²⁷ Faca anunciada pelo grupo Polishop com a promessa de que seria capaz de cortar objetos de qualquer material.

nós profissionais. É mercado, é disputa, é desafio. Saber aproveitar aquilo que tem em mãos, não deixar isso fugir para outros. Eu acho que esse é um desafio também. (E3)

Para mim, como consumidor, a pluralidade é ótima. E até como artista também, porque eu acho que é muito legal quando a gente tem a possibilidade de ver outras narrativas. Isso não só na televisão, como no cinema também. (E6)

É um sentimento de desafio. Porque eu, como funcionário e não como empresário, acho isso ótimo. Isso me dá possibilidades, possibilidades criativas. A primeira coisa que eu penso: “‘pô’, agora eu posso fazer alguma coisa. O que antes eu imaginava, e que teria que ter uma organização enorme para tentar conseguir reunir determinado equipamento ou determinado número de pessoas”. Hoje em dia, no audiovisual, é muito mais viável em algum aspecto. Então meu sentimento é de desafio. Acho interessante. Acho um bom momento para quem trabalha nisso. (E8)

Aí motiva muito, assim, porque antes, até no começo da minha carreira, você tinha algumas opções de TV... Mas eu tenho mil outras possibilidades. Isso eu tenho para mim, como profissional. Assim, eu dependo menos da Globo do que eu dependia há 10 anos atrás. (E10)

Porém, na análise das falas dos entrevistados é possível observar que eles demonstram uma reação de angústia e pressão, em alguns casos provocada pela sensação de não poder parar diante da velocidade das mudanças:

E o mercado, eu sinto, ainda voltando à questão da audiência, tem sido bom no meu caso, mas é o tal inferno. Está difícil, é uma pressão danada. (E12)

O que isso gera internamente, para mim, é um sentimento de uma certa angústia. Por que você tem que estar correndo atrás o tempo todo para estar de alguma forma se sentindo atualizado com o que está acontecendo. Uma quantidade muito maior de informação que eu tenho que estar consumindo hoje do que eu consumia na década de 1980 e 1990, quando eu precisava assistir quatro ou cinco canais para entender tudo o que estava acontecendo no mundo. Hoje não é mais assim. Fora os múltiplos canais alternativos e as comunidades alternativas que você tem que estar antenado nos movimentos. (E7)

Eu gosto desse tipo de coisa, mas como a gente às vezes tem uma formação mais anterior a esse surgimento todo [das novas mídias], no primeiro momento é um baque, “né”? (E2)

5.3.2 O profissional e as mudanças na organização

Ao analisar o efeito que as mudanças realizadas na empresa tiveram sobre os profissionais, verifica-se que todos os entrevistados avaliam que sua relação com a empresa mudou. Esta se tornou mais objetiva e baseada em um interesse mútuo e uma visão convergente de futuro. Eles também se veem como profissionais diante de um novo mercado, que oferece diferentes oportunidades. As questões referentes aos contratos aparecem de forma destacada, com um questionamento sobre a necessidade de se manter um vínculo de longo prazo com a empresa:

Para você ter uma idéia, quando eu fui contratado, antes de conversar de dinheiro eu quis só falar do futuro da empresa. Perguntei porque eu deveria assinar um contrato de quatro ou cinco anos com eles, se eu não sei o que eles vão fazer em quatro ou cinco anos, e as coisas estão mudando tão rápido que eu preciso saber qual é o plano, qual é o posicionamento. Porque eu também não posso me sacrificar desse jeito. (E1)

Eu acho que muda, muda em duas mãos, acho que muda da própria TV Globo comigo, porque a própria TV Globo passa a enxergar que se eu sou um profissional que faço um conteúdo e esse mercado tem muitas plataformas, a forma de me ver é uma forma diferente. E eu também, de ver [a empresa]. (E6)

Mudou completamente. Para mim mudou completamente. Quando eu digo assim, a partir do momento que você consegue eleger seus projetos, você vende esses projetos, entre aspas, que avançam na narrativa. (E12)

Eu acho que a organização é que pode me fazer mudar a partir do momento em que ela, por alguma razão, não se transforma em parceira desse pensamento. Acho que isso é fundamental. Hoje a gente trabalha em uma empresa que não tem absolutamente nada que eu possa dizer “eu não concordo com isso”, “eu não acho isso legal”. A gente tem tudo o que precisa, a gente tem um corpo profissional incrível, nós temos equipamentos, nós temos o dinheiro necessário para realizar as coisas. (E11)

Muda! (...) É lógico que muda. Pois um talento gosta de ser potencializado, ele gosta de ser explorado, abusado. Quando um talento não sente essas coisas, ele vai buscar esse universo. É claro que quando você hoje abre o universo, tem muita possibilidade de eu pegar o meu DNA, até por causa da segmentação. Então tem gente que vai querer o... para ser o... lá no Netflix ou nos estúdios Amazon ou na

Fox e assim vai... Então eu acho muito positiva a proliferação de canais e conteúdos nessas novas plataformas. É uma concorrência mundial. (E3)

Eu não sei se faria hoje [um contrato] de três anos. Parece que o tempo é mais curto. Para mim dói um pouco pensar, eu preferia pensar que, entende, eu faria de um ano. Eu acho até melhor por causa disso, por causa de outras possibilidades que surgem e que eu estou preso aqui a uma estrutura. (E10)

Porém, apesar de uma nova forma de se relacionar, os entrevistados sugerem que há um sentimento de maior engajamento, com uma motivação em contribuir para o futuro da organização:

Me sinto muito, muito motivado, acho que sou um cara de sorte de estar vivendo esse momento. Eu estou “com gás”. Eu trabalho numa empresa que me dá tudo. Todas as condições de trabalho. Eu acho que a gente ficou muito tempo aqui, óbvio que não é desmerecer quem fez a televisão, mas eu acho que a gente está vivendo um processo de mudança, e quem não quer mudar tem que ir pra fora mesmo. Então eu me sinto um cara de sorte por estar vivendo, com a vontade que eu tenho, no *timing* de vida que eu estou, esse momento numa empresa que quer mudar. (E13)

Afetivamente sim, efetivamente pouco. Porque afetivamente sim? De alguma maneira eu hoje me sinto mais afetivamente ligado à TV Globo do que eu me sentia. Porque de alguma maneira eu também vejo um risco maior de uma dificuldade de a gente ser um grande *player* produtor no mundo do que eu via antes. (E14)

Eu me sinto mais motivada, mais engajada, mais dentro, mais participativa, menos no brinquete. Assim, sabe? (...) O ator é um pouco brinquete. O ator... Ah, a gente quer agora/agora não quer mais. (E5)

Gosto muito de trabalhar aqui. Acho que é um lugar onde se respira fluxo de ideias, trocas. Onde eu tenho autonomia criativa, tenho liberdade. Tudo isso conquistado de uma forma muito sincera e honesta na minha relação diária. Enfrento problemas que todos enfrentam em uma grande empresa. Mas considero realmente uma empresa excelente para trabalhar, que respeita seus empregados. Obviamente as pessoas são falíveis e algumas mais do que falíveis. Nem todo mundo que eu dialogo todo dia eu gostaria de dialogar, mas isso faz parte do diálogo. O que eu mantenho sempre é um canal aberto com a direção da empresa e com as pessoas da direção, porque eu sinto que a gente pode debater a melhor forma de levar essa empresa para frente. Eu tenho um sentimento de profundo respeito e agradecimento pela relação que eu tenho aqui dentro. É conturbada, brigada, às

vezes é doida, mas é sempre sincera e sempre todo mundo querendo o melhor. (E7)

5.3.3 O profissional e o grupo

A análise das entrevistas traz, junto com os aspectos positivos relacionados à sensação de motivação, a percepção de que o clima entre os profissionais é de apreensão e insegurança. Ao que tudo indica, esses sentimentos negativos podem ter sido provocados pela sensação de que aconteceram muitas demissões e que alguns contratos não estão sendo renovados:

É, eu acho que tem um clima de apreensão com essas mudanças, e é uma apreensão disseminada. Em instâncias diferentes. (E6)

Assusta. A palavra que mais vem hoje em dia é assusta. Está todo mundo um pouco assustado... As pessoas ficam desestimuladas, desencorajadas e acima de tudo paradas, esperando o pior. Parece que tem aquela sensação de que não pode haver erros. É uma nítida sensação que vai desde a equipe até o criativo. Então eu venho percebendo isso bem delicadamente. (E3)

A gente percebe que, tipo, demitiu um monte de gente, “né”? Isso. As pessoas ficaram com mais medo. Porque tudo, o *budget*, abaixou um pouco. (E5)

Eu acho que (...) passou por uma fase tensa, bem tensa. Todo mundo estava tenso e você sentia isso, o ambiente estava carregado. Agora não, acho que passou segurança para quem está, para quem ficou. Quem tinha que sair, saiu, “né”? (E13)

As pessoas não estão muito animadas. Estão vendo colegas sendo demitidos, dificuldade de emplacar projetos, projetos que estavam aprovados são desaprovados... A mudança, como todas, tem seu lado positivo e seu lado de incertezas. Acho que esse é um momento de muita incerteza e apreensão. (E9)

A mudança como um todo é sentida em várias áreas, muito como pressão. Porque a maior mudança, a que é mais sentida, é a questão do tempo e do recurso. (E14)

Hoje em dia, com a crise – e não só a crise, mas essa reestruturação da Globo – trouxe um sentimento muito dúbio para as pessoas que não têm tanto acesso ou

não têm tanta estabilidade junto à direção da empresa. Para mim é fácil porque eu sei que na fila de demissão da empresa eu estou bem lá atrás, pela quantidade de coisas que estou fazendo e pelo nível de acerto que meu grupo de pessoas está fazendo. Mas acho que ainda hoje existe um sentimento de muita insegurança nas pessoas da empresa. (E7)

Se não fosse essa sensação, a única que eu teria: qual é a grande mudança da Globo dentro mercado? Eles estão mandando gente embora. (E8)

Apenas um dos entrevistados, por avaliar que a pior fase do ajuste já passou, percebe que o grupo está mais aliviado com o atual estágio da mudança da empresa, e, por entender que faz parte do time, sente-se mais engajado:

E eu vejo as pessoas muito mais remando para frente hoje em dia. Depois que passou, as pessoas se sentem mais do time, time Globo. Então, em estando, eu acho que isso “deu um gás” para as pessoas, somadas às pessoas que vieram de fora (E13)

5.3.4 Resistência: participação e comunicação

Segundo Motta (1995), essas percepções individuais de insegurança e indefinição em relação ao futuro seriam possíveis fontes de resistência em relação às mudanças, o que exige dos líderes preparo para conduzir o processo. Mas, principalmente, deve-se tratar essas manifestações contraditórias como um “problema regular de gestão”.

A análise das entrevistas indica que a maior parte dos entrevistados acredita que existe uma resistência de parte da organização no sentido de querer efetivamente evitar que a mudança ocorra. Porém, há uma parcela dos entrevistados que entende que essas manifestações devem ser tratadas como uma transição diante das transformações por que passa a empresa, referendando a importância de a organização se preparar e apoiar seus funcionários neste momento:

Eu acho que não há uma resistência. Há uma busca mais fácil ou não de mudança de pensamento particular. Então, quando você propõe um determinado caminho, algumas pessoas aderem a esse caminho com mais facilidade, outras precisam esquecer tudo aquilo que faziam, ou esquecer o modo de operar que faziam, para falar assim: “posso operar diferente? Posso pensar diferente nisso aqui?” É um

trabalho diário, porque é uma mudança de mentalidade. E essa mudança de mentalidade não tem nenhuma perda artística dentro disso. (E11)

Acho que nossa cultura mudou, mas é preciso que sejamos educados com essa nova cultura. Eu acho que isso é um *feeling* que eu tenho. Acho que a nossa liderança tem que ser muito mais focada no despertar desses talentos, despertar o melhor deles, potencializar o melhor de cada um deles, sem medo, arriscar, poder criar, fazê-los gerar do que trazê-los para um quadrado menor e transformá-los em mecânicos. Essa é a minha sensação hoje. (E3)

Ao avaliar os pressupostos da literatura gerencial sobre o tema, Hernandez e Caldas (2001) identificam que essa resistência ocorre também nas lideranças e não apenas nos empregados, como parecem confirmar as declarações abaixo:

Infelizmente, a minha sensação é que há figuras “jurássicas” na Globo ainda com muito poder e que batalham por isso, pelo retrocesso. Não tenho essa sensação de mudança e modernidade. Por exemplo, recentemente fizeram esses fóruns. Foi patético, tanto que acabaram. (E8)

Então vejo que têm movimentos de abertura, alguns lugares estão fazendo isso, porque a regra ainda é resistir. Mas não vai ter muito o que fazer. As pessoas mais antigas, que têm a cabeça mais dura, estão tentando tapar um rompimento de represa com o dedinho, mas daqui a pouco a represa vai estourar.... Você pode ter as pessoas mais criativas e inovadoras embaixo de você, [mas] se o líder não quiser, não vai acontecer. Eu vejo que ainda temos muita resistência por parte deles. (E1)

Diferente de cada um se trancar e a coisa ir sobrevivendo “no susto” e em uma tentativa hierárquica de defender uma posição. Isso é velho, essa hierarquia rígida, inacessível, sem diálogo, ela é velha e vai matar qualquer organização onde ela exista. Ela é o grande câncer criativo. Não a hierarquia no sentido positivo, da liderança, daquela que alimenta, que tem o olhar de reconhecimento do talento, que proporciona o crescimento do outro, esse olhar não, esse vai fazer com que a organização cresça. Mas o olhar verticalizado, míope, pode matar um espaço para esse novo mundo que a gente está vivendo. (E11)

Como em toda grande empresa, existe uma outra Globo, que é uma Globo que já foi, mas que ainda resiste nas mentes e corações de algumas pessoas aqui dentro, que freiam um pouco esse movimento. Porque como tudo deu certo até agora, assim precisamos estar para que tudo continue dando certo. O que eu não acredito. Como toda grande empresa, a gente luta constantemente por uma divisão interna entre os que querem pensar a Globo no seu futuro e os que acham que a Globo deve continuar exatamente como está, por que é assim que deu certo. E existe

ainda um terceiro grupo que nem participa dessa discussão diretamente, que são as pessoas que querem fazer com que a Globo sobreviva nos próximos cinco anos para se aposentarem com um bom salário. (E7)

Vergara e Roberto apontam que os principais problemas relativos à gestão da mudança referem-se à comunicação e à capacidade do indivíduo de compreender e aderir ao direcionamento desejado pela organização.

A análise das entrevistas sugere que a maior parte dos entrevistados avalia que não participa das mudanças, não sendo convocados a discutir efetivamente os rumos que a empresa deveria tomar diante dos desafios do novo ecossistema da indústria. Reconhecem que existe uma maior liberdade e diálogo, mas, por outro lado, entendem que os direcionamentos chegam de forma estabelecida e como um comunicado a ser seguido:

O que eu não vejo, não percebo muito, [são] essas coisas sendo mais discutidas, “né”? Acho que isso que talvez falte um pouco mais. Tem uma concepção, mas a forma como isso vai chegar até o fim dos caminhos, eu acho que ainda falta, “né”? Mesmo com “Somos todos uma só Globo”, tenho muitas dificuldades, às vezes, de lidar com isso, porque às vezes a gente não acha que é uma só Globo, porque tem dificuldades. (E2)

De um ano para cá eu percebo que a Globo está mudando, mas ela não está mais ouvindo. Pelo menos a mim. E, modéstia à parte, eu me considero uma ferramenta de bastante importância para essa “rádio-escuta” nossa. Eu acho que a Globo não está se percebendo, em alguns momentos, dentro dela mesmo nessa evolução. Eu acho que a máquina tem que andar, mas tem que se perceber também, para que o DNA dela e das pessoas que estão aqui dentro estejam alinhados e lapidados. (E3)

No sentido de pensar a TV Globo eu falo muito mais com a produção e com consultorias do que com os poderes de decisão. Pensar a nossa grade, pensar a nossa estrutura, eu dou papo, sou convocado, converso, (...) mas pensar coisas como modelos, não sei. De produção sim, mas [não] decisórios ou discussões um pouco maiores, entendeu? Devia se ter isso um pouco mais, sempre começa tendo, isso vai minguando, acho que é uma questão de gestão, não rola. (E12)

A gente não tem, e eles não procuram a gente para falar. Eu teria curiosidade de conhecer. Eu gosto quando a empresa se aproxima. A sensação que eu tenho, vendo os meus colegas, é que todo mundo tem vontade de participar, conhecer outros setores, todos têm curiosidade. Mas não existe esse movimento. (E8)

Muitos comunicados via e-mail e tal. Mas essas reuniões, eu conto nos dedos o número que foi falado isso [comunicação de mudanças]. Então eu sempre que tenho [informações], eu também passo para a equipe. Mas é muito pouco, “né”? Eu acho que isso, essa proximidade que eu falo, é de as pessoas acompanharem mais essas mudanças. Em todos os aspectos, até em um tempo de crise. Como é que vamos fazer? A lidar com essa crise, “né”? Eu acho que isso falta, essa possibilidade mesmo. Chega, mas de uma forma mais estabelecida. (E10)

Os entrevistados também relatam que percebem essa participação em intensidade ainda menor entre os funcionários de menor nível hierárquico:

Agora, dos grupos que eu participei, eram grupos diversificados, porque era bastante gente. Mas agora eu ainda acho que nas camadas mais iniciais, no começo da carreira, são os UPJ²⁸, os câmeras, essas pessoas são pouco ouvidas. Gente que está aqui há 30 anos na maquiagem, essas pessoas têm muita história para contar. Esses velhinhos que estão aqui há milênios sabem do que está acontecendo. E eu acho que falta ouvir essas pessoas. (E1)

Eu acho, quem sabe, que quem sente mais essa exclusão são os funcionários com menos voz, assim, sei lá, camareiros e, sabe, equipe. (E5)

Por outro lado, aqueles que se sentem participando manifestam a importância de contribuir para a mudança, e avaliam o quanto essa participação facilita o entendimento do contexto:

Me sinto, total. Eu não tenho o que reclamar, porque eu sei hoje o que acontece na empresa, eu tenho uma comunicação fácil tanto para cima quanto para baixo. (E13)

Completamente. Primeiro, por uma disposição pessoal, porque eu quero que dê certo. É a primeira coisa, é um movimento que é meu, de querer que a coisa dê certo. Segundo, há na empresa um movimento que recebe este pensamento de maneira muito positiva e aberta. Porque não adianta eu querer e ninguém querer. (E11)

²⁸ UPJ, ou Unidade Portátil de Jornalismo, são equipamentos utilizados em reportagens externas. A sigla é usada coloquialmente para se referir aos profissionais que a operam.

A comunicação foi outro ponto levantado por grande parte dos entrevistados. Apesar de reconhecerem o esforço da empresa em aprimorar a comunicação interna, esta é considerada descontinuada, com mensagens excessivas e, em alguns casos, inexistente:

Se a gente tem um defeito é a comunicação das mudanças. É muito difícil de acompanhar a quantidade de normas e regras que aparecem a cada dia. E eu checo meus e-mails, nem todo mundo que trabalha aqui checa os e-mails. Não é questão de transparência e sim de mandar um e-mail explicando. (E1)

A não ser o anúncio desse novo... Como é que eu digo? Organograma. Sinceramente, não lembro muito não. Eu acho que às vezes ainda falta um pouco isso. (...) A gente brinca, desde sempre, fala assim: “Puxa, se a gente trabalhasse numa empresa de comunicação seria mais fácil.” (E2)

Em virtude dessa série de coisas que vão acontecendo, a gente não sabe onde querem nos levar. Talvez falte uma transparência absoluta em relação a isso. (E3)

5.4 **Barreiras e desafios**

A análise das entrevistas permitiu a identificação de dois pontos que foram citados pela maior parte do grupo e, pela relevância, foram destacados com uma categoria diferenciada. Estes pontos estão relacionados a) ao desafio da empresa de realizar uma mudança no seu modelo de atuação diante do mercado; e b) ao tamanho da sua estrutura, ainda que permaneça com uma posição predominante na indústria. Além disso, estes dois pontos são importantes diante das alterações do ecossistema. As parcerias entre empresas de conteúdo e destas com empresas de tecnologia, assim como a importância da agilidade e adaptabilidade das empresas foram destacadas na análise realizada no item 2.2.

Os entrevistados identificaram, de forma coesa, que o tamanho da empresa é uma grande barreira para a mudança, já que percebem uma grande dificuldade para que as ações e decisões estratégicas consigam se tornar permeáveis na estrutura:

Acho que o tamanho de uma empresa, muitas vezes, deixa ela paquidérmica na movimentação, e eu, assim, entendo, porque se eu fosse líder de mercado, como a gente estava falando, líder do mercado publicitário, você tem que pensar muito, tem que... E com 11, 12 mil funcionários, dependendo, você não pode ser irresponsável, mas é bom perceber que a gente está... (E2)

Mas dá para fazer isso com uma nova tecnologia, com uma estrutura. Outra coisa que eu sempre falo é que eu acho que a gente tem que focar, a nossa estrutura era pesada, e ainda é pesada. (E13)

Como toda empresa, ela tem muita gente, muitos setores pelos quais tem que passar um programa, e isso atrapalha a velocidade. (...) Toda empresa quer mudar, não é exclusividade da Globo, mas todo gigantismo de empresa meio que se volta contra ela. Acho que a Coca-cola quer mudar, a Shell quer mudar, a Microsoft quer mudar. A questão é que quando uma empresa é muito grande ela tem muito a perder, aí ela começa a se cercar de uma série de mecanismos que travam a mudança dela. O discurso, às vezes, de mudança, tropeça no próprio gigantismo e conservadorismo da empresa. (E9)

Nós temos uma empresa que é um elefante branco em alguns momentos. As nossas manobras são lentas porque envolvem milhões de coisas, milhões de regras, leis, pelo tamanho do que é. Só que eu acho que a gente tem que tentar ao máximo restringir esse tipo de peso de manobra ao que é inevitável que se faça com essa velocidade. O resto da estrutura não pode agir dessa forma. A gente tem que ser rápido, a gente tem que ser objetivo, a gente tem que ser criativo. (E11)

Se fala muito de processo, “né”? Isso eu acho assim, comparado aos outros, tudo, a estrutura fica muito grande sem necessidade, e [tem] pouco de criação. O tempo que a gente gasta de criação é assim ridículo, com a importância que ele tem. (E10)

Por que ela é uma empresa pesada, gigante e tem muitas questões cotidianas. E aí, com isso, ela tem pouca capacidade de movimentação estratégica. Todas as suas modificações serão lentas porque seu corpo é muito pesado. Então eu vejo ainda um momento bastante complexo nesse caminho. (...) Mas essa operação é muito lenta, por que o negócio é muito grande, e me parece que apesar de a gente estar tendo mudanças muito grandes, elas ainda não são tão impactantes como deveriam ser. (...) O que me espanta nessa capacidade de resiliência desse negócio [é] a sua necessidade de gigantismo e a sua incapacidade de divisão participativa. O modelo era aumentar o processo participativo e ao mesmo tempo permitir novas estruturas para combater o gigantismo. Estamos como, tão gigantes quanto, se não mais, e ao mesmo tempo autocentrados. Isso é complicado. (E14)

A relação com o mercado e a necessidade de estabelecer parcerias foi outra questão identificada como crucial para a maioria dos entrevistados. Estes entendem que a posição de líder absoluto do mercado permitiu à Globo, por muito tempo, um modelo autocentrado e de baixo risco. Neste momento, diante do atual panorama da indústria, avaliam que a posição de liderança somente será preservada se a empresa conseguir se reposicionar como um *player* aberto e capaz de se relacionar com o ecossistema, com uma atuação inovadora:

Twitter, Facebook, YouTube, é verdade. A gente precisa entender que precisamos ganhar dinheiro lá também, e que eles não são necessariamente nossos inimigos, são competidores que encontraram um pedaço do mercado e foram mais rápidos que nós em muitas coisas, e agente vai ter que se adaptar esse novo mundo. (E1)

A gente sabe que são concorrentes nossos canais do Youtube, a gente sabe que são concorrentes nossos... Hoje, em dia, as pessoas no Instagram fazem, 15 segundos, fazem vídeos, a gente sabe que o Snapchat, a gente sabe que uma quantidade de canais, de possibilidades... Mas ao mesmo tempo a gente pode aproveitar isso, e a gente aqui do programa usa muito, você não utiliza o nome do veículo aonde foi, mas você dizer que aquilo está circulando já dá uma cara de, um pouco mais de, agilidade, de modernidade, de aproximação, as pessoas já começam, sonham em produzir algo que vá aparecer num programa, então a gente sente que muitas vezes, também, essas produções de alguns vídeos são feitos já com o objetivo de serem selecionados para aparecer em algum programa. (E2)

E eu comecei a fazer esse movimento com ajuda dessa nova percepção da nossa Rede Globo, de trazer novos talentos, trazer gente de fora para dar essa, vamos dizer, essa sacudida aqui dentro, que eu acho que a gente tem que partir para isso, “né”? Hoje em dia, nesse mundo moderno, da questão do coletivo, que está muito na moda, trabalhar junto, essa nova maneira de percepção da realização, está sendo necessário que a gente traga essas pessoas para trabalhar aqui. (E12)

Eu vejo esse mercado fora como um mercado que está cada dia mais fértil, exatamente porque o mundo inteiro se encontra hoje nesse mercado. Não tem mais fronteira. Não existe uma produção que está sendo feita não sei onde, acabou. Essas barreiras físicas não existem mais. A gente vai ter que produzir dessa forma e entender o mundo dessa forma. Você tem pessoas hoje trabalhando aqui num projeto e determinada cena está sendo feita na Austrália, outra está sendo feita não sei onde, e isso tudo se junta através de uma rede e vira um produto final em algum lugar do mundo, sendo no Brasil ou não. Então, é importante a gente pensar sobre isso com tranquilidade. Acho que isso vai ter um impacto muito grande na nossa forma de fazer televisão, na nossa forma industrial, na nossa forma estrutural. Eu acho que vai ter um reflexo. (...) Mas eu acho que vai ser muito importante nessa história a gente saber que a gente vai ter que estar aberto para as parcerias, cada

vez mais, porque o nosso caminho é [o] de uma grande produtora independente. (E11)

... eu carrego dentro de mim uma sensação permanente, de muitos anos, que é: enquanto aquilo não for um bom escritório central de desenvolvimento, pensamento e acompanhamento, e “n” milhões de empresas, coligadas ou não, fazendo o que tem que ser feito, ninguém vai sentir o que é diferente. Porque quando eu tiver que fazer isso, eu rompo a estrutura. De alguma maneira eu recomponho meu corpo e abro a arena para que todos os necessários novos *players* que estão ali dentro possam jogar. As pessoas não jogam porque não têm espaço. Porque quem vive lá só que se preservar. Porque essa é a natureza do poder. (E14)

Neste capítulo, por meio da análise dos resultados obtidos nas entrevistas com os funcionários, foi possível identificar e categorizar as percepções do grupo avaliado em relação ao momento de mudanças vivido pela empresa. Além das conclusões que se pode depreender destes resultados, será apresentado, no próximo capítulo, um diagnóstico que pode ser efetivamente usado pela organização para contribuir na superação do desafio vivido com o atual momento da indústria de mídia.

6

Conclusões

Portanto, esse sentimento é natural e benéfico. Eu estaria incomodado se percebesse que, diante de todas as transformações que a “Era Digital” está pondo em marcha, eu encontrasse algum companheiro que desse de ombros. O que não pode acontecer, repito, é a angústia paralisante. Nossa angústia tem de ser a angústia criativa, aquela que nos leva adiante.

E, por onde olhemos nas nossas empresas, é isso o que percebo. Mesmo com nosso imenso sucesso, ninguém acredita que o jogo está sempre ganho, todos estão criativamente preocupados com o futuro, buscando caminhos, estradas, saídas. E a saída não pode ser outra senão a qualidade dos nossos conteúdos e do relacionamento com nossos clientes.

Roberto Irineu Marinho, em 2013

Este trabalho teve o objetivo de identificar e problematizar de que modo o grupo de profissionais da TV Globo, especificamente autores, atores e diretores, percebem e avaliam as mudanças organizacionais que a empresa vem adotando nos últimos quatro anos diante das mudanças no ecossistema da indústria de mídia. As entrevistas em profundidade realizadas com 14 profissionais da área permitiram uma análise do conteúdo que, à luz do referencial teórico desenvolvido, possibilitou identificar as questões propostas no objetivo principal, assim como nos objetivos intermediários.

Como os profissionais entrevistados percebem as mudanças no mercado de mídia?

Os entrevistados, sem exceção, identificam que o mercado de mídia passa por uma grande transformação, com a força do digital, a democratização da produção e os diferentes formatos de distribuição. A maioria concordou que é preciso inovar para não morrer no futuro, diante da rapidez com que o setor se globalizou e foi impactado por outros meios de comunicação, notadamente a internet. Entendem também o desafio que as empresas de mídia enfrentam com o aumento da oferta de conteúdo para o consumidor e a possibilidade que este decida sua própria programação. A participação do espectador no momento da apresentação dos conteúdos se coloca como uma estrada sem volta: a ideia de que a mudança veio para ficar e crescer parece ser um conceito já aceito. O conceito de convergência, apresentado por Henry Jenkins, apesar de não ser citado diretamente, é identificado por diferentes percepções e expressões nos discursos analisados, assim como a importância do conteúdo, expressa por Bill Gates. A inovação não deve passar só pela modernização técnica, mas, principalmente, pelo conteúdo.

Em sua maioria, os entrevistados acreditam na força da televisão aberta, mas não existe certeza nem consenso sobre o seu futuro. Um mercado mais competitivo está claro para todos, com a entrada de *players* internacionais e a possibilidade de assistir o conteúdo em diferentes *devices*. Porém, alguns ainda identificam outros canais de TV aberta como os principais concorrentes. Um número reduzido identifica especificidades no mercado nacional, principalmente pela predominância da TV Globo, mas também pelas características econômicas, populacionais e geopolíticas do país. A maior parte dos entrevistados percebe que a indústria passa por um momento de indefinição e transição, no que consideram uma revolução do audiovisual e da informação. Expressões como “território selvagem” e “consumo indiscriminado” foram empregadas para traduzir este momento.

A conclusão de que o grupo identifica o momento pelo qual o mercado está passando, mesmo que com diferentes percepções sobre o futuro, é importante para a organização, por facilitar o entendimento dos profissionais sobre a necessidade de se implementar mudanças. A percepção de que, apesar de assustados em um primeiro momento, estão motivados como profissionais da indústria, é outro fator positivo. Por outro lado, apesar de motivados, os profissionais se sentem muito pressionados. O ambiente competitivo, a “briga pela audiência”, a crise econômica do país e a indefinição sobre o futuro são fatores de instabilidade e desgaste emocional. No sentido de atenuar essa situação, parece interessante que a informação sobre estas modificações alcance o grupo de diversas formas e que sejam fomentados debates sobre os possíveis caminhos da indústria. O futuro está sendo construído pelos participantes do ecossistema, e a posição de liderança da organização a coloca em um papel estratégico nesse processo. Este é um grupo de pessoas que influencia e direciona o conteúdo da empresa, e um melhor entendimento sobre o futuro do mercado pode colaborar para o processo e o fluxo de decisão.

Como os profissionais entrevistados percebem as mudanças na organização?

A busca por novos formatos e diferentes conteúdos, com maior liberdade no processo de escolha e realização, foi o ponto que a maioria dos entrevistados identificou como a mudança mais significativa na empresa. Porém, apesar dessa evolução, o grupo ainda não identifica que este movimento esteja permeando toda a estrutura, podendo apresentar diferentes fluxos dependendo dos profissionais envolvidos. A rapidez das mudanças exige projetos claramente definidos, seja do ponto de vista financeiro (qual

o retorno do gasto), de tempo e de objetivo a se atingir; falta definir, por vezes, a quem recorrer para realizar bem tais projetos. A nova estrutura da área de Entretenimento, com a divisão por gêneros, é identificada por alguns entrevistados como um facilitador nesse sentido, por deixar mais claro o direcionamento dos projetos e demais questões relacionadas ao conteúdo. O esforço por distribuir em diversos formatos e o lançamento do Globo Play foram citados, mas aparece também uma incompreensão pelas limitações em relação a um melhor uso das demais redes sociais e parcerias com os demais *players* do mercado. Os entrevistados entendem que a concorrência, antes limitada à TV aberta, se ampliou, mas não parecem identificar o modo como a empresa se posiciona em relação aos novos *players*. Também parece estar clara a necessidade de melhor compreender a composição desse novo ecossistema, que ampliou o ambiente competitivo, incluindo as empresas digitais e de tecnologia. Parte dos entrevistados avaliam que a empresa precisa ser mais agressiva no sentido de se arriscar mais nos conteúdos oferecidos, estabelecer parcerias e sair de uma posição autocentrada, garantida por anos de liderança de mercado. Porém, outra parte do grupo entende que esse reposicionamento é delicado para a organização e acredita que as mudanças devem ter uma velocidade e intensidade que não ameacem o modelo de negócios e a sua posição de líder.

A busca por maior eficiência operacional foi outro ponto destacado nas entrevistas, com o reconhecimento sobre a importância de uma melhor alocação dos recursos e, principalmente, pela percepção de que a empresa está inserida no mercado e de que precisa ser eficiente e lucrativa como qualquer outra. Os entrevistados percebem uma maior flexibilidade de criação e realização, permitindo a experimentação e quebra de paradigmas, desde que não haja desperdícios de tempo, tamanho das equipes e de verba. Porém, fica claro também que existe um receio em relação a estas ações e aos impactos que podem ter na definição do conteúdo, nas relações humanas e na história de 50 anos de sucesso. Apesar de reconhecerem um esforço da empresa em informar e dialogar, não se sentem, na sua maioria, efetivamente participando das mudanças. Poucos associam os direcionamentos estratégicos às mudanças e as ações de comunicação e os fóruns de discussão realizados são citados como ações descontinuadas e pouco efetivas.

A forte ligação afetiva com a organização, a motivação para enfrentar esse novo momento e a vontade de permanecer e perenizar a empresa são sentimentos comuns

nos entrevistados. Mas se antes esse elo de ligação estava relacionado a uma questão de estabilidade e à baixa oferta de alternativas profissionais no mercado, parece, agora, estar migrando para a associação a projetos de interesse mútuo.

Além disso, foram identificadas questões que se relacionam a dúvidas sobre a vontade efetiva da empresa em mudar, fundamentadas em tentativas anteriores de mudança que não se efetivaram; sobre a direção das mudanças, fundamentadas em uma baixa participação no processo e nas discussões; e, por último, sobre a capacidade da empresa de mudar, fundamentadas em um receio de que seu tamanho e estrutura não permitam que as mudanças necessárias ocorram. Parece claro que a organização deve redobrar seus esforços de comunicação, avaliando, inclusive, sua forma de comunicar; investir ainda mais no diálogo com o grupo, solicitando uma participação efetiva; e rever seus processos e fluxos, para que questões que impactem o grupo sejam tratadas de forma ágil.

Como os profissionais entrevistados reagem às mudanças?

A percepção dos entrevistados sobre as ações da empresa sinaliza para um entendimento ambíguo. Parte deles identifica um ambiente positivo, por conta da avaliação de que estão sendo realizadas ações no sentido de criar um ambiente de trabalho mais saudável, com relações mais respeitadas e investimento em pessoas. Já outra parte percebe que os profissionais estão inseguros diante de demissões e descontinuidade de contratos. A estratégia seguida para a obtenção de bons resultados adiante não foi assimilada com clareza pela maioria, até porque a empresa ainda é um *case* de extremo sucesso. Qual é mesmo o objetivo final? O engajamento ainda não chegou ao ponto de torcida. Está mais na insegurança (medo de perder o emprego) do que no prazer de realização. A questão cultural também aparece de forma relevante. O momento é de convivência entre diferentes gerações. As considerações dos entrevistados sobre a opção da empresa por manter ou não o vínculo com determinados profissionais parece se confundir com uma escolha entre o “velho” e o “novo”. Os sentimentos do grupo parecem se confundir entre a “nova Globo”, eficiente, moderna, mas fria em suas relações, e a “velha Globo”, emocional, mas resistente e paternalista. Há resistência quanto à forma como estão sendo feitas as mudanças: desrespeito à cultura dos mais antigos, que em última instância foram os que construíram o que existe hoje; não ouvir os consumidores “internos”; e um certo atropelamento na execução. Parece que a empresa está só interessada em escutar “os de fora”, esquecida de que a

voz dos que fazem os produtos (e que são igualmente espectadores) é essencial para se chegar aos objetivos finais.

Os entrevistados indicam, tanto por uma percepção individual como coletiva, que a empresa tem valores culturais importantes e fortes, significativos para a manutenção de um elo emocional com a organização. Entendem também que, assim como não se sentem ativos, participantes e informados da mudança, essa questão se torna ainda mais dramática na base da estrutura organizacional. Percebem também que existe uma resistência para a mudança, presente em toda as camadas da empresa, inclusive nas lideranças. Parece relevante que seja feito um investimento na compreensão da mudança cultural. Ações para ampliar esta compreensão, como pesquisas de engajamento, e investimentos em pessoas, como a Academia do Entretenimento e da Liderança²⁹, são identificadas como importantes, mas parecem ainda não estabelecer o sentimento de confiança na disposição da empresa em mudar priorizando as relações humanas e o ambiente de trabalho.

Para concluir, novamente o discurso do presidente Roberto Irineu Marinho (2013) parece indicar que a alta direção entende a importância da gestão de mudanças no enfrentamento dos desafios trazidos pela nova configuração do ecossistema da mídia:

Fico feliz de constatar que as nossas empresas já são muito diferentes do que eram há 10 anos e vão mudar ainda mais. Porque já vivem em plena era digital, que abre as portas para viabilizar essas mudanças. Nada será imediato e completo, porque essa prática exige de nós uma mudança cultural, uma mudança na maneira de pensar. Mas isso já está em curso.

O trecho citado acima sintetiza a conclusão desse estudo. A chamada era digital já está em curso. Os profissionais que contribuíram com suas entrevistas para este trabalho acreditam que a empresa está mudando e precisa mudar. Entendem que é uma fase de transição e de um futuro incerto. Gostam e se sentem fortemente ligados à empresa. Mas parece claro que, para enfrentar esse momento, consideram que é fundamental que a empresa invista no conteúdo como um ativo estratégico, que acredite nas pessoas como o ativo fundamental e que crie condições para que as lideranças ampliem o processo de informação e participação. Os profissionais deixaram uma

²⁹ Programas internos desenvolvidos com o objetivo de capacitação e treinamento de líderes e profissionais da área de entretenimento.

mensagem de que a mudança somente será efetiva e real com a participação e o engajamento de todos.

6.1 Sugestões para pesquisas futuras

As entrevistas foram realizadas com uma quantidade praticamente igual de autores, diretores e atores. Não foi objeto desse estudo identificar diferenças entre a percepção de cada uma dessas funções. Mas, por desempenharem papéis diferentes na organização, poderiam ser realizadas pesquisas específicas, resultando em diagnósticos diferenciados e com proposições de ações distintas para cada um desses perfis de profissionais.

A TV Globo tem mais de 12 mil colaboradores e departamentos distintos com atuações bastante diferenciadas em relação ao grupo da área de Entretenimento, foco da análise. Ações de mudança estão acontecendo em diversas áreas de forma simultânea e diferenciada. Dessa forma, também poderiam ser realizados estudos semelhantes em outras áreas da empresa e com diferentes perfis de profissionais, permitindo uma conclusão mais abrangente sobre os pontos abordados neste trabalho.

O desafio do engajamento das equipes e os aspectos da relação afetiva *versus* a profissional, temas atuais e frequentes no ambiente corporativo, também apareceram com destaque nas entrevistas. A análise dessas questões e uma possível relação com a resistência, além do aprofundamento do significado de uma “nova” *versus* uma “velha” organização são temas que, se aprofundados, podem contribuir tanto para os estudos organizacionais como para as empresas na avaliação dos impactos de ações de mudanças.

Não foram objeto desse estudo a comunicação organizacional e a questão da cultura da organização frente às ações de mudança. Diante da relevância desses temas na literatura sobre mudança, e por serem questões que também foram identificadas nas entrevistas realizadas, poderiam ser aprofundadas as análises a partir dessas perspectivas teóricas.

Os desafios da indústria de mídia no Brasil e no mundo, identificados no referencial teórico sobre o tema e a percepção dos entrevistados de que esta mudança

apresenta fortes indefinições, podem suscitar estudos de interesse para a literatura sobre o tema. A TV Globo é uma empresa de relevância para a sociedade, a cultura e a economia do país. A análise aprofundada dos impactos da entrada de novos *players* e da democratização dos modelos de produção e de distribuição sobre a empresa e sobre o mercado também podem contribuir para um melhor entendimento do cenário e do futuro da indústria e dos consumidores.

Além disso, seria bem-vinda uma investigação sobre a crescente profissionalização que vem sendo observada na indústria criativa, particularmente a indústria audiovisual, que aparentemente tem forçado os profissionais a adquirir ou aperfeiçoar suas competências de gestão, reduzindo o possível antagonismo antes existente entre as facetas “industriais” e “artísticas” da atividade.

Referências bibliográficas

ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 293–315, 1999.

ATKINSON, C. New board rushes to get up to speed on Viacom mess. **New York Post**, New York, 23 ago. 2016. Disponível em: <<http://nypost.com/2016/08/23/new-board-rushes-to-get-up-to-speed-on-viacom-mess/>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

AYRES, M. Lucro da Globo sobe 36% e chega a R\$ 2,9 bilhões. **Portal Exame.com**, São Paulo, 29 mar 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/lucro-da-globo-sobe-36-e-chega-a-r-2-9-bilhoes>>. Último acesso em: 6 jan 2017.

BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. A. J.; COSTA, V. M. F. Explicações e justificativas para a mudança organizacional: mapeando as concepções que guiam executivos centrais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. **Anais...** Atibaia: 2004.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7.ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BELEM, E. F. Schroder é o novo chefe da TV Globo. **Jornal Opção**, Goiânia, n. 1941, 16 a 22 set. 2012. Disponível em: <<http://www.jornalopcao.com.br/colunas/imprensa/schroder-e-novo-chefao-da-tv-globo>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L. Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 10, n. 1, p. 95-113, jan/mar 2011.

BRÊTAS, E. Discurso proferido aos funcionários (sem título). In: REUNIÃO DE LANÇAMENTO DO GLOBO PLAY. 2015, Rio de Janeiro. Documento de circulação interna.

CASALI, A. M. Comunicação organizacional: considerações epistemológicas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO — ENANPAD, 28., Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba: Enanpad, 2004.

CERIBELI, H. B.; MERLO, E. M. Mudança organizacional: um estudo multicasos. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 2, p. 134-154, 2013.

CLARKE, A.; GARSIDE, J. The Development of a Best Practice Model For Change Management. **European Management Journal**. Coventry, v. 15, n. 5, p. 537-545. 1997.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

COLBARI, A. A Análise de Conteúdo e a Pesquisa Empírica Qualitativa. In: SOUZA, E. M. (org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**. Vitória: Edufes, 2014. 296 p.

DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M. (Org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano: Difusão, 2010.

DELEVETT, P. Britney Spears, Ashton Kutcher, Justin Bieber among Lollywood stars getting in bed with Silicon Valley. **Mercury News**, 21 nov. 2012. Disponível em: <<http://www.mercurynews.com/2012/11/21/britney-spears-ashton-kutcher-justin-bieber-among-hollywood-stars-getting-in-bed-with-silicon-valley/>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

DELLAGNELLO, E.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa em administração. In: **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

E-MARKETER. US Digital Ad Spending to Surpass TV this Year: Digital will represent 37% of US total media ad spending. E-Marketer, 13 set. 2016. Disponível em: <<https://www.emarketer.com/Article/US-Digital-Ad-Spending-Surpass-TV-this-Year/1014469>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

FOLHA DE S. PAULO. Globo e SBT encerram 2013 com pior audiência da história. **Blog Outro Canal**. São Paulo, 30 dez 2013. Disponível em: <<http://outrocanal.blogfolha.uol.com.br/2013/12/30/globo-e-sbt-encerram-2013-com-pior-audiencia-da-historia/>>. Último acesso em: 6 jan 2017.

G1. Globo Play já foi baixado 5 milhões de vezes desde o lançamento. **Tecnologia e Games**. São Paulo, 11 mar 2016. Disponível em:

<<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/03/globo-play-ja-foi-baixado-5-milhoes-de-vezes-desde-o-lancamento.html>>. Último acesso em: 20 mar 2017.

GLOBO.COM. Rede Globo anuncia mudança no modelo de gestão do entretenimento; entenda. **Portal Globo.com**, 17 nov. 2014. Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/novidades/noticia/2014/11/globo-anuncia-mudanca-no-modelo-de-gestao-do-entretenimento-entenda.html>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 30-6, jan./fev. 1995.

GOMES, J. R. **Comunicação e mudança em organizações brasileiras**: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades. Rio de Janeiro, 2001. Tese (doutoramento em Administração de empresas) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

GRUPO GLOBO. **17º maior conglomerado de mídia do mundo**. Disponível em: <<http://historiagrupoglobo.globo.com/hgg/index.htm>>. O relatório foi consultado na página referente a maio de 2015. Acesso em: 6 de jan 2017.

GRUPO GLOBO. **Áreas de atuação do Grupo Globo**. Disponível em: <<http://www.grupoglobo.globo.com/>>. Acesso em: 6 jan 2017.

GRUPO GLOBO. **TV Globo**. [s.l.] [s.d.] Disponível em: <http://grupoglobo.globo.com/tv_globo.php>. Acesso em: 6 jan 2017.

GRUPO GLOBO. Disponível em: <<http://www.grupoglobo.globo.com>>. Último acesso em: 6 jan 2017.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência a mudança: uma revisão crítica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. 2001, vol.41, n.2, p. 31-45.

IFPI. **Global Music Report**: music consumption exploding worldwide – State of the Industry Overview 2016. Londres: IFPI, 2016, 44 p.

JENKINS, H. **Cultura da convergência**: a colisão entre os velhos e novos meios de comunicação. 2a ed. São Paulo: Aleph, 2009.

KOTER, J. P. Leading Change: Why transformations efforts fail. **Harvard Business Review**, Boston, mar./abr. 1995.

_____. Accelerate. **Harvard Business Review**, Boston, nov. 2012.

KUNSH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 167-190.

KUNSH, M. M. K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: _____. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e práticas**. V. 1, São Paulo: Saraiva, 2009, p. 65-89.

LAFAYETE, J. CBS Launches Ad-Free Version of All Access. **BC – The Business of Television**, New York, 31 ago. 2016. Disponível em: <<http://www.broadcastingcable.com/news/currency/cbs-launches-ad-free-version-all-access/159210>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

LOPES, M. I. V. et. al. **Transmediação, plataformas múltiplas, colaboratividade e criatividade na ficção televisiva brasileira**. (mimeo) Disponível em: <<https://usp-br.academia.edu/MariaImmacolataVassallodeLopes>>. Último acesso: 02 jan 2017.

LYNCH, J. NBC says Broadcast TV Is Thriving Even as IT Works on a Streaming Strategy. **ADWeek**, 2 ago. 2016. Disponível em: <<http://www.adweek.com/news/television/nbc-says-broadcast-tv-thriving-even-it-works-streaming-strategy-172758>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

MARINELLI, M.; O. JÚNIOR, C. A.; PINTO, M. V. Cultura e Mudança Organizacional: Abordagens, Modelos e Críticas. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 1, n. 2, art. 5, p. 61-74, 2009.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: A teoria e a prática de inovar**. Qualitymark: Rio de Janeiro, 2000. 224 p.

MARINHO, Roberto Irineu. Discurso proferido aos funcionários (sem título). In: REUNIÃO DO COMITÊ ESTRATÉGICO. 2013, Rio de Janeiro. Documento de circulação interna.

NADLER, D.; TUSHMAN, M. Frameworks for Organizational Behavior: A model for diagnosing. In: ____; ____; HATVANY, N. G. **Managing Organizations: Readings and Cases**. Boston: Little, Brown and Company, 1982.

NOGUEIRA, T. M.; TOMEI, P. A. Comunicação e Construção do Significado em Mudanças Organizacionais Planejadas. **Revista Eletrônica Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 2, mai./ago 2013. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/1383>>. Último acesso em: 06 jan 2017.

OLIVEIRA SOBRINHO, J. B. Com Roberto Marinho. Piauí, São Paulo, n. 63, dez. 2011. Disponível em: <<http://piaui.folha.uol.com.br/materia/com-roberto-marinho/>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

PACHECO, Paulo. Organizações Globo viram ‘Grupo Globo’ para modernizar marca. **Portal UOL**, São Paulo, 25 ago. 2014. Disponível em: <<http://noticiasdatv.uol.com.br/noticia/mercado/organizacoes-globo-viram-grupo-globo-para-modernizar-marca-4547>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

PWC GLOBAL. Estudo PWC Global entertainment and media outlook: 2014-2018. Disponível em: <www.pwc.com/outlook>. Acesso em: 22 mar. 2017.

REDAÇÃO PORTAL IMPRENSA. Rede Globo anuncia nova linha de gestão e simplifica estrutura da emissora. **Portal Imprensa – Jornalismo e comunicação na Web**, São Paulo, 17 abr. 2013. Disponível em: <<http://portalimprensa.com.br/noticias/brasil/58088/rede+globo+anuncia+nova+linha+de+gestao+e+simplifica+estrutura+da+emissora>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

REDE GLOBO. Nova marca da Globo está no ar; conheça e entenda as mudanças. **Novidades**. [s.l.], 06 abr 2014, atualizado em 04 abr 2014. Disponível em: <http://redeglobo.globo.com/novidades/noticia/2014/04/nova-marca-da-globo-entra-no-ar-neste-domingo-entenda-mudancas.html>. Acesso em: 20 mar 2017.

SCHRODER, C. H. Memorando de circulação interna. 2013, Rio de Janeiro.

—. Discurso proferido aos funcionários (sem título). In: REUNIÃO DE LANÇAMENTO DO GLOBO PLAY. 2015, Rio de Janeiro. Documento de circulação interna.

SELLMANN, M. C. Z.; MARCONDES, R. C. **A gestão da mudança em ambientes dinâmicos: um estudo no setor das telecomunicações**. *Cad. EBAPE.BR* [online]. 2010, vol.8, n.4, pp.753-781. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v8n4/12.pdf>>. Último acesso em: 07 jan 2017.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. In: IV ENCONTRO DE ENSINO E

PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE. Brasília, 2013. **Anais...** Brasília: EnEPQ, 2013.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

STYCER, M. TV passa por maior revolução da história afirma crítico do UOL. **Portal UOL**, São Paulo, 23 mai. 2016. Entrevista. Disponível em: <<http://noticiasdatv.uol.com.br/noticia/televisao/tv-passa-pela-maior-revolucao-da-historia-afirma-critico-do-uol-11394#ixzz49xb12efR>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

TERSINE R., HARVEY, M., BUCKLEY, M. Shifting Organizational Paradigms: Transitional Management. **European Management Journal**. v. 15, n. 1, p. 45-57. 1997.

TRAINER, D. AT&T Time Warner acquisition a rare deal that makes economic sense. **Forbes.com**, 15 nov 2016. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2016/11/15/att-time-warner-acquisition-a-rare-deal-that-makes-economic-sense/3/#9d782b57e128>>. Último acesso em: 07 jan 2017.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Alternative Approaches for Studying Organizational Change. **Organization Studies**, v. 26, n. 9, p. 1377-1404. 2005.

_____. Explaining Development and Change in Organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 510-540. 1995.

VEJA.COM. Indústria fonográfica cresce pela primeira vez em 13 anos: 0,3%. São Paulo, 26 fev. 2013. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/entretenimento/industria-fonografica-cresce-pela-1a-vez-em-13-anos-03/>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

VERGARA, Silvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational Change and Development. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 361-386. 1999.

WITT, Stephen. **Como a Música Ficou Grátis**: o fim de uma indústria, a virada do século e o paciente zero da pirataria. Ed. Intrínseca: Rio de Janeiro, 2015.

WOLFF, M. “O futuro do digital é a televisão”. **Revista BIP** – Boletim de Informação para Publicitários, n. 608, set 2015. Entrevista.

_____, Michael. **Televisão é a Nova Televisão**: o triunfo da velha mídia na era digital. Globo Livros: São Paulo, 2015.

WOOD JR, T. **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. Ed. Atlas: São Paulo, 1995.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Digital Transformation of Industries**: in collaboration with Accenture - Media Industry, jan 2016, 40 p.

Anexos

Anexo 1: Roteiro de perguntas utilizado nas entrevistas

Bloco 1: Mudanças no ambiente externo (mudanças no ambiente externo *versus* os impactos nos recursos artísticos)

- Você consegue perceber mudanças no mercado de mídia e entretenimento (produtores, distribuidores, exibidores, outros)? Quais? Exemplos?
- Você consegue identificar quem são os atuais competidores da sua organização? Quais são?
- Você acredita que essas mudanças terão impacto na sua vida profissional? (positivo ou negativo / assusta ou estimula?)
- Você acredita que essas mudanças se refletem de alguma forma na empresa?
- Você acredita que essas mudanças reflitam na sua relação com a Rede Globo, tanto na relação formal (expansão do mercado de trabalho x relação contratual) como na emocional?

Bloco 2: Mudanças no ambiente interno (mudanças no ambiente interno *versus* os impactos nos recursos artísticos)

- Na sua opinião, a empresa está realizando ações diante das mudanças no ambiente externo? Pode dar exemplos?
- Você já percebeu que mudanças foram realizadas no passado? Pode dar exemplos dessas mudanças?
- Você percebe uma maior intensidade de mudanças recentemente? Estas são diferentes em relação a outras que aconteceram anteriormente?
- Como você ficou sabendo dessas mudanças?
- Qual aspecto você percebe como predominante nas ações de mudança? Tecnologia, cultura, estratégia ou humano? Qual deles você destacaria como o mais importante? O que te chama mais a atenção em um processo de mudança? A questão tecnológica? Os aspectos culturais?

Bloco 3: Iniciativas formais da organização (percepção das ações de gestão da mudança da organização: comunicação e liderança e resistência)

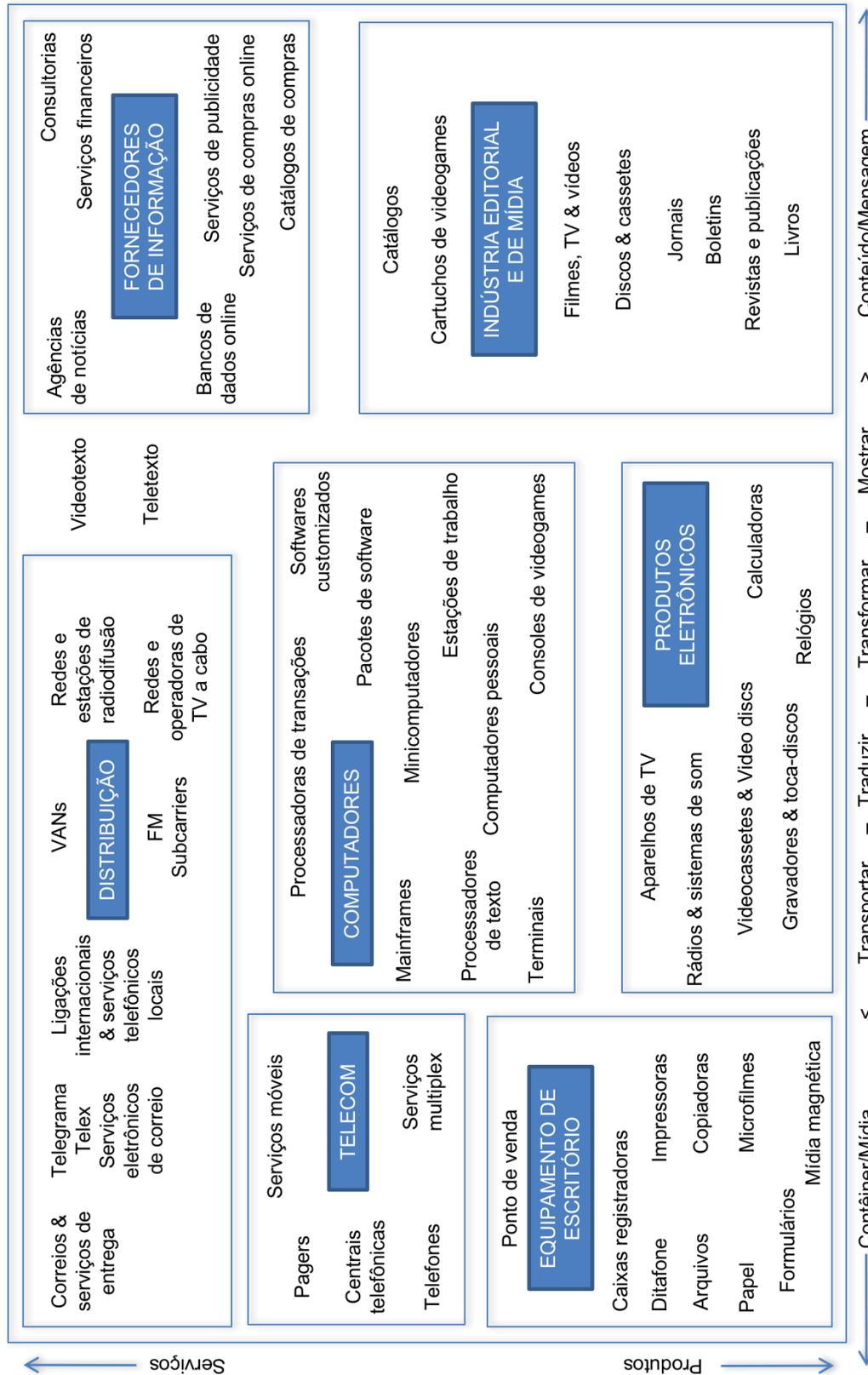
- Você conhece as iniciativas formais da organização no sentido de comunicar novos posicionamentos e estratégias? Por exemplo, você conhece o Essência Globo? Ou os Imperativos Estratégicos? Você lembra de alguma mensagem dos líderes da empresa, novas estruturas e áreas, entre outros?
- Essas iniciativas e mensagens impactaram sua relação com a organização? Como?
- Você acredita que essas iniciativas são necessárias para a organização? São coerentes com as mudanças no ambiente externo? Na sua opinião, as ações e práticas cotidianas e relacionais estão coerentes com as iniciativas e mensagens? Pode dar algum exemplo?

Bloco 4: Indivíduo, organização e mudança (percepções das mudanças e das ações no engajamento do grupo e sentimentos de rejeição/resistência em relação às mudanças)

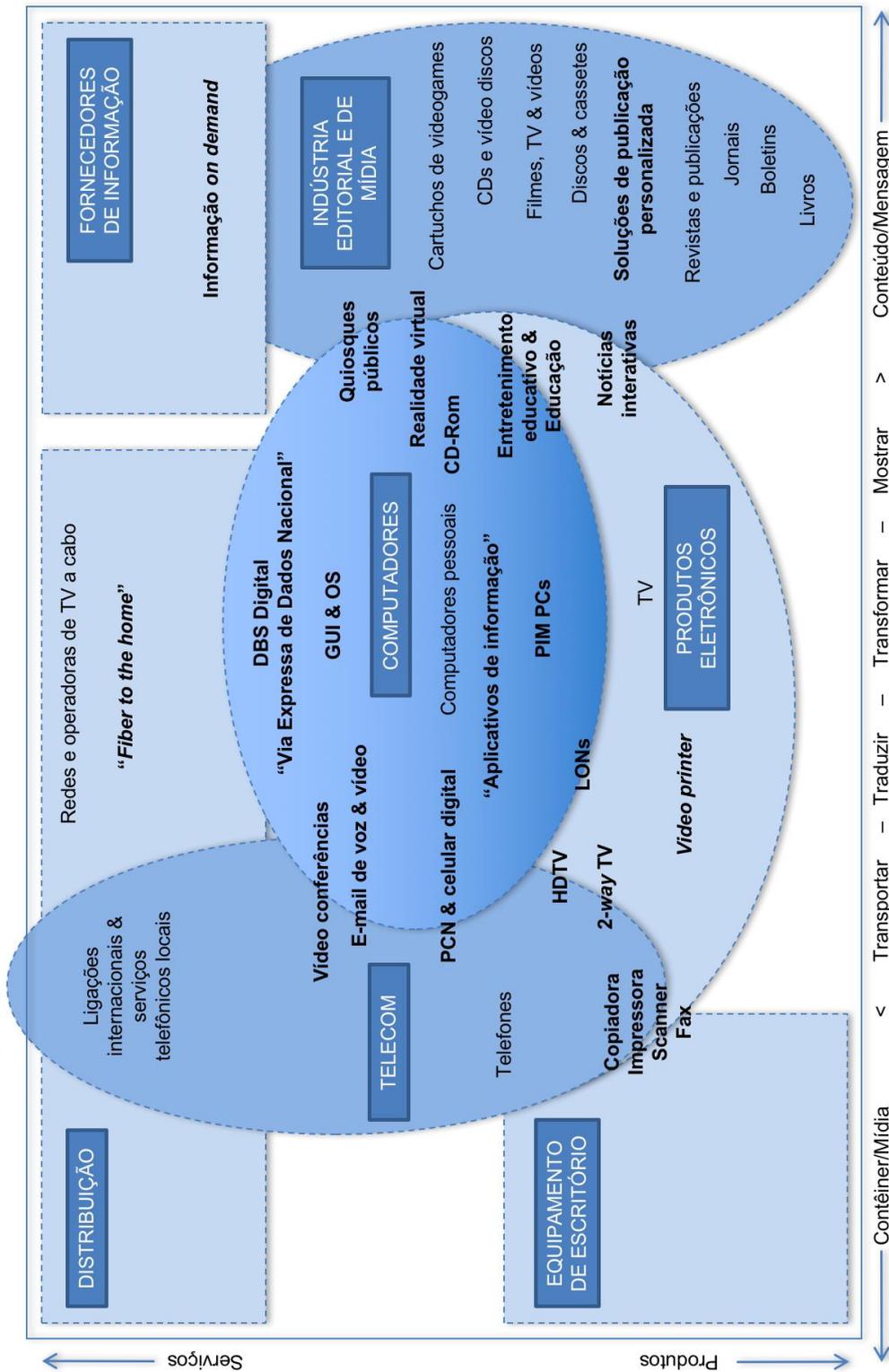
- As mudanças pelas quais a organização passa são tema das conversas no seu dia a dia? Você conversa com seus colegas de trabalho sobre essas mudanças? Pode comentar um pouco sobre essas percepções?
- Você sente ou percebe uma boa aceitação para a mudança/evolução da organização em relação às mudanças?
- Você percebe o papel das lideranças no processo de mudança/adaptação/ evolução? Pode citar exemplos? Você teve oportunidade de conversar com as suas lideranças sobre essas mudanças? Você acredita estar participando e contribuindo para a evolução e o direcionamento dessas mudanças? Como? Por que não?
- Você conhece as ações formais de participação como a pesquisa de engajamento? Qual a sua percepção sobre essas ações?
- Você acredita, como muitos dizem, que essa é uma nova TV Globo? Quais sentimentos podem traduzir essa nova empresa? Você pode dar exemplo de atitudes, mensagens que simbolizem a nova e a antiga empresa e fazer uma reflexão sobre elas?

Anexo 2: Representações da indústria da informação (anos 1980 e 2000)

Indústria da Informação nos anos 1980: mundos separados



Indústria da Informação nos anos 2000: convergência



Fonte: Documento de circulação interna distribuído em curso ministrado pela Coppead/RJ aos funcionários da Rede Globo, sem referência de autoria. Tradução livre do original em inglês.

Anexo 3: Documento “Essência Globo”

Essência Globo

GRUPOGLOBO

Essência é o que cada indivíduo
ou organização tem e carrega em seu olhar.
É o que continua valendo enquanto o mundo
vai acabando.

Somos todos contadores de história, buscando informar, entreter e contribuir para educação de nosso país através de um conteúdo de qualidade. Somos todos brasileiros. É a nossa origem, maior inspiração e responsabilidade. Somos todos Globo. Juntos, representamos algo maior que cada um de nós.

Chegamos onde chegamos e nos tornamos relevantes por acreditarmos que nossa forma de atuar, nossos valores, são a chave de nosso sucesso, desde sempre. Nosso diferencial é este conjunto de princípios de que não abrimos mão e que nos torna Globo. A essência do nosso sucesso é a "Essência Globo" que é composta pela nossa visão, nossa missão e nossos princípios. Clique aqui e assista ao vídeo.

Visão

Queremos ser o ambiente onde todos se encontram. E encontram informação, diversão e cultura, instrumentos essenciais para uma sociedade que busca a felicidade de todos e de cada um.

Missão

Criar, produzir e distribuir conteúdos de qualidade que informem, divirtam, contribuam para a educação e permitam aos indivíduos e comunidades construir relações que tornem a vida melhor.

Princípios



Paixão por comunicação

A comunicação nos apaixona em todas as suas dimensões. Na elaboração do nosso trabalho, nos vínculos com o nosso público e no impacto positivo que pode proporcionar à sociedade.



Respeito à diversidade

O respeito ao outro, a valorização da diversidade e a convicção de que todos dependem de todos são componentes essenciais da nossa identidade.



Brasilidade

O Brasil é a nossa origem e a nossa fonte de inspiração. Acreditamos que a cultura brasileira tem uma contribuição a dar ao mundo.



Qualidade e inovação

Buscamos qualidade em tudo o que fazemos. Queremos que nosso público perceba nossos produtos como os melhores, os mais criativos e mais inovadores, atendendo às suas necessidades e superando suas expectativas.



Atitude otimista

Somos otimistas em nossas atitudes e em nossos objetivos. Investimos num futuro melhor e nos comprometemos com ele, fazendo hoje todo o necessário para construí-lo.



Estética

Somos comprometidos com a estética. Tudo que resulta deste compromisso encanta, educa e enriquece a vida das pessoas.



Talento e liderança

Desde a origem, nossa marca tem sido trabalhar com os melhores talentos e dar a eles condições para sua realização profissional. Esta é a base para se alcançar a liderança.



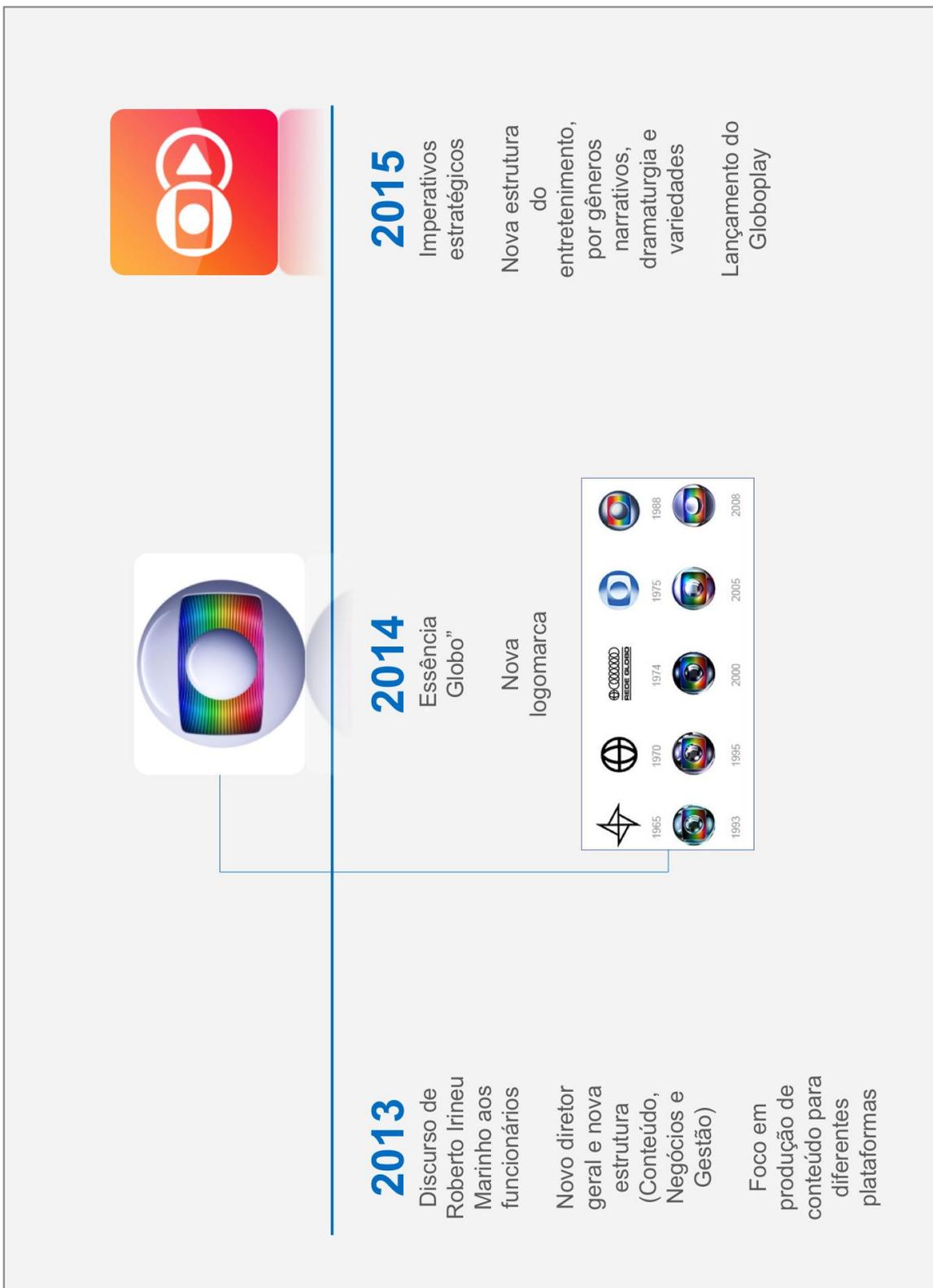
Crescer juntos

Nossa atuação deve ser benéfica para todos que se relacionam conosco, e assim ser percebida.



Anexo 4: Linha do tempo

PUC-Rio - Certificação Digital N° 1512742/CA



Fonte: Elaborada pelo autor.