

A diáde comunicação e mudança em organizações: um estudo empírico-analítico sobre o papel da comunicação na mudança cultural em uma rede horizontal de empresas brasileiras

1. Introdução

O período contemporâneo implantou-se sob o signo de aceleradas e interdependentes transformações sociais e materiais, em decorrência de *“um complexo de processos e forças de mudança, que, por conveniência, pode ser sintetizado sob o termo ‘globalização’”* (HALL, 2000, p. 67). Esses grandes eixos de mudanças na ordem político-econômica mundial pós II Guerra, como a integração da economia capitalista, a redefinição das fronteiras geográficas, políticas e culturais, a concepção de uma arena competitiva global, o imperativo da produtividade e da capacidade intelectual, entre outros, menos visíveis, mas não menos importantes, ao atravessarem as fronteiras nacionais, unem *“comunidades e organizações em novas combinações de espaço-tempo, tornando o mundo, em realidade e experiência, mais interconectado”* (HALL, 2000, p. 67). Paradoxalmente, esse novo cenário, globalizado, *“ressalta desigualdades, amplia conflitos e faz surgir focos de resistência econômico-cultural que se contrapõem à homogeneização de padrões de comportamentos e à universalização de valores”* (ALVES, 1997, p. XXII).

A formação dessa *network society*, como assim é denominada por Castells (2006) a ‘aldeia global’ do mundo atual, de intercomunicação direta, deve-se, sobretudo, pelo avanço das tecnologias de informação e comunicação. Deflagrada no final do século XX, essa revolução tecnocientífica foi basilar na disseminação do paradigma da Era da Informação, onde as organizações visualizaram a necessidade de se adaptarem a esse crescente, abrangente e rápido revigoramento cultural, de ênfase nos clientes, informações, inovação, horizontalização, flexibilidade e globalidade, em detrimento do foco nos produtos, máquinas, estabilidade, verticalização, rigidez e localidade/regionalidade/nacionalidade, respectivamente. E, como resultados dessa mobilidade social, ascenderam criações, implantações e substituições de produtos, serviços e processos no mercado da contemporaneidade, caracterizado por fusões, cisões e redefinições de atuação.

O despontar dos novos inventos tecnológicos na Era da Instantaneidade, onde tudo é rápido, fácil e desprovido de densidade, configura, portanto, um novo enfoque cultural na sociedade moderna, a qual baseia-se, fundamentalmente, no princípio de flexibilidade de gerenciamento. Como efeito dessa mudança valorativa, extensível às organizações contemporâneas, emerge a mobilidade dos laços humanos, bem como a superficialidade e a

fragilidade relacional, acarretando sérias conseqüências à (des)necessidade social de comunicação, o que também reflete imediatamente nos processos comunicacionais das organizações da Era da Informação. Bueno (2003, p. 36) corrobora o pensamento corrente ao afirmar que se *“a nova economia digital pretende obedecer a outros parâmetros [...], certamente, [...] revolucionará não apenas os processos de gestão, mas [...] a própria comunicação empresarial”*. Ainda segundo Bueno (2003, p. 37), nas empresas dessa era, ditas ‘roláveis’, a alma da cultura é distinta *“das que se apóiam nos pilares tradicionais da gestão empresarial, típica da chamada ‘velha economia’*. *Se a idéia é não perdurar, a cultura empresarial que se plasma também tem esse caráter efêmero, voltando-se voluptuosamente para o mercado”*.

Em outras palavras, essa efemeridade, refletida também na comunicação organizacional, a qual assume caracteres célebre e fulminante, advoga a conveniência de um relacionamento superficial, já que são esses tais pilares, enquanto *“padrões, códigos e regras a que podíamos nos conformar, que podíamos selecionar como pontos estáveis de orientação e pelos quais podíamos nos deixar depois guiar, que estão cada vez mais em falta [...], passando [a sociedade contemporânea] de uma era de ‘grupos de referência’ predeterminados a uma outra de ‘comparação universal’”* (BAUMAN, 2001, p. 14).

Diante dessa mudança cultural, onde surgem novos tipos de organizações e, igualmente, novos padrões de relações, é imprescindível a reflexão e o exame do papel da comunicação organizacional na gestão da mudança, não só no que diz respeito a sua importância instrumental, mas, principalmente, no que se refere à real relação entre ambas, de caráter constitutivo (REIS, 2002a; 2002b; 2004). Sob essa perspectiva holística de inclusividade e compartilhamento, e dependente da dinâmica organizacional da qual faz parte, a comunicação, se entendida e bem utilizada, age em prol da comunhão e da sustentação dos valores e, portanto, contra o processo de esmorecimento da cultura organizacional. Através de planejamento e constância, ela possibilita maior participação e inclusão na deliberação de idéias intencionadas na dissolução de conflitos. Outrossim, rearticula a comparticipação social no enaltecimento de valores verdadeiramente produtores de normas consistentes, denominados por Bauman (2001, p. 10) como *“sólidos de solidez duradoura”*.

2. A comunicação e a gestão para a mudança

A comunicação organizacional, atualmente, processa-se em um ambiente impregnado de mudanças. Tais transformações advêm das novas tecnologias, da nova ordem geopolítica, do novo ambiente empresarial e da nova empresa, caracterizados, respectivamente, pelas novas metas para a tecnologia da informação e computação em rede, aberta e centrada no

usuário, pela realidade mundial aberta, volátil e multipolar, pelo mercado dinâmico, aberto e competitivo e pela organização aberta, atuando em rede e fundamentada na informação. Isso torna explícito que *“a comunicação, as organizações corporativas e a mudança são elementos centrais constitutivos da sociedade contemporânea”* (JAMESON, 1997; LYOTARD, 1997 apud REIS, 2002b, p. 01).

Kunsch (2003) corrobora esse pensamento ao afirmar que, se as organizações aspiram ao alcance de seus objetivos, necessitam de adaptação à *network society*, adequação essa que está vinculada, necessariamente, a iniciativas eficientes de comunicação, à medida que elas *“agem como facilitadoras e mediadoras da implementação da mudança”*, estimulando e promovendo *“a interação entre os grupos organizacionais e os indivíduos de maneira significativa, tecendo, assim, o contexto de recepção à mudança”* (REIS, 2002b, p. 21). Logo, para as organizações apreenderem o impacto dessas mudanças no seu ambiente, é necessária a ordenação de seu fluxo de informações, a qual permitirá sua sobrevivência, seu progresso e sua manutenção dentro da concepção de sistema aberto. Isso porque, enquanto subsistema organizacional, desenvolvendo funções administrativa, estratégica, mediadora e política e, portanto, atuando na relação entre as organizações e seus públicos de interesse, a comunicação presta-se, também, para estimular o desenvolvimento de processos de mudança.

Baptista (2003) também concorda com Reis (2002a), Reis (2002b), Kunsch (2003), Reis (2004) e Marchiori (2006) quando afirma que, ao ser estabelecido um novo processo na organização, esse estará sujeito a sua cultura. Isso invariavelmente necessitará de apoio válido e demasiado da política de comunicação para a transmissão, assimilação e socialização do novo conhecimento, a qual servirá como sustentáculo à entrada desse novo procedimento, pois, *“quando um trabalhador realmente conhece os planos da empresa em que trabalha, ele poderá colaborar com as mudanças que forem propostas”* (BAPTISTA, 2003, p. 03). Assim, para que essa nova forma de trabalho alcance o resultado esperado, *“é importante a análise das formas existentes de comunicação e é a falta de gerenciamento da comunicação que pode gerar resultados inadequados nos outros planos estratégicos da organização”* (BAPTISTA, 2003, p. 02). Isso porque a comunicação e o modo como ela é utilizada são fatores influentes no processo de entrada de novas tecnologias, pois, ao auxiliar a organização na alteração de padrões, por meio da elaboração de diferentes estratégias para a aceitação desse novo cenário, a comunicação estará contribuindo para a amenização dos diferentes impactos gerados por essa mudança.

Outra demonstração sobre essa reciprocidade de influência entre a díade comunicação e mudança nas organizações está na pesquisa de Reis (2002b, p. 01), a qual levantou

“evidências empíricas de como a comunicação e a mudança poderiam ser vistas como interrelacionadas de maneira diferente: enquanto processos mutuamente constitutivos”. Reis (2002b, p. 01) diagnosticou que *“a comunicação, sim, cumpre um papel de expressar a mudança, mas, mais importante do que isso, ela é um elemento constitutivo da mudança”*, concluindo que ela não se esgota no nível expressivo, pois está muito além de ser ‘dependente’ do processo de mudança e, o seu uso instrumental, uma prática que minimiza a mudança. Logo, essa situação de subordinação oculta a verdadeira relação entre ambas, de natureza imbricativa, onde a *“interlocução dos agentes de mudança - sua comunicação, foi revelada como estando no centro da dinâmica do processo de mudança, desempenhando papel importante na construção do contexto da mudança”* (REIS, 2002b, p. 06). A autora vai mais além, quando ressalta que, para que a comunicação não obstaculize a mudança, ela deve ser participativa, abrangendo todos os envolvidos simultaneamente, em virtude do *“ritmo em que os processos participativos se constroem”* (REIS, 2002b, p. 21). Além disso, assinala que ela deve assumir esse caráter dialógico proposto por Restrepo (2004) e Marchiori (2006), à medida que, assim, auxilia os agentes de mudança na reflexão sobre o seu trabalho e o seu comportamento, encorajando o engajamento e permitindo *“a emergência de informações ameaçadoras ou embaraçosas, o que [...] pode motivar aprendizado ou produzir mudança real”* (REIS, 2002b, p. 22).

Enfim, ao influenciar *“diretamente a recepção da mudança [...] o ritmo da mudança [...] e a compra da idéia da mudança [...], promovendo a interação ação-contexto [...] e racionalidade estratégica-construção social [...]*”, a comunicação apresenta-se como parte integral do contexto formativo da mudança organizacional (REIS, 2002b, p. 22). Seu papel na dinâmica propulsora desse processo configura-se no estímulo ao desmembramento das estruturas, *“auxiliando no esvaziamento dos arquétipos vigentes e viabilizando a estruturação de novos, enquanto simultaneamente provê suporte à expressão dessa transição”* (GERSICK, 1991; JOHNSON, 1988; HININGS & GREENWOOD, 1988 apud REIS, 2002b, p. 23).

3. Empresas em redes

A concorrência empresarial contemporânea assume, no complexo e dinâmico ambiente mercadológico da *network society*, dimensões desmedidas, com a globalização e a digitalização dos setores econômicos de liderança, a expansão dos novos dispositivos de comunicação, a flexibilidade de gerenciamento, a instabilidade social, a virtualização cultural e a transformação espaço-temporal, resultantes da revolução das tecnologias de informação. Juntamente com essas variáveis, o excesso de oferta, a diversificação, a qualidade dos

produtos e a reorientação do comportamento do consumidor – agora mais esclarecido e, portanto, mais exigente –, são outros importantes fatores para insuflar o senso de mudança nas organizações, rumo à eficiência coletiva e ao desenvolvimento socioeconômico. Para enfrentarem esse agressivo e desafiador mercado, os empreendimentos modernos estão conscientizando-se dessa necessidade de alteração de *status quo*. Logo, em resposta à crescente evolução tecnológica, à globalização, às transformações no cenário econômico e às novas exigências do mercado, abrem mão da zona de conforto, recorrendo a mudanças em seus processos de gerenciamento, seja em nível estrutural, tecnológico ou cultural.

Diante dessa conjuntura universal e irreversível da estrutura social contemporânea, a caracterização empresarial em rede transformou-se em uma alternativa prática de arranjo interorganizacional, onde a “*unidade de produção desse processo não é a empresa, mas o projeto de negócio, suportado por uma rede, ao invés de por uma única empresa ou grupo formal de empresas*” (CASTELLS, 1997 apud MARCHIORI, 2006, p. 45). Essa nova forma de organização econômica, emergente a partir da década de 1990 e denominada por Castells (2006) como *network enterprise*, baseia-se no compartilhamento de informações, conectando entre si um projeto específico. Ela possibilita, aos empreendimentos aliados que, desse modo, agrupam os recursos necessários para atender a esse turbulento mercado e criar uma vantagem competitiva sustentável, processos capazes de responder às demandas de globalidade, competitividade, qualidade, inovação, agilidade, flexibilidade, capacitação tecnológica e gerencial, conectividade, descentralização e desintegração vertical das esferas contemporâneas de atuação e articulação social. Da idéia tradicional de aliança como acordo ou conciliação entre empreendimentos concorrentes em condições desfavoráveis, para atenderem necessidades organizacionais de curto e médio prazos, passou-se a valorizar relações interempresariais amistosas em longo prazo, menos formalizadas e verticalizadas, baseadas na sinergia empresarial. Essa interação intensiva que envolve o compartilhamento de objetivos comuns, ao eliminar as fronteiras tradicionais entre as empresas e seu meio ambiente, almeja a geração de economias coletivas, de modo a tornar essa cadeia mais eficiente e competitiva.

3.1 O cenário empresarial brasileiro

Atualmente, as micro e pequenas empresas – MPEs imprimem um caráter presencial forte entre os empreendimentos em todo o mundo e, como no Brasil a situação não é diferente, as MPEs também têm grande importância na conjuntura sócio-econômica atual. De uma alternativa para a absorção da mão-de-obra excedente, gerada pelo agravamento do índice de desemprego na década de 1980 – período de contração do crescimento econômico

brasileiro – as MPEs passaram a ser vistas como as principais responsáveis pelo desenvolvimento econômico do país (IBGE, 2003).

De maneira geral, esses empreendimentos distinguem-se pelo tamanho e capital investido, que são, respectivamente, reduzido e mínimo. Nessa generalização, podem ser incluídos também seus mercados consumidor e capitalista, quase sempre limitados. Quanto ao número de pessoas ocupadas, as MPEs não podem ultrapassar o número de 19 pessoas ocupadas, sendo classificadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2003) como micro aquelas que possuem até cinco pessoas ocupadas e, como pequenas, aquelas que possuem de seis a 19 pessoas ocupadas. Já o critério de classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2005), mais detalhado, porém distinto, considera, além do porte, as diferenças entre atividades. Logo, caracteriza como microempresas os negócios industriais com até 19 pessoas ocupadas e os de comércio e prestação de serviços com até nove pessoas ocupadas. Já os empreendimentos industriais que possuem de vinte a 99 pessoas ocupadas e os de comércio e serviços que possuem de dez a 49 pessoas ocupadas são qualificadas como empresas de pequeno porte.

Além dessa expressiva participação das micro e pequenas empresas no pessoal ocupado e na receita do setor de comércio e serviços, elas apresentam, também, uma massificada demografia, participando em 97,6%, no ano de 2001, no número de empresas do setor de comércio e serviços (IBGE, 2003). Logo, das 3,5 milhões de empresas brasileiras do setor de comércio e de prestação serviços em operação no ano de 2001, 2,0 milhões eram MPEs. Portanto, essas, além de gerarem R\$ 168,2 bilhões de receita operacional líquida e R\$ 61,8 bilhões de valor adicionado (crescimento médio de 2,9% ao ano), bem como ocuparem cerca de 7,3 milhões de pessoas (9,7% da população ocupada), aumentaram a sua participação nesses segmentos, representando quase 98% das empresas comerciais e de serviços no Brasil.

3.2 Programa gaúcho Redes de Cooperação

O Programa Redes de Cooperação é um instrumento de política pública do governo do Estado do Rio Grande do Sul, criado em 2000, com o intuito de desenvolver a cultura associativa e o aprimoramento gerencial entre micro, pequenos e médios empreendimentos, tendo, como reflexo, o desenvolvimento socioeconômico gaúcho. Promovido pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI, sua idéia central está na reunião de *“empresas com interesses comuns em Redes de Cooperação, constituindo uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante”* (SEDAI).

Ao fomentar a aliança, com base na premissa de que as empresas, *“quando passam a colaborar umas com as outras [...], não apenas têm mais possibilidades de sucesso como também podem se tornar um importante fator de desenvolvimento regional”* (BARBOSA, 2003, p. 202), essa perspectiva de desenvolvimento integrado e de complementaridade apresenta-se como uma forma de superação das dificuldades organizacionais e geração de benefícios mútuos, proporcionando maiores sustentabilidade e competitividade às organizações participantes. Logo, o Programa, desenvolvido à luz da conjuntura social atual – de reestruturação das atividades econômicas, globalizadas; de flexibilidade e instabilidade do trabalho, ditadas pelo liberalismo econômico; de individualização da mão-de-obra; de informacionalização da cultura e de digitalização da comunicação interativa –, configura-se em um diferencial competitivo, estimulando a cooperação entre empresas dos setores de serviços, indústria e comércio (SEDAI).

À semelhança de outros estados brasileiros, como o estado de São Paulo, ou mesmo de outros países, como a Itália, os quais já configuram arranjos organizacionais similares consolidados há mais tempo, o Programa Redes de Cooperação tem como escopo fortalecer micro pequenas e médias empresas nos mais variados segmentos da economia, mediante a união associativista entre elas, por meio do fomento à cooperação, da geração de um ambiente estimulador ao empreendedorismo e do fornecimento de suporte técnico para a formação, a consolidação e o desenvolvimento das redes. Logo, objetiva formar associações de micro e pequenos empresários de um mesmo ramo de atividade, de modo a proporcionar *“melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados”* (SEDAI). Assim, conta com o apoio de um grupo de consultores, que auxilia esses empresários na elaboração do plano de implantação e do planejamento estratégico das redes, de universidades regionais, enquanto agentes do desenvolvimento regional que atuam na sensibilização dos empresários quanto às vantagens do associativismo, e de *“coordenadores regionais, que acompanham de forma descentralizada a execução de suas atividades”* (BARBOSA, 2003, p. 205).

Ao desenvolver a cooperação interorganizacional horizontal entre grupos de *“padarias e confeitarias, farmácias, lavanderias, laboratórios de análises clínicas, papelarias, academias de ginástica, laticínios, lojas de autopeças e serviços automotivos, floriculturas, produtores de frutas, apicultura, etc”* (BARBOSA, 2003, p. 206), o programa, enquanto agente do poder público, indutor e facilitador desse processo, incentiva, não só a reunião de interesses organizacionais comuns, mas a realização de ações conjuntas. Além das oportunidades de redução e divisão de custos e riscos, de aumento no faturamento, de

conquista de novos mercados, de qualificação de produtos e serviços e de acesso às novas tecnologias, o programa auxilia na viabilização de *“novas oportunidades que, isoladamente, não seriam possíveis”* (SEDAI).

Nesse âmbito, cabe ressaltar a pontual definição de rede interorganizacional de Verschoore Filho (2003, p. 06), o qual a coloca como uma *“estrutura composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos. Portanto, as redes são compreendidas como um desenho organizacional único, com uma estrutura formal própria, um arcabouço de governança específico, relações de propriedade singulares e práticas de cooperação características. Tais particularidades garantem às redes interorganizacionais condições competitivas superiores aos padrões empresariais correntes”*.

Verschoore Filho (2003, p. 04) também discorre sobre o propósito central das redes, que, segundo ele, figura-se em *“reunir em uma única estrutura as características essenciais ao novo ambiente competitivo, sustentada por uma governança altamente descentralizada, evitando que as empresas envolvidas percam a flexibilidade e agilidade do porte enxuto”*.

Assim, a construção da identidade socioeconômica contemporânea, em rede, é impulsionada, entre outras variáveis, pela reestruturação da economia capitalista. Essa estruturação identitária, conseqüentemente, efetivou a configuração de arranjos interorganizacionais cooperativos, os quais apresentam-se como uma proposta adequada à nova realidade para o alcance de condições competitivas distintivas. Logo, do ponto de vista associativista, a experiência de múltiplo pertencimento se expressa em formatos de redes e confere um caráter compósito aos atores coletivos.

4. Metodologia

A pesquisa distinguiu-se pelo estudo de caso, procedimento técnico mais apropriado ao propósito desse estudo por ser o único a atender adequadamente à questão proposta na pesquisa, ao mesmo tempo em que focaliza acontecimentos contemporâneos e exige pouco – ou nenhum – controle sobre eventos comportamentais relevantes. Igualmente, por ser o mais capacitado para o uso de várias fontes de evidências, como observações, entrevistas, documentos e artefatos físicos, princípio fundamental, o qual garante que a qualidade dos resultados do estudo lhe confere validade. Diante disso, o caso eleito para esse estudo foi o da *Net Sport*, uma rede horizontal de empresas, composta por trinta e quatro empreendimentos do ramo de artigos esportivos, integrante do programa gaúcho de políticas públicas Redes de

Cooperação e a mais antiga rede do programa com sede na região central do estado, com quase três anos de existência.

Para a efetividade da reconstrução empírica da realidade do presente estudo de caso, foram utilizadas entrevistas estruturadas em profundidade e história documental, por meio de pesquisa de documentos institucionais. As entrevistas, delineadas por um roteiro pré-estabelecido, foram feitas com os fundadores da rede, selecionados casualmente e com base no critério de saturação de Muchielli (1990), ou seja, a quatro dos onze empresários que assinaram a Ata de Fundação da *Net Sport*. Além do universo supracitado, configuraram como unidades de pesquisa registros organizacionais da rede, como o Estatuto Social, a Ata de Fundação, o Regimento Interno, os Associados e o Plano de Expansão, todos utilizados para levantar o percurso histórico-profissional da rede. Desse modo, buscou-se a verificabilidade ou a refutabilidade da hipótese proposta nessa pesquisa, de que a gestão da mudança nessa rede, em relação à aceitação dos valores preconizados por ela, por parte dos tomadores de decisão das empresas associadas, está constitutivamente imbricada, de maneira mútua, à comunicação organizacional.

A descrição do estudo de caso, reprodutora do fato na sua circunstância empírica e que o relaciona com os fatores que interferem na sua realização, constituiu a primeira etapa da análise dos dados. A fim de atingir a cientificidade, a fase final da investigação, caracterizada pela interpretação dos dados, fez face do empirismo, organicamente, a análise de conteúdo, de Bardin (1977). A escolha dessa técnica deveu-se porque permitiu fundamentar a interpretação semântica das comunicações a partir de recortes de sentido das entrevistas, analisados com ênfase no tema da pesquisa. Assim, o fenômeno em questão, sustentado pelo quadro teórico de referência, foi analisado concentrando-se na proposição teoricamente significativa.

Devido à natureza do problema estudado e das questões e objetivos norteadores da investigação, a pesquisa caracterizou-se como qualitativa. Logo, lançou mão de dados empíricos qualitativos, originalmente coletados em seu ambiente natural, pelo entendimento de que tanto o objeto, quanto o sujeito, significativos à pesquisa, devem ser analisados holisticamente, pressupondo uma relação dinâmica, uma interdependência entre o mundo real, o objeto da pesquisa e a subjetividade do sujeito.

Logo, o contexto da presente análise foi a gestão da mudança, sob a ótica dos tomadores de decisão que fundaram a *Net Sport*, evidenciada e compreendida pelos seus discursos, levantados por meio de entrevistas estruturadas em profundidade, com perguntas fechadas e abertas, fundamentadas no critério de saturação, de Muchielli (1990). Dito de outra forma, o estudo voltou-se para o exame das alterações no padrão valorativo dessas empresas,

realizadas dentro de seus contextos atuais, com vistas a aumentar a eficiência e o uso de seus recursos, sem causar quebras em aspectos-chave para as organizações.

Essa apreciação específica das empresas fundadoras emana do fato de essas serem as mais antigas componentes da rede e, portanto, estarem capacitadas a relatar mais clara e detalhadamente tais alterações nesse sistema específico da organização. O foco nos tomadores de decisão deve-se, por sua vez, em virtude de esses serem os principais entusiastas desse revigoramento em seus empreendimentos, participando freqüentemente das reuniões promovidas pela rede e comunicando suas pautas aos demais membros organizacionais, caracterizando-se como os principais agentes de mudança de suas empresas.

Já o exame da gestão da mudança nessas empresas deve-se pela tentativa de realizar uma integração entre as abordagens culturais e discursivas, pois a análise do conteúdo das entrevistas possibilita explorar esse modo oral de representações dos entrevistados e como essas foram construídas por eles. Diante disso, os discursos dos tomadores de decisão, levantados em seus locais de trabalho, e que permearam as novas significações constituintes dos novos valores proferidos pela *Net Sport*, foram considerados importantes na investigação e na compreensão das culturas e de suas modificações nessas organizações, posto que é a partir dos discursos que os atores organizacionais constroem tanto a própria identidade como a da organização, ordenam seus valores, coordenam seus comportamentos e reforçam seus papéis. Finalmente, a escolha do critério de saturação decorre do fato de ele oportunizar a concatenação dos dados coletados empiricamente, que, nas pesquisas qualitativas, configuram-se uma estrutura comum sobre o fenômeno estudado quando, em um certo tempo, deixam de ser novos, conforme propõe Muchielli (1990). O eixo analítico da pesquisa foi dado pelas práticas comunicacionais de natureza organizacional, intencionais ou emergentes, que tiveram o objetivo de estimular, estruturar, prover suporte e expressar a mudança em questão. Nesse âmbito, caracterizam-se pelos esforços organizacionais de “*venda da idéia e valores da mudança, bem como [pelas] tentativas de estimular interpretações ou dar a versão oficial sobre, como de fato as coisas são*” (REIS, 2002b, p. 14).

5. Apresentação e análise dos resultados

Os resultados do presente estudo de caso, os quais se fundamentam no referencial teórico precedente e nas limitações metodológicas inerentes a esse tipo de pesquisa, serão discutidos de modo que suas contribuições respondam à questão central seguinte: qual o papel da comunicação organizacional na gestão da mudança? A sistemática adotada para a análise de conteúdo dispôs-se em três etapas: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial. Logo, após a constituição do corpus da pesquisa, o mesmo foi submetido à

codificação, à classificação e à categorização, ou seja, o conteúdo das entrevistas foi codificado referencialmente em parágrafos, classificado em palavras-chave e, por fim, categorizado, conforme a presença de frequência de itens de sentido, os quais foram recortados dessas entrevistas e analisados com ênfase no tema da pesquisa.

Nessa análise, primeiramente os dados foram organizados e sumariados de tal forma que pudessem fornecer as respostas ao problema proposto. Só então se procurou dar sentido às mesmas, através da ligação da interpretação com os conhecimentos empíricos subjacentes.

5.1 As categorias de análise e seu processo de derivação

Os elementos constituintes das entrevistas estruturadas foram submetidos ao critério semântico – ou temático – de categorização. A análise temática está fundamentada na frequência dos temas discursivos, em detrimento da dinâmica e da organização dos elementos. Ela serviu para complementar a análise categorial, a qual se baseia no desmembramento textual em unidades de elementos análogos. Essa classificação categórica possibilitou, após o agrupamento dos dados brutos, o reconhecimento de ‘índices invisíveis’ a esses dados. Para a formulação das categorias de análise iniciais primou-se pela “*classificação analógica e progressiva dos elementos*” (BARDIN, 1977, p. 119). Já a derivação das categorias intermediárias e finais processou-se através do “*reagrupamento progressivo de categorias com uma generalidade mais fraca*”, conforme mostra o Quadro 1 (BARDIN, 1977, p. 119).

Nessa perspectiva, obteve-se a construção categórica inicial a partir da junção temática de quatorze categorias iniciais. Do primeiro agrupamento dessas categorias, chegou-se a cinco categorias intermediárias. Finalmente, essas cinco sofreram novo processo de agrupamento, dando origem a duas categorias finais. Esses procedimentos propiciaram o surgimento de uma tabela de referências, relativa às respostas dos entrevistados. Subseqüentemente, prosseguiu-se a investigação com uma análise descritiva de composições ideológicas harmônicas e desarmônicas, bem como de questões latentes nos recortes de entrevistas, as quais ganharam cientificidade à medida que se apoiaram nas reflexões teóricas anteriores e no contexto histórico em que se enquadram. Em face disso, a primeira categoria final, relativa à mudança dos valores organizacionais, caracteriza-se pela junção dos valores organizacionais comuns a todas as entrevistadas e que elas já pregavam antes de aderir à rede de cooperação, com os valores da *Net Sport*, agregados por elas, após o ingresso na rede, assinalando a mudança organizacional, em nível valorativo, nessas organizações. A segunda categoria final, alusiva ao papel da comunicação organizacional na gestão da mudança, assinala a união da situação existente do sistema de comunicação organizacional nessas empresas à situação suposta dessa

política, ou seja, o que a pesquisa revelou sobre o sistema comunicacional e o que os entrevistados percebem como real em relação a ele, respectivamente.

Categorias iniciais	Categorias intermediárias	Categorias finais
1. Respeito e comprometimento nas relações de trabalho. 2. Credibilidade e transparência junto aos clientes e fornecedores.	1. Os valores comuns das organizações.	1. A mudança dos valores organizacionais.
3. Postura e comportamento ético. 4. Valorização, promoção e desenvolvimento das pessoas. 5. Direcionamento para resultados. 6. Comprometimento à construção e desenvolvimento da <i>Net Sport</i> .	2. Os valores da <i>Net Sport</i> .	
7. Conhecimento do Programa Redes de Cooperação e posterior ingresso. 8. Estabelecimento de uma nova política corporativa. 9. Adição de valores e alteração nos objetivos organizacionais.	3. A mudança organizacional, de caráter incremental.	
10. Relações predominantemente informais com o público interno. 11. Relações transparentes com o público externo.	4. A situação existente do sistema de comunicação das organizações.	2. O papel da comunicação organizacional na gestão da mudança.
12. Pouco estratégica na efetividade de redes de relacionamentos. 13. Modalidades de coleta, processamento, emissão e recepção de informações incipientes. 14. Caráter predominantemente linear na transmissão de conteúdos.	5. A situação suposta do sistema de comunicação da <i>Net Sport</i> .	

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

Quadro 1 – Derivação das categorias

6. Análise do conteúdo das entrevistas: considerações finais

O objetivo geral da presente pesquisa foi analisar o papel da comunicação organizacional na gestão da mudança, em específico à relativa aos valores organizacionais, das empresas associadas à rede horizontal de artigos esportivos *Net Sport*, pertencente ao Programa Redes de Cooperação, por parte de seus tomadores de decisão. A bibliografia coletada sobre mudança organizacional permitiu a reflexão sobre o fato de a grande maioria dos autores examinar o assunto a partir de objetos diversos, esclarecendo-o por meio de conceitos que lhes são próprios e apresentando, portanto, interpretações desconjugadas às demais formas do saber. Ainda assim, eles explicitam a importância da comunicação no processo de mudança, já que ela configura uma estratégia para enfrentá-la, auxiliando na obtenção de resultados positivos.

A literatura especializada e o confronto da teoria com o empirismo oportunizaram o juízo de que a comunicação ainda é tratada como uma variável dependente do processo de mudança, funcionando apenas como suporte, de modo linear e direto. No entanto, se a consolidação do significado é o que produz a esfera cultural, e não o inverso, como afirma Castells (2006), pode-se inferir que o estabelecimento de processos, em âmbito

organizacional, está sujeito a sua cultura e, portanto, a maneira como se processa a comunicação na *Net Sport* está diretamente ligada a sua manifestação cultural. Assim, embora uma efetiva, eficiente e criativa prática de comunicação organizacional possa apresentar estratégias adequadas e pouco onerosas para a percepção, a compreensão e a internalização, por parte dos atores da *Net Sport*, dos interesses da rede com as modificações, estrategicamente desenvolvidas para sua adaptabilidade em um ambiente mutante, a análise do conteúdo das entrevistas confirmou um entendimento da díade comunicação e gestão da mudança – ainda – aquém de sua interlocução constitutiva. Isso ratifica a afirmação de Reis (2002a, p. 01), a qual diz que a comunicação, tradicionalmente, apresenta-se “*relegada a um papel de variável dependente da mudança, com ação apenas expressiva, exercida de maneira instrumental*”. Assim, parece oportuno sugerir a revisão dos elementos culturais da *Net Sport*, já que o alcance de um patamar dialógico está, necessariamente, vinculado esse conjunto de aspectos simbólicos, valores, crenças e pressupostos básicos compartilhados pelos membros da organização, os quais traduzem as escolhas e preferências organizacionais e influenciam a percepção, o pensamento, os sentimentos, as ações, as relações e as decisões desses membros, dando forma a uma personalidade organizacional única e singular. Ademais, quando há coerência entre o discurso a prática organizacional, a cultura também auxilia a organização a envolver e a comprometer seus membros com os objetivos organizacionais. Logo, é recomendável o desenvolvimento de uma política de comunicação que manifeste a vida pulsante da rede, de modo a construir sua personalidade, bem como conhecimentos, comportamentos, sentidos, fatos e trocas nesse ambiente, além de monitorar informações estratégicas e possibilitar o diálogo entre seus diversos públicos para que a *Net Sport* produza uma comunicação de ‘atitude’.

Enfim, o referencial empírico permitiu a inferência de que existe, sim, uma inter-relação entre comunicação e gestão da mudança. No entanto, a análise dos dados confirma ser a natureza desse inter-relacionamento predominantemente expressivo, ou seja, de caráter menos dialógico e mais informacional, como sugere a grande maioria da literatura. Assim, torna-se premente o entendimento de que, por ser a mudança organizacional um processo que envolve modificações nos processos cognitivos, nas atitudes e nos valores, ela impescinde de apoio válido e demasiado em uma política de comunicação estratégica para transformar esses discursos organizacionais, de recrutamento, em práticas internalizadas e efetivas de aceitação das transformações pretendidas. Além disso, por se tratar de uma rede entre empresas, necessita desenvolver uma política que auxilie, também, na minimização da competição pelo poder ou pelas garantias e interesses individuais e permita a prática universal do valor

cooperação, na *Net Sport*. Isso porque a relação oportunizada pelo processo de comunicação da rede, embora possibilite o estabelecimento do contato entre os indivíduos organizacionais, anda não conseguiu, de modo eficiente, efetivar a construção de novos sentidos na reconstituição da esfera organizacional, que promovam a interação nos relacionamentos interno e externo das organizações.

Assim, não obstante o discurso da gestão da mudança possua base no processo comunicacional, essa díade não é entendida pelos entrevistados como interdependente, descreditando o mérito da comunicação de “*um rico e complexo processo social que, além de fomentar e expressar relacionamentos, os articula, os reproduz e viabiliza, via interlocução, a produção compartilhada de sentidos*”, sendo, portanto, um processo cultural e, igualmente, parte do processo de mudança (REIS, 2004, p. 40). Em outras palavras, enxergam a comunicação apenas como um dos instrumentos da gestão da mudança, onde seu uso e frequência estão atrelados predominantemente as suas necessidades funcionais-administrativas. Diante do exposto, considera-se que o contexto da gestão da mudança não pode mais ser analisado sem o reconhecimento da importância da comunicação organizacional e, portanto, sem a identificação da origem, do interesse e do significado dos múltiplos discursos que buscam a legitimação nos momentos de transformações, pois são “*a comunicação, as organizações corporativas e a mudança [...] [os] elementos centrais constitutivos da sociedade contemporânea*” (JAMESON, 1997; LYOTARD, 1997 apud REIS, 2002b, p. 01). Igualmente, que a comunicação, nesse âmbito, deva ser participativa para não obstaculizar a efetividade da mudança na *Net Sport*, de modo a abranger todos os envolvidos, simultaneamente, em virtude do “*ritmo em que os processos participativos se constroem*” (REIS, 2002b, p. 21).

Referências

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa:** uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

BARBOSA, Hélio Batista. **Governo gaúcho estimula microempresários a se organizarem para enfrentar a concorrência das grandes empresas.** Disponível em: <<http://inovando.fgvsp.br/conteudo/documentos/20experiencias2003/RIOGRANDEDOSUL.pdf>>.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edição 70, 1977.

BAPTISTA, Renato Dias. A comunicação empresarial e a gestão da mudança. In: **BOCC:** Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação. 2003. Disponível em: <www.bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.pdf>.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BUENO, Wilson da Costa: A comunicação como espelho das culturas empresariais. In: _____. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003, p. 33 a 47.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura**. vol. 1. 9 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, COORDENAÇÃO DE SERVIÇOS E COMÉRCIO. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em: <www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006.

MUCHIELLI, Alex. **Les Methodes Qualitatives**. Coleção Que sais-je? Paris, França: Presses Universitaires de France, 1990.

REIS, Maria do Carmo. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. In: **ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Ano 1, n. 1, 2004, p. 37-53.

_____. Comunicação e mudança organizacional: da redução conceitual às lições empíricas. In: **Anais do XXVI Encontro Anual da ANPAD**. Salvador, 2002a. Disponível em CD ROM.

_____. Sobre o interrelacionamento entre comunicação e mudança organizacional. In: **XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação**. Salvador, 2002b. Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/18750/1/2002_NP5REIS.pdf>.

RESTREPO, Mariluz. Comunicación: profesión de la cultura. In: **ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Ano 1, n. 1, 2004, p. 73-83.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas: Observatório SEBRAE 1º semestre 2005**. Disponível em: <[www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/\\$File/NT000A8E66.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/$File/NT000A8E66.pdf)>.

SEDAI: **Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <www.sedai.rs.gov.br>.

VERSCHOORE FILHO, Jorge Renato de Souza. O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. In: **VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Panamá, 2003.