

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO**

VERA ELISABETH DAMASCENO CORREA

**CULTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DISSEMINADAS PELA
COMUNICAÇÃO DIRIGIDA: O CASO REDLAR**

PORTO ALEGRE

2009

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO**

VERA ELISABETH DAMASCENO CORREA

**CULTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DISSEMINADAS PELA
COMUNICAÇÃO DIRIGIDA: O CASO REDLAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Comunicação e Informação.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Karla M. Muller

PORTO ALEGRE

2009

VERA ELISABETH DAMASCENO CORREA

**CULTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DISSEMINADAS PELA
COMUNICAÇÃO DIRIGIDA: O CASO REDLAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Comunicação e Informação.

APROVADA PELA COMISSÃO EXAMINADORA

Porto Alegre, 25 de maio de 2009.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Karla M. Muller

Prof. Dr. Eduardo Vizer

Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Prof^a. Dra. Vera Regina Serezzer Gerzson

Prof^a. Dr^a. Helenice Carvalho (Suplente)

Aos meus pais, Sergio e Elisabeth, minha irmã, Adriana, e ao meu amado, Gerson, pelo carinho, estímulo e confiança, em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

À professora e orientadora Karla Muller, por seu compromisso e presença nos momentos decisivos da minha jornada como pesquisadora.

À Redlar, pela permissão e liberação de materiais para realizar a pesquisa.

Às pessoas que, em algum momento, ouviram os meus lamentos e me trouxeram palavras de conforto e ânimo e contribuições, em especial, à colega de mestrado Márcia Anselmo.

A fé é humana ou divina conforme o homem aplique suas faculdades às necessidades terrenas ou aspirações celestes e futuras. O homem de gênio que persegue a realização de algum grande empreendimento, realiza-o, se tem fé, porque sente que pode e deve conseguir, e essa certeza dá a ele uma força imensa".
(O Evangelho Segundo o Espiritismo, 13ª edição agosto/2006, p. 200)

RESUMO

Este trabalho consiste em um estudo de caso que procurou analisar instrumentos de comunicação dirigida acionados na rede de cooperação empresarial Associação Sul Móveis e Eletrodomésticos – Redlar. O método foi indutivo e a principal técnica de pesquisa utilizada foi a análise de conteúdo, aplicada nos documentos gravados do CD-R: Estatuto Social, Código de Ética, Regimento Interno, Manual de Expansão e Manutenção, e Manual de Identidade Visual, entregue ao novo associado no momento do ingresso na rede. Após a leitura flutuante destes, foram identificados os índices Padrões na Comunicação, Práticas de Gestão, Normativas Comportamentais e Diretrizes Compartilhadas, os quais constituem-se das categorias logomarca, slogan, atividades presenciais, procedimentos operacionais, deveres e obrigações, direitos, penalidades e punições, relacionamentos, objetivos, missão, visão e princípios. O resultado do estudo demonstra que os significados compartilhados constroem a cultura e a identidade da organização e são disseminados pelo instrumento de comunicação dirigida auxiliar CD-R , objeto de análise deste trabalho.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Identidade Organizacional. Redes de Cooperação Empresarial. Comunicação Dirigida.

ABSTRACT

This work presents a case study that analyzed targeted communication aid tools on the business cooperation network Associação Sul Móveis e Eletrodomésticos Redlar. The inductive method was utilized and the main research technique used was content analysis, applied to the documents stored on the CD-R: Social Statute, Code of Ethics, Internal Regiment, Maintenance and Expansion Manual and Visual Identity Manual, given the new associated at the time of entry into the network. After the initial reading of these were identified indices Standard in Communication, Management Practices, Regulatory Behavior and Shared Guidelines, which are in the categories logo, slogan, present activities, operating procedures, duties and obligations, rights, penalties and punishments, relationships, goals, mission, vision and principles. The result of this work shows that the shared meanings defined the culture and the identity of the organization and are disseminated by means of the targeted communication aid CD-R analyzed in this work.

Keywords: Organizational Culture. Organizational Identity. Networks of Business Cooperation. Directed Communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Redlar.....	25
Figura 2 – Circuito da Cultura de Stuart Hall.....	28
Figura 3 – Representação de Rede	39
Figura 4 – Representação de Rede de Cooperação Empresarial.....	39
Figura 5 – Elementos fundamentais de Redes de Cooperação Empresarial	42
Figura 6 – Capa do CD-R entregue ao novo associado da Redlar	67
Figura 7 – Apresentação do Estatuto Social da Redlar.....	68
Figura 8 – Apresentação do Código de Ética da Redlar	69
Figura 9 – Apresentação do Regulamento Interno da Redlar	70
Figura 10 – Apresentação do Manual da Expansão e Manutenção.....	71
Figura 11 – Capa do MIV da Redlar.....	72
Figura 12 – Apresentação do MIV da Redlar	72
Figura 13 – Logomarca da Redlar.....	76
Figura 14 – Loja antes.....	79
Figura 15 – Loja depois.....	79
Figura 16 – Posicionamento Estratégico da Redlar	81
Figura 17 – Treinamento Equipe	83
Figura 18 – Assembléia Associados	83
Figura 19 – Reunião Equipe.....	89
Figura 20 – Associados em evento	89
Figura 21 – Quadro Institucional da Redlar.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Consulta realizada ao Banco de Teses da CAPES em abril/09	16
Quadro 2 – Elementos estruturais das Redes de Empresas.....	38
Quadro 3 – Mapeamento Instrumentos de Comunicação Dirigida na Redlar	60
Quadro 4 – Índices e categorias para análise	64
Quadro 5 – Localizador das categorias nas páginas dos documentos analisados ...	74

SUMÁRIO

PREÂMBULO	11
1 INTRODUÇÃO	14
2 A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES	19
2.1 READEQUAÇÕES ORGANIZACIONAIS AO LONGO DA HISTÓRIA.....	19
2.1 A ORGANIZAÇÃO REDLAR	22
3 INTERAÇÕES SOCIAIS NA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL	27
3.1 INTERSECÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO, CULTURA E IDENTIDADE	27
3.2 REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL	37
3.3 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES	44
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
5 O ESTUDO REDLAR	66
5.1 DESCRIÇÃO DOS DOCUMENTOS ANALISADOS.....	66
5.2 ÍNDICES E CATEGORIAS	72
5.2.1 Padrão na Comunicação.....	76
5.2.2 Práticas de Gestão	79
5.2.3 Regularidades comportamentais	83
5.2.4 Diretrizes compartilhadas.....	89
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	98
ANEXO A - O marketing de bombacha	104
ANEXO B - Decreto 42.950, de 17 de março de 2004, instituindo o Programa Redes de Cooperação	106
ANEXO C - Decreto 45.273, de 04 de outubro de 2007	108
ANEXO D - Apresentação Programa Rede de Cooperação 2009 da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI	112
ANEXO E CD-R Redlar entregue ao novo associado no momento do ingresso à rede	119

PREÂMBULO

A realização de uma pesquisa é a forma que temos de ampliar e aprofundar o conhecimento sobre determinado fenômeno. Na área de comunicação são muitas as possibilidades e, segundo Barros e Junqueira (2008), é importante optar por um tema relacionado com os interesses acadêmicos do pesquisador, ou com sua experiência e/ou perspectiva de trabalho, área de atuação ou objeto de curiosidade acadêmica. Ainda, segundo esses autores, o pesquisador deve considerar diversos fatores que são fundamentais na escolha do tema, tais como: afinidade, oportunidade, relevância, propriedade, delimitação e realismo.

A afinidade com o tema é necessária porque o pesquisador deve sentir-se à vontade e o assunto deve representar uma oportunidade de ampliar o conhecimento sobre determinada temática. No caso específico, a pesquisadora tem afinidade com a comunicação dirigida desde 1990, ano de ingresso no curso de Relações Públicas, quando já atuava junto ao departamento de comunicação social de um clube. Ao longo de sua trajetória profissional em empresas públicas e privadas, nas diferentes relações de trabalho, seja como funcionária, assessora ou consultora, sempre utilizou veículos de comunicação dirigida em suas práticas comunicativas.

Outro aspecto que demonstra afinidade da pesquisadora com o tema é o fato que, desde 2007, atua como professora no Curso de Relações Públicas nas Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT, ministrando as disciplinas Planejamento de Eventos, Planejamento da Comunicação Interna, Assessoria Empresarial. Em todas essas disciplinas, o tema comunicação dirigida é apresentado sob diferentes aspectos no ambiente organizacional porque estabelece comunicação direta entre a organização e os seus públicos de interesse.

Atualmente, a pesquisadora tem ligação com a Rede de Cooperação Redlar e percebe que a disseminação de informações estratégicas dentro da Rede de Cooperação junto aos seus públicos de interesse, se dá através dos veículos de comunicação dirigida, e constitui-se em condição básica para que os objetivos traçados sejam alcançados. A comunicação é o caminho para estabelecer a conectividade entre os associados da rede, princípio fundamental, segundo Castells (2002).

Analisar a utilização dos veículos de comunicação dirigida na sustentação da

cultura organizacional e na identidade da Redlar é uma oportunidade de ampliação do conhecimento sobre o tema através da investigação, observação e reflexão, tendo em vista que a pesquisadora, além de profissional atuante no contexto empresarial, é responsável pela formação de profissionais que irão para o mercado de trabalho implementar práticas comunicativas para consolidar a missão, a visão e os valores organizacionais, construir os relacionamentos e contribuir para que os objetivos das organizações sejam alcançados.

Além de afinidade e oportunidade, o tema de pesquisa deve ter relevância, não somente para o pesquisador, mas para os demais que tenham interesse e/ou domínio sobre o mesmo, além disso, deve despertar a atenção por representar um avanço do conhecimento sobre o assunto, tendo em vista que não foi encontrado no Banco de Teses da Capes, até 2007, pesquisas sobre comunicação dirigida em redes de cooperação.

Assim, ampliar o conhecimento sobre comunicação dirigida tem grande relevância no contexto acadêmico, por ser inovadora, e no organizacional, na medida em que possibilita que a mesma seja eficaz ao transmitir suas informações aos *stakeholders*. Essa pesquisa também representa um ganho, não só para a pesquisadora, mas para todos os profissionais da comunicação social porque permite, a partir desta reflexão, aprimorar o uso dos veículos de comunicação dirigida no contexto organizacional, com vistas a sustentar e fortalecer a cultura e a identidade de determinada organização.

É importante destacar, que no cenário empresarial, altamente competitivo, torna-se essencial estabelecer uma comunicação eficaz, tanto com o cliente externo quanto com o cliente interno, de forma personalizada, individualizada. Isso configura a importância da comunicação dirigida no mundo das organizações. Especialmente numa organização nova, composta por diversas outras organizações, como é o caso da Associação Sul Móveis e Eletrodomésticos - Redlar.

Sabe-se que a comunicação por si já é tema amplo, mas no momento em que focamos na comunicação dirigida, já estabelecemos delimitações, recortes, porém ainda assim, continua abrangente. Por isso, este trabalho propõe analisar a comunicação dirigida que uma rede de cooperação estabelece com um de seus públicos de interesse: o novo associado; e, através desta análise, identificar os significados importantes que devem ser compartilhados pelos integrantes da organização, os quais estão presentes nos instrumentos acionados para esse fim.

Outro fator que motiva a pesquisadora é o fato de as redes de cooperação configurarem tendência organizacional atual devido à necessidade que as pequenas empresas têm de se estruturarem para enfrentarem a concorrência acirrada com grandes instituições nacionais e internacionais. Certamente, as práticas comunicativas estabelecidas entre a rede e os novos associados, através dos veículos de comunicação dirigida, constituem-se instrumentos que dão sustentação à cultura e à identidade organizacional da Redlar, tornando-a forte e competitiva.

Podemos afirmar que a escolha pelo tema comunicação dirigida contempla os fatores fundamentais, os quais o pesquisador deve considerar ao elaborar o seu projeto de pesquisa, conforme sugerem Barros e Junqueira (2008), tendo em vista a amplitude das possibilidades de investigação que a área da comunicação proporciona. Também, o tema e o lugar do estudo são plenamente acessíveis e representam oportunidade ímpar para ampliação do conhecimento, considerando que até 2008, no Brasil, não encontramos pesquisas e publicações sobre comunicação dirigida em redes de cooperação empresarial.

Este trabalho está para além de uma dissertação de mestrado, é a realização de um sonho acalentado durante muito tempo no coração e na mente da pesquisadora, que precisou superar diversos desafios para conseguir realizá-lo.

1 INTRODUÇÃO

A opção por realizar um estudo de caso sobre os instrumentos de comunicação dirigida no contexto das redes de cooperação empresarial¹ deve-se ao fato delas constituírem-se importante arranjo entre pequenas organizações unidas para enfrentar a concorrência acirrada das grandes redes² empresariais, nacionais e internacionais, detentoras de grande poder econômico, tecnológico e financeiro, que chegam determinadas a conquistar o mercado de uma região, como verificamos através da reportagem veiculada na revista *Veja*, edição de 11 de fevereiro de 2009, sob o título “O marketing de bombacha” (ANEXO A).

Essas grandes redes de empresas enfrentam o desafio de alinharem suas estratégias mercadológicas às características da região e, para isso, não medem esforços fazendo altos investimentos em marketing, enquanto que micros e pequenas empresas têm nisso uma vantagem competitiva, pois são oriundas da região e conhecem a cultura do local onde atuam. Entretanto, é importante destacar que empresas locais têm grandes dificuldades para competirem no composto de marketing³: preço, produto, ponto de venda e promoção.

Essa necessidade é o ponto de partida para que as pequenas empresas se unam em redes de cooperação empresarial para desenvolverem estratégias coletivas de atuação, que possibilitem enfrentar a concorrência das grandes redes que se instalam nos mercados regionais, em especial no Rio Grande do Sul, como por exemplo, o setor de varejo de móveis que é atendido por grandes corporações, dentre as quais destacamos Casas Bahia, Magazine Luiza, Ponto Frio, Carrefour, entre outras.

Na medida em que as empresas de menor porte se agrupam em redes empresarias de cooperação, passam a ter maior poder para competir em termos de preços e ofertas, pois conseguem barganhar nas compras com os fornecedores, disponibilizar uma variedade maior de produtos aos clientes, estruturar seus pontos

¹ Redes de cooperação empresarial são redes horizontais (BALESTRIN; VERSSCHOORE, 2008) constituídas por entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante. São exemplos de redes de cooperação no Rio Grande do Sul: Redlar, Redemac, Redevida, entre outras.

² Grandes redes de empresas são redes verticais (BALESTRIN; VERSSCHOORE, 2008) que tem um único dono (em alguns casos tem sócios e acionistas) e constituem-se de matriz e filiais.

³ O composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo (KOTLER, 1996).

de venda para estar perto dos clientes, bloquear a concorrência e, principalmente, ter condições de estar presente na mídia de massa (TV, rádio e jornal) com uma marca forte para enfrentar a acirrada concorrência estabelecida no segmento do varejo de móveis.

Outro fator considerado para elaboração desta pesquisa no contexto das redes de cooperação empresarial deve-se ao fato de o Governo do Estado do Rio Grande do Sul ter assinado o Decreto 42.950 (ANEXO B), instituindo o Programa Rede de Cooperação de Empresas dos mais variados segmentos da economia gaúcha. Em 2007, esse programa, destacado como um dos Programas Estruturantes do Governo, pela sua potencialidade no fortalecimento das micros e pequenas empresas (ANEXOS C e D), integra o Departamento de Desenvolvimento Empresarial da Secretária do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – SEDAI⁴. Atualmente, o Programa conta com 157 redes de cooperação com 3.640 empresas integradas, gerando aproximadamente 35.000 postos de trabalho, com um faturamento anual de R\$ 3 bilhões.

Além disso, também apontamos que este trabalho é pioneiro, conforme nos mostra a consulta realizada ao Banco de Teses da Capes, entre o período de 2000 a 2007, que ao aplicarmos o filtro por palavras-chave “redes de cooperação” encontramos 312 pesquisas de mestrado e 89 teses de doutorado, sendo que apenas 12 dissertações e 3 teses foram realizadas na área da comunicação, as quais abordavam redes sociais e nenhuma abordava rede de colaboração empresarial. Na área de administração, foram encontradas pesquisas sobre redes de cooperação em todo o Brasil, sendo algumas delas no Rio Grande do Sul, mas nenhuma com a Redlar, objeto deste estudo.

A delimitação do tema em comunicação dirigida foi decidida após consulta realizada pelas palavras-chave “comunicação dirigida”, onde encontramos 188 dissertações e 60 teses que contemplam o tema. Dentre as 31 dissertações realizadas na área da comunicação, encontramos uma pesquisa sobre o assunto, tendo sido realizada junto ao PPGCOM/UFRGS⁵, e nas 17 teses encontradas, nenhuma abordava a comunicação dirigida no contexto das organizações. Nas pesquisas registradas no Banco de Teses da CAPES não foi encontrada nenhuma

⁴ Esta informação consta na apresentação do Programa Redes de Cooperação 2009 recebida da SEDAI/RS, por e-mail, em 14/04/09.

⁵ Dissertação de mestrado de Machado (2005) realizada sob a orientação da professora Karla Maria Muller.

sobre o tema comunicação dirigida em redes de cooperação empresarial.

Consulta realizada junto ao Banco de Teses da CAPES				
Tema	Comunicação Dirigida			
Ano	Dissertações		Teses	
	Total	Área Com	Total	Área Com
2000	10	2	6	1
2001	29	8	4	0
2002	25	5	5	4
2003	14	2	7	2
2004	23	3	10	3
2005	31	10	12	5
2006	23	1	6	2
2007	33	1	10	0
Total	188	32	60	17
Tema	Redes de Cooperação			
Ano	Dissertações		Teses	
	Total	Área Com	Total	Área Com
2000	16	0	4	1
2001	10	0	8	0
2002	28	1	4	0
2003	32	0	10	1
2004	39	2	12	1
2005	69	3	16	0
2006	44	1	20	0
2007	74	5	15	0
Total	312	12	89	3

Quadro 1 – Consulta realizada ao Banco de Teses da CAPES em abril/09
Fonte: Elaborado pela autora.

Essa pesquisa se justifica pelo fato de ter sido constatado que ainda não existem registros de pesquisas sobre comunicação dirigida em redes de cooperação empresarial e, por isso, entendemos que representa uma oportunidade de reflexão sobre o Campo da Comunicação, principalmente no âmbito empresarial, contribuindo para a qualificação do ensino e da formação dos profissionais da área, conforme previsto nos objetivos do Programa. Também, atende ao compromisso que a Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, instituição pública a serviço da sociedade, tem com a educação e produção de conhecimento.

Ainda, em relação à escolha por analisar os instrumentos de comunicação dirigida acionados nas práticas comunicativas da Redlar, justificamos a sua importância pelo fato de que é a estratégia de comunicação adequada quando uma organização deseja estabelecer um diálogo com determinado público de interesse, e nesse caso, com o novo associado, tendo em vista que ele necessita adotar e

incorporar novos fazeres, comuns a todos os associados, a partir do seu ingresso na rede.

Além dos aspectos já mencionados, destacamos que o grande desafio das redes é a interação e a conectividade⁶ e isso se dará através das práticas comunicativas, que possibilitam o compartilhamento de significados e construção de sentido e valor nas redes de cooperação empresarial – formato organizacional que vem se destacando como alternativa competitiva para as pequenas empresas do Rio Grande do Sul.

É através dos veículos de comunicação dirigida que circulam informações necessárias para os procedimentos de gestão e desenvolvimento da Redlar, fatores críticos para bloquear a concorrência, obtenção de reconhecimento de seus clientes, a fim de tornar-se uma marca forte e consolidada no mercado, como demonstra os resultados obtidos ao longo dos cinco anos de existência da Rede. Por isso, entendemos que o problema desta pesquisa consiste em identificar e discutir os elementos que se destacam nos documentos gravados no CD-R (ANEXO E) e que configuram a cultura e a identidade da Redlar.

A pesquisadora definiu, como objetivo geral deste trabalho, analisar a comunicação dirigida acionada pelas redes de cooperação empresarial, Associação Sul Móveis e Eletrodomésticos⁷ - Redlar, como estratégia para disseminar políticas e informações para os novos associados de forma a sustentar e fortalecer a cultura e a identidade organizacional da Rede.

Os objetivos específicos definidos para esta pesquisa são: mapear os veículos de comunicação dirigida destinados aos associados da Rede, analisar os documentos gravados no CD-R⁸ entregue ao novo associado, no momento de seu ingresso na Redlar e identificar e discutir os elementos presentes nesses veículos, os quais contribuem para sustentação da cultura e da identidade da organização.

A linha de raciocínio seguida pela pesquisadora para desenvolver e apresentar este trabalho traz no capítulo 2, a comunicação e as organizações. A partir de um breve relato das readequações necessárias, ao longo da história, mostra a comunicação como fator preponderante para o desenvolvimento das

⁶ Castells (2002) referia-se às redes sociais, mas isso pode ser perfeitamente entendido no contexto das redes de cooperação empresarial, conforme Balestrin e Verschoore (2008).

⁷ Associação Sul Móveis de Eletrodomésticos é a razão social e Redlar é o nome fantasia.

⁸ CD-R (do inglês Compact Disc – Recordable) é um disco fino (1,2mm) de policarbonato usado principalmente para gravar música ou dados. Fonte: Wikipédia.

empresas. Forçadas a enfrentar mudanças impostas pelas transformações econômicas, elas fizeram surgir novos padrões competitivos e arranjos organizacionais diferenciados como estratégias para superar as dificuldades e incertezas que caracterizam os tempos modernos. Em seguida, há uma breve apresentação da Rede de Cooperação Redlar para caracterizar o universo da pesquisa.

No capítulo 3, são tratadas as interações sociais na perspectiva organizacional, a partir da intersecção entre comunicação, cultura e identidade, seguida da discussão sobre rede de cooperação empresarial. Ao final do capítulo, é apresentada a comunicação no contexto das organizações, com uma reflexão sobre as práticas e instrumentos de comunicação dirigida, no contexto da rede de cooperação empresarial, a Redlar, como estratégia para sustentar e fortalecer a cultura e identidade da organização.

Na sequência, os procedimentos metodológicos que mostram os passos adotado para realização desta pesquisa, são apresentados no capítulo 4, desde a definição do método, a escolha da técnica de análise de conteúdo, com a identificação dos índices e a definição das categorias de análises aplicadas no corpus selecionado.

Após a apresentação do percurso metodológico percorrido pela pesquisadora, é realizado o estudo empírico (capítulo 5), onde é feita uma descrição dos documentos (Estatuto Social, Código de Ética, Regimento Interno, Manual de Expansão e Manutenção, e Manual de Identidade Visual) gravados no instrumento de comunicação dirigida auxiliar CD-R entregue ao novo associado no momento do ingresso na Redlar. Na sequência, realizamos a análise de conteúdo, a partir dos índices **Padrões na Comunicação, Práticas de Gestão, Normativas Comportamentais e Diretrizes Compartilhadas**, e de suas respectivas categorias constitutivas: marca, slogan e encontros, procedimentos operacionais, deveres e obrigações, direitos, punições e penalidades, objetivos, missão, visão e princípios.

Ao final, são feitas considerações sobre a realização do estudo, os resultados alcançados/conclusões com a pesquisa, e as contribuições pessoais e para o estudo da comunicação no contexto das organizações.

2 A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES

2.1 READEQUAÇÕES ORGANIZACIONAIS AO LONGO DA HISTÓRIA

As organizações sempre existiram para viabilizar o funcionamento da sociedade, possibilitando através delas a satisfação das necessidades humanas⁹. Isso faz com que, hoje, nos deparemos com uma diversidade de organizações nos setores público, privado, terceiro setor e, também, com novos formatos organizacionais constituídos para enfrentar o mundo em constante mudança.

As transformações econômicas ocorridas nas últimas décadas, como o surgimento de um novo padrão competitivo global, identificado desde o final do Século XX, impulsionado pela difusão das tecnologias de informação e comunicação, impactaram diretamente nas organizações e as levaram a repensar suas práticas operacionais e estratégias de gestão.

Entretanto, convém lembrar que a necessidade de readequação é um fenômeno natural que vem pautando a forma de atuar das organizações há muitos anos, conforme podemos observar através da história das empresas e da sua administração, conforme apresentado por Chiavenato (1994).

Até meados do século XVIII as organizações se desenvolveram de forma lenta e sua atuação era baseada no artesanato e na agricultura, com um sistema comercial calcado na antiga tradição das trocas locais. A partir de 1776, com a invenção da máquina a vapor e sua aplicação à produção, deu-se início a fase de transição do artesanato à industrialização, entre os anos 1780 e 1860, correspondente à primeira revolução industrial caracterizada pela mecanização das oficinas e da agricultura. Nesse período, a nova fonte básica de energia é o carvão, que juntamente com o ferro, passa a ter enorme importância ao modificar completamente a estrutura social e comercial da época, através de outras grandes

⁹Segundo Maslow ([19--] apud CHIAVENATO, 1992), as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas (básicas), seguidas das necessidades de segurança, sociais, estima e auto-realização.

invenções¹⁰ que impulsionaram o desenvolvimento industrial.

Nesta fase, entre os anos de 1860 e 1914, o aço substitui o ferro, como material industrial, e o vapor é substituído pela eletricidade e pelos derivados de petróleo que passam a ser as principais fontes de energia, contribuindo para transformações radicais¹¹ na maquinaria, nos transportes e na comunicação. Surgem os grandes bancos e instituições financeiras e o capitalismo industrial cede lugar ao capitalismo financeiro; houve uma ampliação de mercado onde as empresas bem-sucedidas cresceram demasiadamente e, em função disso, passaram por um processo de burocratização devido ao tamanho e ao enfoque mecanicista de suas funções.

Entre as duas grandes Guerras Mundiais (1914-1945) acontece a fase do gigantismo industrial quando as organizações e a tecnologia avançada são utilizadas para fins bélicos. Esse período também compreende à grande depressão econômica de 1929 e a crise mundial por ela provocada. Nele, as organizações atingem proporções gigantescas e com atuação internacional e multinacional. A navegação de grande porte, estradas de ferro e rodovias, o aprimoramento do automóvel e do avião intensificam os transportes. O rádio e a televisão tornam a comunicação mais ampla e mais rápida. Tudo isso torna o mundo “menor”, porém mais complexo, dando entrada à fase moderna das organizações.

A fase moderna é mais recente, situa-se em 1945 e 1980, e é marcada pelo desenvolvimento tecnológico, ocorrido dentro das empresas e orientado para fins comerciais, que separa os países em desenvolvidos e subdesenvolvidos. Surgem novos materiais básicos como o plástico, o alumínio, novas fibras têxteis sintéticas e o concreto protendido¹², novas fontes de energia como a nuclear e a solar (entretanto o petróleo e a eletricidade mantêm o seu domínio). Novas tecnologias, como o circuito integrado e o transmissor, provocam o aparecimento de maravilhas que caracterizam essa época e se estendem até os dias atuais, tais como a televisão em cores, o computador e a popularização do automóvel. Nesse período, aconteceu o choque na comercialização do petróleo, de 1973 a 1979,

¹⁰ A máquina de fiar (1767), tear hidráulico (1769), tear mecânico (1785), descaroçador de algodão (1792), navegação a vapor (1807), as primeiras estradas de ferro (1823), o aparecimento do telégrafo elétrico (1835) e do selo postal (1840), conforme apresentado por Chiavenato (1992).

¹¹ Aparecimento do motor a explosão e do motor elétrico (1873), do automóvel (1880), do avião (1906), do telégrafo sem fio e do telefone (1876) e do cinema (1885), tornam o mundo cada vez menor (BRIGGS; BURKE, 2004; CHIAVENATO, 1992).

¹² Tipo de concreto conhecido no Brasil.

quando os preços foram aumentados violentamente, provocando uma crise mundial acompanhada de inflação e recessão. O mundo torna-se “menor” na medida em que distantes regiões ficam mais próximas em função do desenvolvimento das comunicações e dos negócios em âmbito global, e também se constitui num ambiente complexo e mutável.

A fase atual, a partir de 1980, é marcada pela incerteza, contrapondo-se aos pilares do capitalismo gerencial¹³ que marcaram o período anterior. Carrega desafios e ameaças, adversidades para as empresas que lutam com recursos escassos, concorrência acirrada, clientes exigentes e têm dificuldade de entender as reações do mercado. Em função disso, assistimos ao nascimento de relações econômicas e comerciais que estabelecem uma nova competição, padrão do final do Século XX, que é marcado pela flexibilidade produtiva, adaptabilidade das fronteiras organizacionais e pela busca constante de inovações.

A nova competição baseia-se em empreendimentos que buscam estratégias de aprimoramento contínuo de produtos e processos, construindo relações entre organizações que ultrapassam o sentido de transações de mercado. Administrar essas relações tornou-se fator primordial da nova economia onde as empresas definem estratégias competitivas e colaborativas simultâneas, uma vez que a competência distintiva não está mais na empresa de forma isolada, mas em toda a sua rede de relacionamento (BALESTRIN; VERSSCHOORE, 2008). A competição-cooperação, que marca as relações das organizações contemporâneas, confere destaque a dois fenômenos:

O primeiro se deu com ascensão do capitalismo de alianças que disseminou a idéia da cooperação entre as organizações e estimulou a geração de arranjos produtivos colaborativos diversificados. [...] O segundo fenômeno ocorreu com a emergência do pós-fordismo, que levou à formação de sistemas integrados e flexíveis de produção e desenvolvimento tecnológico. O pós-fordismo promoveu o renascimento das pequenas empresas, especializadas e flexíveis, que, atuando integradas em processos colaborativos, conseguiram superar suas dificuldades estruturais e estabelecerem-se como importantes agentes no contexto da nova competição. (BALESTRIN; VERSSCHOORE, 2008, p. 34-35).

¹³ Capitalismo gerencial é um dos fenômenos fundamentais, juntamente com o fordismo, da nova configuração organizacional iniciada com as empresas de transporte ferroviário. O fordismo se caracteriza pela produção em massa e o capitalismo gerencial pela ascensão da administração profissionalizada, na qual gerentes e especialistas substituíram a gestão familiar. Os pilares do capitalismo gerencial são a estabilidade, constância, conservação e equilíbrio, segundo Balestrin e Versschoore (2008).

O capitalismo de alianças e/ou a cooperação entre organizações nasce do interesse comum despertado pela compreensão de que determinados ganhos somente serão possíveis pela ação em conjunto. Isso pode ser verificado nas diversas experiências de desenvolvimento econômico baseadas na cooperação entre empresas na França, Alemanha, Estados Unidos, Itália entre outros¹⁴.

No Brasil, especialmente no Rio Grande do Sul, a nova competição incentivou a formação das redes de cooperação empresarial, conforme podemos comprovar pelo Decreto Estadual 42.950 de 17 de março de 2004, que instituiu o Programa Redes de Cooperação para Micro, Pequenas e Médias Empresas dos mais variados setores da economia, e pelo Decreto 42.273 de 04 de outubro de 2007, que o inclui como um dos Programas Estruturantes do Governo, integrante do Planejamento Plurianual - PPA 2008/2011.

Segundo dados da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado (abril/2009), existem, atualmente, 157 redes de cooperação empresarial com 3640 empresas integradas, gerando e/ou mantendo aproximadamente 35.000 mil postos de trabalho diretos, com um faturamento superior a R\$3 bilhões, sendo que, dentre essas redes, consta a Redlar.

2.2 A ORGANIZAÇÃO REDLAR

Em 2000, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul investiu no Programa Redes de Cooperação – uma iniciativa inovadora para desenvolver a cultura associativa entre pequenas e médias empresas – que foi operacionalizado através de convênios com universidades regionais do estado.

A idéia central do programa é reunir empresas com interesses comuns em redes de cooperação, constituindo entidades juridicamente estabelecidas, sem quotas de capital, mantendo a independência legal e a individualidade de cada empresa participante. A formação de redes permite a realização de ações conjuntas,

¹⁴ Exemplos citados por Balestrin e Verschoore (2008): França com sistema *filière* de integração técnica das cadeias produtivas, os *länders* alemães e outras experiências de arranjos empresariais europeus, como na Espanha e Holanda, além dos sistemas de inovação do sudoeste asiático. Contudo as iniciativas mais destacadas de cooperação interorganizacional encontram-se no nordeste italiano, no oeste americano e nas cooperativas e *keiretsu* japonesas detalhados pelos autores.

facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. As redes de cooperação são constituídas e administradas democraticamente, permitindo a participação direta de todos os associados nas decisões estratégicas.

A formação de redes de cooperação entre pequenas e médias empresas possibilita definições estratégicas e ações conjuntas para satisfazer necessidades afins, permitindo o alcance de soluções que, de outra forma, seriam impossíveis, constituindo-se, assim, em instrumentos de desenvolvimento no atual contexto econômico e social.

Dentre as vantagens da criação de redes de cooperação estão a inovação de produtos, processos e de serviços oferecidos aos clientes; a redução de custos pelo poder de barganha com os fornecedores; a divisão de riscos nos investimentos; os ganhos em escala pelo aumento do volume das vendas; o acesso às informações e aprendizagem gerencial através da contratação de assessoramentos e consultorias em diversas áreas e o alcance a mercados mais distantes em função da atuação conjunta de todas as lojas que compõe a rede na sua área de abrangência. As redes também trazem benefícios sociais como a maior integração da comunidade e a difusão do comportamento colaborativo.

Em 17 de março de 2004, o governador do Estado do Rio Grande do Sul (RS), Germano Rigotto, assinou o Decreto 42.950, instituindo o Programa de Redes de Cooperação para Micro, Pequenas e Médias Empresas dos mais variados setores da economia gaúcha.

Em junho de 2004, inicia, no Centro Universitário Feevale, a criação de uma Rede de Lojas de Móveis e Eletrodomésticos envolvendo as cidades do Vale do Sinos, Vale do Paranhama, Serra e Vale do Caí. Reunindo 22 lojas, constitui-se a Associação Sul Móveis e Eletrodomésticos, que foi registrada juridicamente em 25 de outubro de 2004. Paralelamente à constituição dessa Rede, estava sendo criada uma Rede de Lojas de Móveis, em Porto Alegre, através da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC/RS), composta por 24 lojas. Em janeiro de 2005, os empresários decidiram unir-se e formar uma única rede, mantendo a identificação de Associação Sul Móveis e Eletrodomésticos, englobando 46 lojas e, porém, passaram a trabalhar a construção de uma marca comercial denominada de

Redlar.¹⁵

A estrutura organizacional dos Órgãos de Direção da Redlar é composta por empresários associados que constituem a Assembléia Geral, os Conselhos Fiscal, de Administração e de Ética. A diretoria da Redlar é formada por quatro cargos: presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretário, que é renovada a cada dois anos, mediante eleições diretas.

Compete à diretoria cumprir e fazer cumprir as disposições do Estatuto e as decisões das Assembléias; elaborar regulamento interno e zelar pelo seu cumprimento, e fazer a gestão administrativa da Redlar. Ao presidente cabe supervisionar todas as atividades da associação, assinar documentos e representar ativa e passivamente a Redlar. O Secretário fica responsável pelas atas, pelas correspondências, os documentos e os arquivos; e ao Tesoureiro compete superintender os serviços financeiros e a guarda e responsabilidade de todos os valores pertencentes à associação.

¹⁵ No início desta pesquisa, em abril/08, a rede era composta por 56 lojas em 26 municípios. Atualmente, conta com 60 lojas em 31 municípios: Porto Alegre, Alvorada, Cachoeirinha, Canoas, Esteio, Gravataí, Harmonia, Igrejinha, Montenegro, Nova Petrópolis, Nova Santa Rita, Novo Hamburgo, Osório, Parobé, Portão; Riozinho; Rolante; Santo Antonio da Patrulha; São Leopoldo; São Sebastião do Caí, Sapiranga, Sapucaia do Sul, Taquara, Tupandi, Três Coroas, Viamão, Roca Sales, Muçum, Cerro Branco, Cachoeira do Sul e Santa Cruz. Em abril de 2008, a Redlar realizava um faturamento anual de 12 milhões, mas estava previsto atingir 18 milhões em 2008 e, essa meta foi superada. Em abril/09, o faturamento da Redlar gira em torno de 21 milhões, e mantém aproximadamente 365 empregos diretos e 150 indiretos, conforme e-mail recebido da assessoria da direção da Redlar.

Estrutura Organizacional REDLAR

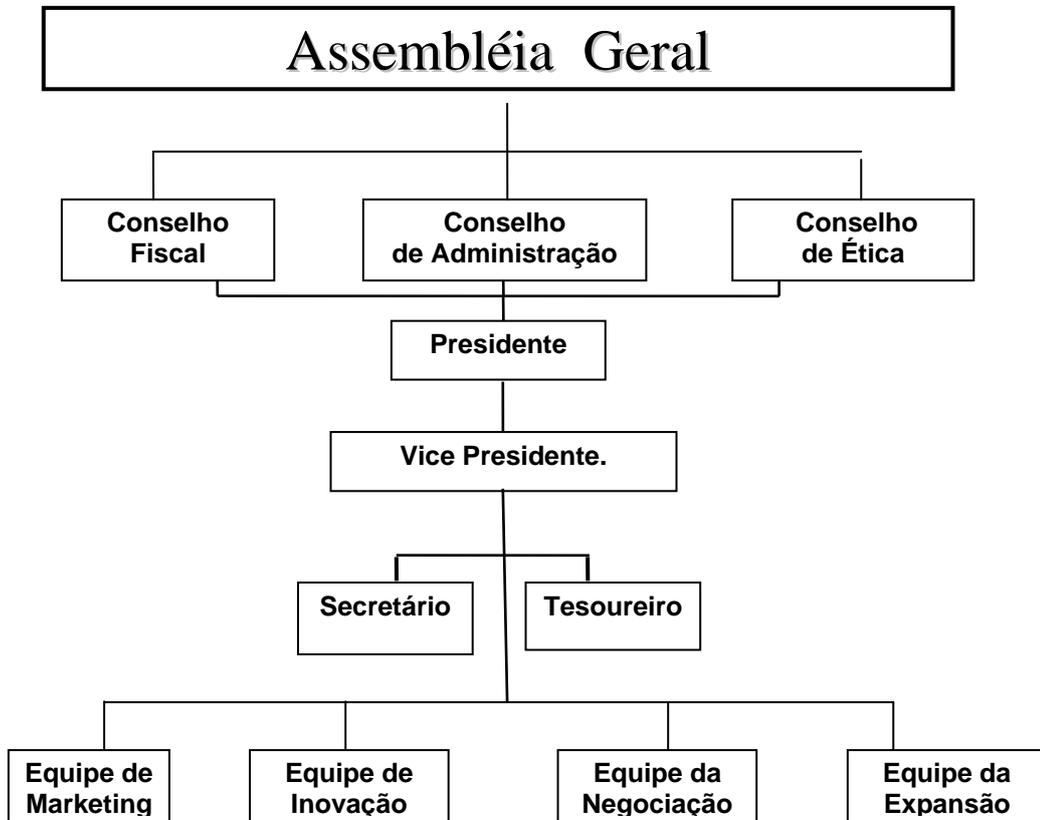


Figura 1 – Organograma da Redlar
Fonte: Redlar

Existem também as Equipes de Trabalho denominadas Inovação, Marketing, Expansão e Negociação, as quais são formadas por grupos de associados que tomam decisões sobre áreas específicas da administração, representando os interesses de todos os associados, e têm como principal função a busca de soluções e estratégias para aumentar a competitividade e o sucesso das lojas associadas.

A Equipe de Inovação é responsável por gerar conhecimento, incentivar a inovação e criar mecanismos para compartilhar as melhores práticas de gestão e processos, objetivando gerar mais competitividade a estas lojas. Promove treinamentos e eventos de integração e troca de informações entre os associados e realiza pesquisas para avaliar o desempenho e identificar necessidades na rede.

A Equipe de Marketing é guardiã da marca Redlar e desenvolve os conceitos e atributos da marca, concebe e desenvolve campanhas promocionais em conjunto com a agência de publicidade, visando à comercialização de produtos ou a promoção institucional da marca.

A Equipe de Expansão define políticas de recrutamento e seleção de novos associados, identificando candidatos com perfil semelhante aos associados nas regiões potenciais para ampliação da Rede. Promove visitas e eventos de sensibilização para novos associados e faz a integração desses às atividades e aos procedimentos da Redlar.

A Equipe de Negociação identifica e desenvolve fornecedores para as lojas associadas, bem como define o mix de produtos, a política de compra e de negociação, procurando sempre uma relação ganha-ganha, em que seja possível construir alianças estratégicas estáveis de longo prazo. Também efetua rodadas de negociações com os fornecedores e organiza missões técnicas para feiras e visitas a fornecedores da rede.

A sede da Redlar – Associação Sul Móveis e Eletrodomésticos - localiza-se em Sapucaia do Sul, Av. Rolante, 110, Sala 201. Bairro Silva. A Redlar é regida por Estatuto Social aprovado pela Assembléia Geral em 26 de abril de 2006, conforme registrado no 1º Tabelionato Novo Hamburgo-RS e pelas normas complementares Código de Ética e Regulamento Interno e, também, se utiliza de manuais que orientam os procedimentos operacionais da Rede, como por exemplo o Manual de Identidade Visual, que estabelece as normas para utilização da logomarca Redlar, e o Manual da Expansão e Manutenção, que normatiza a admissão e manutenção dos associados. Todos esses documentos são entregues ao novo associado, no momento de seu ingresso na Rede, gravados num CD-R (ANEXO E), e constituem-se nos instrumentos de comunicação dirigida acionados para disseminar práticas importantes para a sustentação e desenvolvimento da cultura e da identidade da Redlar, configurando e permeando as interações sociais na perspectiva organizacional, a qual passamos a discutir.

3 INTERAÇÕES SOCIAIS NA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

3.1 INTERSECÇÕES ENTRE COMUNICAÇÃO, CULTURA E IDENTIDADE

Os conceitos balizadores e norteadores desta pesquisa são abrangentes, tendo em vista a necessidade de contemplar conhecimentos importantes que se cruzam, entrelaçam e permeiam a comunicação no contexto das organizações, que referimo-nos como intersecções entre cultura, identidade, redes de cooperação empresarial e comunicação, principalmente a dirigida.

Destacamos a cultura e a identidade, e sua relação com a comunicação em si – mais especificamente o interacionismo simbólico –, as redes empresariais, por se tratarem do ambiente da pesquisa com as práticas comunicativas estabelecidas para sustentar e fortalecer a(s) cultura(s) e a identidade(s) organizacionais perante os públicos de interesse, através de instrumentos de comunicação dirigida.

No decorrer da abordagem, os conceitos e citações dos autores serão apresentados a partir do mais amplo ao mais restrito, que no entendimento da autora, parte da(s) cultura(s) como valores e significados compartilhados, que geram identidade(s) e identificações, disseminadas através das práticas comunicativas, que proporcionam a interação dos indivíduos entre si e com/nos ambientes, em particular, o organizacional, contexto desta pesquisa.

Ao tratar da comunicação dirigida na Redlar, a pesquisadora analisa os instrumentos acionados para estabelecer comunicação com o público associado, em especial, o novo integrante e, a partir destes, identificar elementos, práticas e comportamentos adotados pela organização, os quais funcionam como estratégia para sustentação e fortalecimento da(s) cultura(s) e identidade(s) da rede de cooperação empresarial Redlar.

Quando falamos em compartilhar valores, significados, práticas, objetos, etc., estamos nos referindo à cultura – um dos conceitos mais difíceis das ciências sociais e humanas, segundo Hall (1997a), porque se refere a uma variedade de fenômenos e a um conjunto de interesses que são hoje compartilhados por estudiosos de diversas disciplinas. O conceito cultura possui uma longa história: no sentido original significa o cultivo ou cuidado de alguma coisa, da terra, grãos e animais, e depois

passou a ser usado para referir-se a um processo de desenvolvimento intelectual ou espiritual¹⁶ e, atualmente, passou a ser muito usada para caracterizar e diferenciar organizações.

Recentemente, e num contexto mais de 'ciência social' a palavra 'cultura' é usada para se referir a tudo que seja distintivo com respeito ao 'modo de vida' de um povo, comunidade, nação ou grupo social. [...] Como alternativa, a palavra pode ainda ser usada para descrever 'os valores partilhados' de um grupo ou da sociedade. (HALL, 1997a, p. 2).

O partilhamento de significados se dá pela interação social entre os indivíduos em todos os espaços e momentos de sua vida e se efetiva através dos processos e das práticas de comunicação que permeiam o circuito da cultura¹⁷ (Figura 2) proposto por Hall (1997a). Nas redes de cooperação empresarial, compartilhar significados é essencial e assegura o seu funcionamento, como veremos mais adiante.

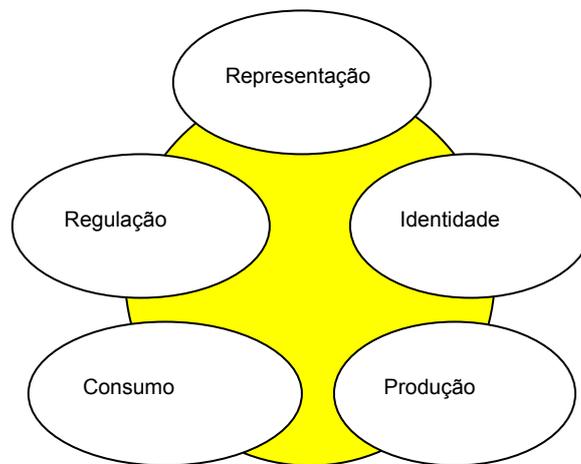


Figura 2 – Circuito da Cultura de Stuart Hall
Fonte: Hall (1997a).

No circuito da cultura, significados são constantemente produzidos nos diversos lugares, estabelecendo o senso da identidade, regulando e organizando

¹⁶ Sentido dado pelos filósofos e historiadores alemães nos Séculos XVIII e XIX, citado por Thompson (1995) como a concepção clássica de cultura.

¹⁷ Segundo Hall (1997a), a representação se dá pela linguagem que funciona como um sistema de representação, cujo significado constrói a identidade. Esse significado é constantemente produzido e há um intercâmbio em cada interação pessoal e social, da qual tomamos parte. O consumo se dá sempre que consumimos ou nos apropriamos de "coisas" culturais e as incorporamos nas práticas da vida. Os significados também regulam e organizam nossas condutas e práticas.

condutas, e estabelecendo as diferenças entre comunidades e organizações¹⁸, possibilitando que os membros de uma organização, como por exemplo, a Redlar, compartilhem idéias e interpretem o mundo de maneira mais ou menos semelhante e possam comunicar estes significados a outras pessoas. Dessa forma,

[...] cada instituição ou atividade social gera e requer seu próprio universo distinto de significados e práticas – sua própria cultura. Assim sendo, cada vez mais, o termo está sendo aplicado às práticas e instituições, que manifestadamente não são parte ‘esfera cultural’, no sentido tradicional da palavra. De acordo com este enfoque, todas as práticas sociais, na medida em que sejam relevantes para o significado ou requeiram significado para funcionarem, têm uma dimensão cultural. (HALL, 1997b, p. 32).

A cultura de um grupo ou instituição, especialmente numa rede de cooperação empresarial, será fortalecida ou consolidada na medida em que estabelece um conjunto de práticas que permite o acesso a significados comuns, os quais passam a nortear a ação das pessoas. Esses constituem um variado conjunto de valores, crenças, costumes, convenções, hábitos e práticas características de uma sociedade específica ou período histórico, segundo a concepção descritiva¹⁹ de Thompson (1995), que são compartilhados e incorporados às práticas individuais.

“A cultura de um grupo ou sociedade é o conjunto de crenças, costumes, idéias e valores, bem como os artefatos, objetos e instrumentos materiais, que são adquiridos pelos indivíduos enquanto membros de um grupo ou sociedade.” (THOMPSON, 1995, p. 173). Entendemos que os instrumentos de comunicação dirigida acionados nas práticas comunicativas são elementos que caracterizam a Redlar e transportam significados compartilhados pelos associados à rede.

Thompson (1995) reformula a concepção simbólica, dando atenção às relações sociais estruturadas nas quais os símbolos e as ações simbólicas estão inseridas e as denomina de concepção estrutural, visualizando as formas simbólicas em suas relações com os contextos sociais estruturados dentro dos quais elas são produzidas e recebidas. Ainda, segundo Thompson (1995, p. 176), temos a concepção simbólica vista como:

¹⁸ As palavras organização e instituição serão usadas como sinônimos.

¹⁹ A concepção descritiva de cultura pode ser rastreada nos escritos dos historiadores culturais do Século XIX interessados na descrição etnográfica de sociedades não-européias. Entre os mais importantes deles estavam Gustav Klemm e E. B. Tylor (THOMPSON, 1995).

Cultura é o padrão de significados incorporados nas formas simbólicas, que inclui ações, manifestações verbais e objetivos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos comunicam-se entre si e partilham suas experiências, concepções e crenças.

As formas simbólicas apresentam-se de modo distinto, conforme Thompson (1995). Primeiramente, temos o aspecto intencional, entendido como expressões de um sujeito e para um sujeito (sujeitos) a fim de atingir certos objetivos e propósitos. O segundo aspecto é o convencional que caracteriza as formas simbólicas através de regras, códigos e convenções que regem a ação e a interação de indivíduos que tentam expressar-se ou interpretar as expressões de outros.

Isso quer dizer que a produção, construção ou emprego das formas simbólicas, bem como a interpretação das mesmas pelos sujeitos que as recebem, são processos que, caracteristicamente, envolvem a aplicação de regras, códigos ou convenções de vários. (THOMPSON, 1995, p. 185).

A terceira característica das formas simbólicas é o aspecto estrutural, que significa que as formas simbólicas são construções que exibem uma estrutura articulada por elementos que se colocam em relação uns com os outros. A quarta, é o aspecto referencial o que significa que as formas simbólicas referem-se a algo, dizem algo sobre alguma coisa que através dela ou de um elemento desta, pode em determinado contexto, substituir ou representar um objeto, indivíduo ou situação ou, então, referir-se a um objeto particular.

O aspecto contextual é a quinta característica das formas simbólicas e significa que elas estão sempre inseridas em processos e contextos sócio-históricos específicos dentro dos quais e por meio dos quais elas são produzidas, transmitidas e recebidas. Os contextos sociais das formas simbólicas não são apenas espacial e temporalmente específicos, e sua análise constitui-se atividade indispensável para o estudo da ação e interação, produção e recepção, levando em consideração as ações e interações que tem lugar dentro deles, introduzindo o conceito de campos de interação.²⁰

Na busca de seus objetivos e interesses dentro de um campo de interação,

²⁰ O conceito de Campo de Interação foi desenvolvido por Pierre Bourdieu e pode ser conceituado, sincronicamente, como um espaço de posições e, diacronicamente, como um conjunto de trajetórias. Essas posições e trajetórias são determinadas, em certa medida, pelo volume e distribuição de variados tipos de recursos ou capital que pode ser econômica, cultural ou simbólico (THOMPSON, 1995).

como por exemplo, numa rede de cooperação empresarial, os indivíduos baseiam-se, também, em regras e convenções de vários tipos que caracterizam as instituições sociais e dirigem as ações dos associados à organização.

As instituições sociais podem ser entendidas como conjuntos específicos e relativamente estáveis de regras e recursos, juntamente com as relações sociais que são estabelecidas por elas e dentro delas. Uma empresa específica, como a Ford Motor Company, ou uma organização específica como a BBC, é uma instituição nesse sentido. Empresas e organizações como essas são caracterizadas por determinados tipos e quantidades de recursos e por determinadas regras, convenções e esquemas flexíveis que governam o uso de recursos e dirigem os indivíduos dentro da organização. (THOMPSON, 1995, p. 196).

Quando uma instituição específica organiza-se em rede, ela dá forma a campos de interação preexistentes e, ao mesmo tempo, cria um novo conjunto de posições e trajetórias possíveis dentro dessa estrutura social. As características desse contexto limitam a variedade de ações possíveis, através da definição de caminhos apropriados, mas, também, possibilitam as interações que ocorrem na vida cotidiana, as quais são baseadas em regras e convenções. Estas legitimam a capacidade de agir do indivíduo que é definida pela posição deste dentro do campo ou instituição.

Nessa organização e nas relações estabelecidas entre seus integrantes, certamente existem relações de poder que capacitam a ação, no entanto, isso não será aprofundado nesta pesquisa. Por outro lado, consideramos importante registrar o nosso entendimento do conceito de poder como capacidade de ação para atingir objetivos. Conforme Thompson (1995, p. 199):

[...] em sentido mais geral, 'poder' é capacidade de agir na busca de seus próprios objetivos e interesses: um indivíduo tem poder de agir, poder de intervir em uma seqüência de eventos e alterar seu curso. [...] 'Poder', analisado ao nível de um campo ou instituição, é a capacidade que possibilita ou capacita alguns indivíduos a tomarem decisões, perseguirem certos fins ou realizarem interesses; capacita-os de tal forma que, sem a capacidade oferecida por sua posição dentro de um campo ou instituição, eles não seriam capazes de levar adiante sua importante trajetória.

A organização/instituição, como contexto social, é constitutiva não apenas da ação e interação, mas, também, da produção e recepção das formas simbólicas (THOMPSON, 1995) que dão os significados presentes no circuito da cultura de

Stuart Hall. Estes são produzidos em diversos momentos: sempre que nos expressamos, submetemos nossas condutas e práticas à regulação de normas que ordenam a vida social, demarcamos a identidade perante indivíduos e organizações, construindo o significado que dá o senso de quem somos e a quem pertencemos, segundo Hall (1997a), e sustenta a identidade que estabelece a diferença entre os grupos.

Entretanto, precisamos considerar que alguns autores preferem falar em “culturas” no plural, chamando atenção às características particulares dos diferentes grupos, nações e períodos (HERDER, [19--] apud THOMPSON, 1995; HALL, 2006a), porque, de algum modo, existe cultura nos indivíduos e instituições, podendo co-existirem “culturas²¹” diferentes num mesmo espaço e tempo. Convém destacar que uma rede de cooperação empresarial é composta de múltiplas culturas e identidades, uma vez que é composta por diversas organizações. Assim, pode-se concluir que a cultura é sustentada e incorporada cotidianamente pela interação dos indivíduos, através das práticas sociais e comunicativas estabelecidas em qualquer comunidade ou organização, reforçando a identidade ou identidades, uma vez que “[...] o sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos.” (HALL, 2006b, p. 13).

Segundo Bauman (2005), é comum afirmar que as comunidades constroem suas identidades, as quais são de dois tipos: algumas que vivem juntas numa ligação absoluta e outras que são fundidas unicamente por ideias ou por uma variedade de princípios. Partindo desse raciocínio, consideramos que a organização Redlar está vinculada à ideia de cooperação para superar os desafios e as incertezas do mercado atual e, que os associados compartilham significados através de suas interações, construindo, assim, a cultura e a identidade da organização.

Ainda segundo Bauman (2005), as identidades flutuam no ar, algumas de nossa própria escolha, mas outras infladas e lançadas pelas pessoas em nossa volta, e é preciso estar constante alerta para defender as primeiras em relação às últimas. Isso nos leva a pensar que, no ambiente de mudanças no qual as organizações estão inseridas e atuantes, é preciso estabelecer práticas que preservem e mantenham a identidade, coerente perante seus públicos, independente dos papéis que seus integrantes desempenhem.

²¹ Segundo Hall (2006b) o termo utilizado para caracterizar as culturas cada vez mais mistas é hibridismo.

Para Castells (2001, p. 22), “Identidade é o processo de construção de significado com base em um atributo cultural, ou ainda num conjunto de atributos culturais inter-relacionados, o(s) qual(is) prevalece sobre outras fontes de significado.” podendo haver identidades múltiplas e, com isso tensão e contradição, por isso é necessário diferenciar a identidade dos papéis que os indivíduos desempenham no convívio com os outros, que é definida, segundo esse autor, por normas estruturadas pelas instituições e organizações da sociedade e a importância relativa desses no ato de influenciar o comportamento das pessoas, dependendo de negociações e acordo entre si. Pode-se dizer que as identidades organizam significados, enquanto papéis organizam funções, e podem ser construídas, do ponto de vista sociológico, cuja questão principal diz respeito a como, a partir de quê, por quem e para quê isso acontece (CASTELLS, 2001).

A matéria-prima para construção de identidades é fornecida pela história, instituições produtivas e reprodutivas, entre outras, as quais são processadas pelos indivíduos, grupos sociais e sociedade, reorganizando o significado em função de tendências sociais e projetos culturais enraizados em sua estrutura social e num contexto marcado por relações de poder. Em função disso, Castells (2001), propõe três formas e origens de construção de identidades: a legitimadora, que é introduzida pelas instituições dominantes para expandir e racionalizar a sua dominação; a de resistência, criada por atores que se encontram em posições desvalorizadas e com isso constroem trincheiras de resistência e sobrevivência; e de projeto, na qual os atores sociais utilizam-se de qualquer tipo de material cultural ao seu alcance, constroem uma nova identidade capaz de redefinir sua posição na sociedade.

No nosso entendimento, a construção da identidade de uma rede de cooperação empresarial é um projeto criado por indivíduos e organizações que buscam uma nova identidade que possibilite reposicionar-se no mercado. De acordo com Castells (2001), a construção da identidade de projeto para alterar a posição na sociedade, pode se transformar em legitimadora para assegurar o significado para aqueles que com ela se identificam ou dela se excluem.

Obviamente, identidades que começam como resistência podem acabar resultando em projetos, ou mesmo tornarem-se dominantes nas instituições da sociedade, transformando-se assim em identidades legitimadoras para

racionalizar sua dominação. [...] Uma questão diversa e extremamente importante, diz respeito aos benefícios gerados por parte de cada identidade para as pessoas que a incorporam. (CASTELLS, 2001, p. 24).

Segundo Hall (2006b, p. 21), “A identidade muda de acordo com a forma como o sujeito é interpelado ou representado, a identificação não é automática, mas pode ser ganhada ou perdida.” e, no caso de organizações que se unem em redes empresariais, objeto deste estudo, é fundamental que ocorra a identificação e o compartilhamento de significados entre seus membros criando e/ou sustentando uma cultura e estabelecendo a conexão necessária para a legitimidade, resistência e efetivação de sua identidade. Isso se efetiva através das práticas comunicativas que possibilitam a interação dos associados à rede, apresentadas neste trabalho, a partir do enfoque no interacionismo simbólico, como aspecto teórico básico para construção de sentido.

Por isso, partimos da conceituação do termo comunicação, em sua acepção, referindo-se ao processo de compartilhar um mesmo objeto de consciência, ou seja, uma relação entre consciências (MARTINO, 2003) e crença da comunicação como construção de sentido e valor das práticas da vida (VIZER, 2006b), sejam pessoais ou organizacionais, para embasar esta pesquisa em Herbert Blumer²², discípulo de Mead, que deu continuidade aos estudos sobre interacionismo simbólico, porque acreditamos que a partir das interações entre os associados da Redlar se dará o efetivo compartilhamento do sentido da rede.

A perspectiva do interacionismo simbólico desenvolvida por Blumer (1980) baseia-se em três premissas: a primeira, que os homens agem baseados no sentido de elementos, tais como objetos físicos, outras pessoas, categorias, instituições, ideais, valores etc.; a segunda apresenta que o sentido deriva da interação social (papéis desempenhados); e a terceira que o sentido é manipulado e modificado, segundo processos interpretativos, adotados pelo indivíduo em relação aos elementos com os quais ele entra em contato.

Nesse sentido e considerando o contexto organizacional da Redlar, entendemos que os instrumentos de comunicação dirigida transportam informações e orientações essenciais para que os associados se identifiquem e se coloquem em

²² Herdeiro de G. H. Mead, conhecido como o pai do Interacionismo Simbólico e um dos principais influenciadores na Escola de Chicago, juntamente com Georg Simmel. Em 2008, Vera França resgata G. H. Mead em seu artigo Interações Comunicativas: a matriz conceitual de G. H. Mead no Livro da Compós 2008, e apresenta a contribuição dele para os estudos da comunicação.

ação como integrante de uma rede de cooperação empresarial.

Ainda segundo Blumer (1980), o interacionismo simbólico considera que os significados são produzidos a partir da interação humana, são produtos sociais, criações elaboradas em e através das atividades humanas determinantes em seu processo interativo, utilizados e trabalhados para orientar e formar ações, como é possível de identificar nos instrumentos de comunicação dirigida descritos e analisados no item 5.

Os grupos humanos são constituídos por seres humanos em ação. O agir compreende a infinidade de atividades que os indivíduos desempenham no decurso de toda a sua existência ao entrarem em contato uns com os outros e ao lidarem com as sucessivas situações que enfrentam. Os indivíduos podem agir isolada ou coletivamente, além de poderem tomar atitudes em nome – ou como representantes – de alguma organização ou grupo de pessoas. (BLUMER, 1980, p. 123).

Na organização Redlar, entendemos a comunicação como sendo o processo pelo qual os sujeitos têm experiências comuns da realidade, compartilham objetivos e valores, desempenham papéis e assumem a identidade de uma organização. É a interação entre os indivíduos, através das práticas comunicativas, que proporciona as informações necessárias para a gestão e desempenho efetivo e eficiente da rede.

A vida em grupo pressupõe, necessariamente, uma interação entre seus membros; ou, em outras palavras, uma sociedade é constituída de indivíduos que interagem uns com os outros. Suas atividades ocorrem predominantemente umas em reação às outras, ou uma em relação às outras. (BLUMER, 1980, p. 124).

A interação social pode se dar de duas formas: a simbólica e a não-simbólica. A interação não-simbólica ocorre quando se reage à ação de outra pessoa sem interpretá-la, é uma ação reflexo; e a simbólica refere-se à interpretação do ato ou do objeto, qualquer coisa possível de ser indicada, pode ser físico (livro ou manual), social (estudante, empresário) e abstrato (valores e conceitos, tais como parceria, cooperação), aos quais são atribuídos um significado que será utilizado como fundamento para nortear as ações das organizações que compõem uma rede de cooperação empresarial. A interação social entre os associados da Redlar se efetiva pelas práticas e processos comunicativos através dos quais têm uma

experiência comum da realidade e constroem seu mundo.

A consciência da conversação, para um indivíduo engajado numa interação, ultrapassa a idéia de uma consciência de si mesmo, ou das próprias atitudes; refere-se mais exatamente à consciência do significado dessas atitudes afetando o outro, ou das modificações que elas sofrem sendo afetadas pelo outro. (FRANÇA, 2008, p. 78).

As organizações, em especial nas redes de cooperação empresarial compostas por inúmeros associados, são constituídas por pessoas que estão em constante processo de interação, compartilhando valores e objetivos, trabalhando em conjunto para que as metas sejam atingidas e o reconhecimento perante seus públicos se efetive. Na Redlar, é preciso que cada membro tenha conhecimento e consciência das ações necessárias para a realização dos objetivos da rede, interaja com os demais e compartilhe os significados que se constitui na essência da rede. Para que isso ocorra, são estabelecidas determinadas práticas e desencadeados processos comunicativos influenciadores na cultura das organizações, segundo Marchiori (2006a).

Cultura organizacional é essencialmente um fenômeno interativo, a partir do momento em que os indivíduos observam e interagem com o mundo ao seu redor. Por meio desse processo, um indivíduo pode simbolizar e atribuir significado para eventos e objetos. Esta é a base da filosofia do interacionismo e o fator maior dominante para esta interação é a linguagem, tanto escrita, quanto falada. (MARCHIORI, 2006a, p. 138).

É através da comunicação que será disseminado e consolidado o modelo, a forma de atuação de uma organização, no contexto onde está inserida e perante seus públicos de interesse. Isso somente será possível se os indivíduos pertencentes a esse grupo compartilharem significados. Para um indivíduo, o significado de um elemento nasce da maneira como as outras pessoas agem em relação a si no tocante ao elemento (BLUMER, 1980), e são produzidos a partir dos processos de interação humana proporcionados pelas práticas da gestão sendo que para isso é preciso uma comunicação eficiente. Em função disso, acreditamos que os instrumentos de comunicação dirigida destinados aos novos associados da Redlar são determinantes e facilitadores das interações entre e com os demais membros da organização.

Tendo em vista que uma das tarefas da sociedade racionalmente organizada consiste em descobrir e controlar quaisquer fatores que intervenham na eficiência da comunicação (LASSWELL, 1977), entende-se que as organizações precisam estabelecer práticas e processos comunicativos que possibilitem a interação dos indivíduos no processo de atividade contínua no qual eles desenvolvem linhas de ação nas inúmeras situações em que se deparam (BLUMER, 1980); especialmente nos novos formatos organizacionais, como, por exemplo a Redlar, que vêm sendo estruturados para enfrentar a concorrência acirrada no mercado, tais como as redes de cooperação, de forma que ocorra o compartilhamento dos significados, valores e objetivos.

A necessidade de ajustamento influencia as atitudes e deve ser reconhecida porque está diretamente ligada à eficácia individual, grupal e organizacional. Não que todos se adaptem em todas as situações, mas um mínimo é necessário para que tenha sua identidade e saiba como agir podendo ser identificada por outros em alguns padrões, aspectos de comportamento inerentes àquela realidade. (MARCHIORI, 2006a, p. 206).

Isso demonstra a importância das práticas comunicativas e dos instrumentos acionados pelas organizações, especialmente às constituídas em rede de cooperação empresarial, como forma de sustentar e desenvolver uma cultura e a identidade uniforme perante seus públicos para, com isso, serem mais competitivas ao enfrentarem a concorrência com grandes grupos empresariais, como é o caso da Redlar.

3.2 REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Ao abordarmos o tema Rede de Cooperação Empresarial²³, fazemos uma retrospectiva do termo rede, que é empregado em diversas situações para explicar uma série de fenômenos da vida contemporânea (BALESTRIN; VERSSCHOORE, 2008). Ao longo do tempo, o termo rede teve muitas aplicações e significações.

²³ A denominação redes de cooperação foi adotada para redes interorganizacionais por conciliar o conceito de rede, que representa os relacionamentos profícuos entre um conjunto de empreendimentos individuais, e o conceito de cooperação, que representa o fundamento que norteia as ações dos agentes envolvidos (BALESTRIN; VERSSCHOORE, 2008).

Antes de a preocupação acadêmica tratar o conceito de rede, ela tinha o significado de armadilha para os caçadores capturarem pássaros, rede de pesca, redes de descanso etc. Em 1969 foi definida como um tipo específico de relacionamento entre homens, objetos e eventos (MITCHEL, 1969 apud BALESTRIN; VERSSCHOORE, 2008). O conceito de rede se espalhou por diversas áreas do conhecimento, da biologia à informática, mas, é em 2003 que somos remetidos à maior de todas as redes: a Internet (CASTELLS, 1999 apud BALESTRIN; VERSSCHOORE, 2008).

Resultado da ascensão de um mundo totalmente conectado, o termo rede consolidou-se de forma irreversível e é empregado sem restrições para explicar os mais variados fenômenos e estruturas. Se por um lado, dificulta a definição mais precisa do conceito, por outro lado, sua popularização tem possibilitado o surgimento de inúmeras iniciativas de cooperação entre organizações e pessoas, seja para fornecimento, consórcio ou associações que surgem como alternativa para enfrentar os desafios da nova economia. A rede é uma estrutura (Quadro 2) onde são identificados quatro elementos morfológicos genéricos: nós, posições, ligações e fluxos.

Elementos morfológicos Gerais das redes	Elementos constitutivos das redes de empresas
Nós	Empresas ou atividades
Posições	Estrutura da divisão de trabalho
Ligações	Relacionamento entre empresas (aspectos qualitativos)
Fluxos	Fluxos de bens (tangíveis) e de informações (intangíveis).

Quadro 2 – Elementos estruturais das Redes de Empresas
Fonte: Britto (2002 apud FONTES, 2005).

Como discutimos anteriormente, vivemos numa época marcada por transformações no contexto socioeconômico, desencadeados pelo processo de globalização da economia, mudanças tecnológicas nos processos produtivos, nas estruturas de mercado e na organização social (SOUZA, 2005), com grande impacto no mundo empresarial. Isso acabou levando as empresas (os nós) a se posicionarem e se relacionarem entre si facilitando o fluxo de bens e informações de forma compartilhada, constituindo redes empresariais.

As alterações mercadológicas no mundo inteiro, e no Brasil também, e a

necessidade das empresas serem mais flexíveis nesse ambiente de mudanças constantes e alta competição, o novo modelo de organização, estruturado em redes de cooperação se revelam “[...] como estratégia alternativa de sobrevivência para as empresas, as quais teriam maiores possibilidades de superar suas dificuldades e potencializar suas vantagens competitivas.” (SOUZA, 2005, p. 41).

Para o reitor da Universidade Federal da Bahia – UFBA, Almeida Filho (2005), no mundo de hoje, a ligação em redes é uma forma mais eficiente de organizar o tempo, a energia, os recursos e as decisões de colaboração a favor de qualquer causa. Hastenreiter (2005) diz que a cooperação entre empresas que constituem a rede se desenvolve por meio de um conjunto de práticas e objetivos comuns, que estão atreladas a uma estrutura institucional que estabelece as relações no seu interior para atender a dois objetivos visados em qualquer relação: coordenação e salvaguarda.

A coordenação diz respeito à organização, ao controle e à orientação das ações e comunicações entre os participantes da organização, tendo, por fim, a consecução de um determinado objetivo. Já a salvaguarda é um conjunto de garantias que cada participante individual tem contra a ocorrência de comportamentos oportunistas de seus parceiros. (HASTENREITER, 2005, p. 99).

Ao analisar uma rede (Figura 3), como espaço de encontro de indivíduos e organizações com diferentes cultura(s) e identidade (s), os quais passam a compartilhar valores, objetivos, regras e práticas, a partir de um determinado momento, passando a atuar sob nova perspectiva organizacional, possível pelas práticas e processos comunicativos que estabelecem a interação e conectividade entre os participantes, que se identificam com a nova organização.

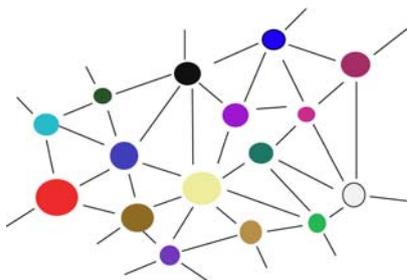


Figura 3 – Representação de Rede
Fonte: Elaborado pela autora

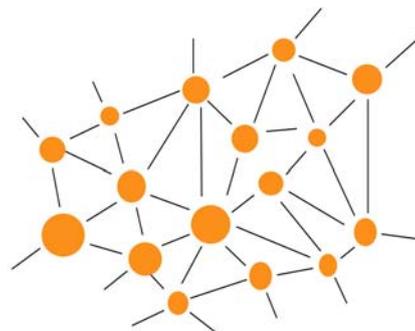


Figura 4 – Representação de Rede de Cooperação Empresarial
Fonte: Elaborado pela autora

As figuras acima representam uma rede, sendo que a figura 4 procura representar uma rede de cooperação empresarial, onde os integrantes adotam comportamentos e práticas de gestão que consolidem a identidade e sustentem a cultura de cooperação, com a clareza de todos sobre a natureza efetiva do projeto da organização a qual pertencem. Para Castells (2002, p. 232), “[...] uma empresa em rede é aquela forma específica de empresa cujo sistema e meios é constituído pela intersecção de segmentos autônomos objetivos.”

Ainda segundo esse autor, os resultados de uma rede de cooperação dependem de fatores essenciais para que as relações entre seus integrantes sejam estabelecidas e os objetivos compartilhados.

Então, o desempenho de uma determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; coerência, isto é, à medida que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes. (CASTELLS, 2002, p. 232).

A conectividade e a coerência são fatores críticos do sucesso das redes empresariais devido ao dinamismo de suas fronteiras, nas quais as empresas podem entrar, sair, e reposicionarem-se conforme os recursos demandados, o sucesso ou o fracasso e, sobretudo, de acordo com o seu relacionamento com as demais empresas (BALESTRIN; VERSSCHOORE, 2008); mas, apesar da entrada e saída de seus membros, os envolvidos procurarão manter a estrutura da rede e seus relacionamentos para obterem ganhos a médio e longo prazos e superarem os concorrentes que estão fora dela.

As redes de cooperação empresarial podem ser definidas como organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação. Nelas, cada membro mantém sua individualidade legal e participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos. (BALESTRIN; VERSSCHOORE, 2008, p. 79).

A Redlar é exemplo de rede de cooperação, e, segundo Castells (2002, p. 234), elas “[...] aparecem sob diversas formas e em contextos distintos [...]” Buscando melhor compreensão para essa diversidade, Balestrin e Versschoore (2008) apresentam as principais dimensões sobre as quais as redes são

estruturadas e as relacionam com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede, que podem representar relações de poder (assimetria e simetria), e o grau de formalização estabelecido nas relações entre eles (formal e informal). As relações de poder nas redes assimétricas apresentam uma clara estrutura hierárquica com poder centralizado (rede vertical do tipo matriz e filial), enquanto que as simétricas apresentam maior descentralização do poder (rede horizontal do tipo associativa). As redes formais são formalizadas mediante termos contratuais que prescreverão regras de condutas e as informais são redes de convivência que permitem encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, etc.).

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), as principais configurações de redes de cooperação empresarial são as redes de fornecimento, consórcio e associativas. As redes de fornecimento têm foco nas competências essenciais da empresa líder, ficando as atividades paralelas e complementares a cargo da rede de fornecedores; os consórcios são união de empresas, visando obtenção de ganhos de escala; e as redes associativas surgem com o aumento das dificuldades estruturais das empresas e partem do pressuposto de que as dificuldades comuns podem ser superadas com a realização de ações colaborativas, assim como as oportunidades também podem ser conquistadas dessa forma. A propriedade ou necessidade comum a essas três configurações é que todas as empresas participantes buscam atingir objetivos que isoladamente teriam poucas condições de obterem.

Estes autores também aglutinaram seis diferentes ganhos competitivos das redes de cooperação, denominando-os, em maior escala e poder de mercado: o poder de barganha com os fornecedores; a geração de soluções coletivas, as boas práticas de gestão; redução de custos e riscos, atividades e investimentos compartilhados; acúmulo de capital social, limitando o oportunismo e ampliando a confiança através dos laços estabelecidos; aprendizagem coletiva, através da socialização de informações e experiências; e a inovação colaborativa com novos produtos e serviços, mercados e modelos de negócios, e novas práticas organizacionais.

As redes de cooperação são estabelecidas pelas pressões exercidas pelo ambiente competitivo do mercado que serão suportadas coletivamente na medida em que os participantes têm objetivos comuns, formas de interação e meios

eficientes de coordenação (Figura 5), segundo Balestrin e Verschoore (2008). Conforme já mencionado anteriormente, Castells considera essencial que existam interesses compartilhados entre os objetivos da rede e os objetivos dos associados, que ele chama de coerência, pois dificilmente ela sobreviverá ao longo do tempo se isso não ocorrer. A possibilidade de uma rede realizar seus objetivos comuns está intimamente ligada à capacidade de seus integrantes estabelecerem conexões entre si, conforme já denominado por Castells como conectividade. O êxito das iniciativas de cooperação em rede decorre não apenas da gestão da empresa associada, mas principalmente da gestão da rede como um todo (BALESTRIN; VERSSCHOORE, 2008).

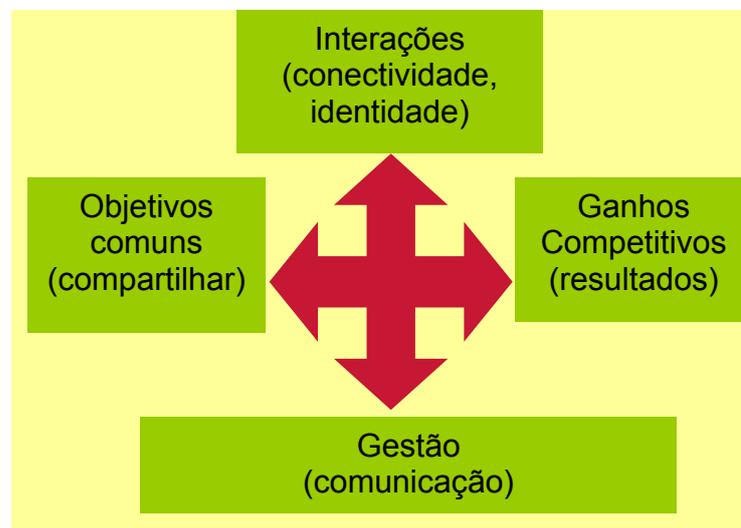


Figura 5 – Elementos fundamentais de Redes de Cooperação Empresarial
Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008).

A disseminação dos objetivos e valores comuns, os quais devem ser compartilhados por todos da organização, a divulgação para visibilidade dos ganhos competitivos, assim como, a interação entre os participantes de uma rede de cooperação dar-se-ão pela gestão, em especial pela gestão da comunicação organizacional, estabelecida através das práticas e processos comunicativos, que se utilizam de veículos dirigidos para levarem mensagens específicas com vistas a atingirem os propósitos organizacionais.

Na Rede de Cooperação Redlar, visualizamos essa interação a partir da comunicação instituída com os associados, em especial, o novo associado, que no momento da admissão na Rede recebe um conjunto de informações que são

compartilhadas por todos na organização. Porém, é importante destacar que para se tornar associado, ele já estabeleceu uma relação comunicacional com a rede através do processo de sensibilização, no qual são apresentados os princípios e objetivos norteadores da Redlar com os quais se identificou.

Quanto ao compartilhamento de objetivos comuns, isso se dará na medida em que o associado estiver atuante, no seu fazer, nas práticas e em seus comportamentos, em todas as suas relações como associado da rede. Acontecerá conforme o planejado pela rede, porém, ele poderá dar outras significações a esse mesmo objetivo.

Em relação às interações, efetivamente, dar-se-ão no momento em que as relações, como integrante da rede, são estabelecidas com as demais associadas. Essas interações ocorrem constantemente e demonstram a conectividade existente entre todos os elementos que compõe a rede, novamente, detectável no acontecer.

Os resultados obtidos pela rede e individualmente pelos associados é que vão motivar a continuidade desta; são resultados mensuráveis, que reproduzem a forma de gestão administrativa, as práticas comunicativas disseminativas dos objetivos a serem compartilhadas (metas de vendas, por exemplo).

Dessa forma, queremos demonstrar que a comunicação permeia a organização Redlar, através dos relacionamentos e interações entre seus membros, estabelecendo a conectividade necessária para o compartilhamento dos objetivos e dos ganhos competitivos, de forma que a organização alcance os resultados almejados. Entendemos que isso se torna possível através da gestão das práticas comunicativas no contexto organizacional, especialmente através dos instrumentos de comunicação dirigida acionados para dar a sustentação à cultura e à identidade da Rede.

Entretanto, é preciso considerar que processo comunicativo através dos veículos de comunicação dirigida, pura e simplesmente conforme o paradigma informacional, não assegura o perfeito entendimento da mensagem que a organização pretende passar, conforme já mencionamos anteriormente, “[...] uma vez que os sujeitos em relações comunicacionais são movidos por muitos e diferentes estímulos, percepções, desejos, objetivos e competências.” (BALDISSERA, 2007, p. 231). Para que a comunicação se efetive, como já dissemos anteriormente, é preciso haver interação entre indivíduos associados a essa idéia, os quais devem compartilhar o mesmo sentido. E isso significa ir além de

um modelo meramente mecanicista para entender toda complexidade do ato comunicativo, conforme nos propõe Kunsch (2003, p. 72):

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam efeitos positivos desejados ou automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. [...] um dos caminhos é estudar alguns elementos ou aspectos relevantes presentes na gestão do processo comunicativo nas organizações: as barreiras, os níveis de análise, as redes, os fluxos, os meios e as diversas modalidades comunicacionais existentes.

Assim, entendemos a organização como um interlocutor que estabelece interações num espaço comum com o seu receptor, onde, a partir da troca de visões e experiências, torna-se possível a negociação e o entendimento, e de onde o receptor sai da função passiva de receber mensagens e passa a atuar de forma ativa no processo (OLIVEIRA; DE PAULA, 2007). Isso pressupõe uma disposição para compartilhar informações, interesses e demandas, visando à construção do sentido, favorecendo o entendimento do que se pretende atingir através da comunicação com determinado público no contexto da organização.

3.3 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação é imprescindível no processamento das funções administrativas e das relações das organizações, e é a dinâmica através da qual são coordenados os recursos – humanos, materiais e financeiros – para atingir os objetivos estabelecidos pela mesma. De acordo com Kunsch (2003, p. 69), “O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência”, proporcionando condições para o desempenho e fortalecimento organizacional.

A comunicação constitui-se no aspecto central de muitas atividades humanas e organizacionais, através do constante e ininterrupto processo de intercambiar e processar informações. Ela é a efetivação de toda atividade viva e, hoje, as organizações são entendidas como sistemas vivos que se comunicam livremente com todas as outras partes e em todas as direções.

A essência e a energia da organização são transmitidas através de relacionamentos e processos comunicativos como meio de enfatizar objetivos comuns, estratégias, promessas, compromissos e interações (CHIAVENATO, 2004). Esse intercâmbio de comunicação entre pessoas e organizações proporciona a maneira pela qual elas se influenciam reciprocamente

Entretanto, convém salientar que “[...] os problemas de comunicação nas empresas são os principais responsáveis pela grande maioria dos erros operacionais, desacertos de gestão e conflitos interpessoais.” (MATOS, 2004, p. 21). Assim, para evitar complicações num momento de incertezas e competir em igualdade de condições, as organizações precisam reavaliar a maneira como fazem muitas coisas, inclusive como se comunicam com seus públicos nesse novo ambiente organizacional (CORRADO, 1994), de forma que aspectos formais da organização comunicados através de regulamentos, normas e procedimentos, direitos e deveres, missão e visão, que caracterizam as organizações contemporâneas, tenham sentido e significado para os integrantes dela (NASSAR, 2008).

Querendo ou não, as pessoas e as organizações estão sempre envolvidas em processos comunicativos, porque tudo na vida implica necessariamente na transmissão de informações, sentimentos, ideias, conceitos, etc. de um ponto a outro e vice-versa. A comunicação tem a ver com relacionamentos, interação, conectividade, cooperação, comprometimento, aprendizado etc. Simon (1979 apud NASSAR, 2008, p. 64) relacionou os conceitos de organização e comunicação e disse que:

A organização é um complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num grupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto aos que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz.

Embora o ambiente organizacional tenha mudado e se estabelecido uma nova competição, as ações comunicativas das organizações ainda são orientadas pelo paradigma mecanicista, o qual avalia a comunicação sob a ótica funcionalista e da eficácia organizacional. Essa prática precisa ser revista conforme sugerido por

Kunsch (2003, p. 73):

A abertura de canais e a prática da 'comunicação simétrica' requerem uma nova filosofia organizacional e a adoção de perspectivas mais críticas, capazes de incorporar atitudes inovadoras e coerentes com os anseios da sociedade moderna

Dessa forma, as organizações teriam um processo flexível de comunicação, o que ajudaria a enfrentar as mudanças constantes e o ambiente de incertezas (que alteraram e continuam alterando as estruturas e as práticas organizacionais) e, sem dúvida, poderiam melhorar expressivamente a qualidade de suas existências pelo simples caminho do conhecimento crítico e reflexivo do processo comunicativo, trazendo maior entendimento e felicidade a todos os integrantes, também, atingindo a produtividade e a lucratividade necessária para a permanência no mercado.

A complexidade dos mercados, que vivenciamos atualmente, e os níveis de relacionamento, da empresa com o mercado, exigem das organizações uma grande troca de informações com seus públicos de relacionamento (ZENONE; BUAIRIDE, 2002), justificando, dessa forma, a crescente importância da comunicação no contexto das organizações, elevando-a ao nível estratégico, uma vez que ela é o fio condutor de todas as suas atividades.

Ao entrarmos no Século XXI, confirma-se a importância da comunicação, óbvia em praticamente todos os setores, pois, vivemos numa era mais sofisticada na qual a informação viaja à velocidade da luz, os públicos estão mais exigentes do que antigamente, e recebem uma avalanche de informações que chegam mais bem elaboradas que no passado (ARGENTI, 2006); além disso, as organizações e relações, como já mencionamos, se tornaram mais complexas e novas estratégias de atuação são exigidas

Outro aspecto que confere destaque à comunicação frente às organizações deve-se ao fato do desenvolvimento da tecnologia que fortaleceu os canais de comunicação em todo o mundo e apagou as fronteiras, transformando o mundo em uma aldeia global.²⁴

Entretanto, em meio a tantos fatores que demonstram a importância da comunicação, observa-se que o avanço dos meios e das práticas de comunicação ocorre em estágios diferentes em cada organização. Algumas têm um processo de

²⁴ Definição do filósofo canadense Marshall McLuhan (ARGENTI, 2006).

comunicação contínuo e consolidado e outras atuam de forma instrumental e pontual, decorrente de uma visão míope das instituições em relação ao papel da comunicação no contexto atual e também pelo conhecimento inadequado dos profissionais da área, que deixam de prestar atenção no aspecto relacional da comunicação que acontece entre os indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Esse cenário provoca uma revisão na comunicação organizacional, que avança de uma visão meramente informativa para outra, com ênfase nos relacionamentos com os atores sociais, favorecendo a interatividade da organização com o seu ambiente, dando sentido e validando suas ações (OLIVEIRA, 2007).

O viés relacional da comunicação nem sempre é considerado pelas organizações, que justificam não terem recursos para investir e simplificam o processo comunicativo organizacional a planos, programas, etc. Segundo Torquato (2004, p. 33), “A comunicação é um processo multidisciplinar e abrangente [...]” que precisa ser caracterizada e entendida nos espaços específicos abrangidos por suas diferentes formas, processos, canais, níveis e fluxos existente no contexto das organizações.

Para além do planejado, do organizado, do gerenciável, existem fluxos multidirecionais de significação/comunicação, de diferentes qualidades e intencionalidades, somente detectáveis/observáveis no acontecer. Fluxos esses que dialógica e recursivamente podem complementar, potencializar, qualificar, agilizar e/ou resistir, subverter, confundir, distorcer os processos formais/oficiais. Portanto, é na tensão ‘identidade-alteridade (organização – o outro/seus públicos)’, em seu contexto específico, que os sentidos que serão individuados pelos sujeitos em relação de comunicação transacionados, disputados e/ou construídos. Então, os programas de comunicação desenvolvidos por uma determinada organização são parte da comunicação organizacional, mas não são ‘a comunicação’.(o todo). (BALDISSERA, 2008, p. 32).

A partir desta reflexão, salientamos a complexidade do processo, tendo em vista o aspecto de a comunicação caracterizar-se por ser relação (exigir relação) entre, pelo menos, dois: ‘eu - outro’ (identidade-alteridade; sujeito-sujeito; empresa-público), segundo Baldissera (2008) e, isso se amplia, no novo formato organizacional constituído em rede de cooperação empresarial, como por exemplo, a Redlar, onde a disputa de sentidos se dá na relação entre os diversos indivíduos que a compõem.

Independente dos diversos apontamentos sobre a importância que a

comunicação assume na organização, convém ressaltar que ela é a sua possibilidade de existência, como já dito no início deste capítulo: tudo que é vida é comunicação (e a organização é considerada um organismo vivo).

Independente do status (reconhecimento de importância) que assume na organização, a sua comunicação é sua possibilidade de existência. É em/pela comunicação que a organização materializa seus processos, compartilha valores e atinge objetivos. Comunica e faz reconhecer a sua existência, instituindo-se perante seus públicos de relacionamento. Então, a organização é também, fundamentalmente, comunicação. (BALDISSERA, 2008, p. 42).

Dessa forma, ressaltamos que as organizações que desejam garantir sua efetividade devem dirigir seus esforços para o conhecimento das pessoas, seus comportamentos, suas formas de ser e agir (MARCHIORI, 2006b), encorajando o desenvolvimento de uma cultura e identidade que se efetivam por meio da comunicação.

Partindo das reflexões apresentadas anteriormente, entendemos porque o tema comunicação organizacional²⁵ desperta o interesse de estudiosos das áreas da Comunicação Social e da Administração, embora não exista um consenso sobre a conceituação. Muitas expressões são utilizadas para conceituá-la: comunicação das organizações, indicando a forma com que a organização se dirige ao seu público-alvo²⁶, remetendo-nos ao simplificador paradigma informacional²⁷ que a entende como processo linear de troca de informações; comunicação nas organizações, indicando que ela se processa em determinado lugar, ficando restrito ao grupo de pessoas que integram o ambiente interno da organização, também, remetendo-nos ao paradigma informacional; e comunicação organizacional que exprime a ideia de relação através do sufixo “al” suplantando o paradigma anterior por introduzir o aspecto relacional num contexto de interações, trazendo estas para o centro da análise do processo comunicacional organizacional.

²⁵ O termo comunicação empresarial também é utilizado na abordagem da comunicação no ambiente organizacional, porém, refere-se especificamente às organizações privadas (KUNSCH, 2003).

²⁶ Público-alvo é aquele para quem a organização dirige seus esforços de comunicação (LIMA, 2008)

²⁷ Teoria da Informação ou Teoria Matemática da Informação desenvolvida por Shannon & Weaver (1949), conforme Mauro Wolf (2003), é essencialmente, uma teoria sobre a transmissão ótima das mensagens, através de um esquema linear (MATTELART; MATTELART, 2000), cujos pólos definem uma origem e assinalam um fim, a comunicação repousa sobre as cadeias dos seguintes componentes: fonte, codificador, mensagem, canal, decodificador e destinatário.

Introduz-se, então, um viés relacional e admite-se que organizacional define, antes de tudo, um contexto de interações, trazendo estas – as interações – para o centro de análise, como instituintes dos processos comunicacionais, dos interlocutores e da própria sociedade. Para enfatizar tal perspectiva, propõe-se a adoção do termo comunicação no contexto organizacional, destacando que este representa um universo privilegiado a partir do qual podemos analisar o fenômeno da comunicação e, assim, aspectos relevantes da própria sociedade contemporânea. (LIMA, 2008, p. 113).

A comunicação no contexto das organizações, contempla as práticas nas organizações privadas, públicas, no terceiro setor e nos novos formatos organizacionais, como por exemplo, as redes de cooperação empresarial; e para problematizá-lo, buscamos referência no trabalho de George H. Mead denominados “interacionismo simbólico”, uma vez que a comunicação somente pode ser estudada de forma global, através da combinação de suas três dimensões básicas: a interacional (relação dos interlocutores), a simbólica (as práticas discursivas e a produção de sentido) e contextual (situação sócio-cultural) que se afetam mutuamente constituindo o quadro relacional que compreende a comunicação, segundo Lima (2008, p. 114):

O entendimento da comunicação pelo viés relacional implica concebê-la como um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos (formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de um determinado contexto).

A análise da comunicação no contexto organizacional das redes de cooperação, a partir do paradigma relacional, coloca a comunicação como um processo reflexivo de estímulos e respostas, não a partir de uma relação casual, mas como um processo multireflexivo, dinâmico e circular, em que a fonte de estímulos é também a fonte de respostas e vice-versa, é estar em comunicação na presença do outro (LIMA, 2008). Isso reforça a necessidade de rever as práticas do processo comunicativo organizacional considerando os fluxos de comunicação²⁸ não mais de uma forma linear como no paradigma informacional, mas espiral indicando o movimento interativo de construção-compartilhamento-reconstrução de significados.

²⁸ Os fluxos de comunicação são classificados em descendente (comunicação do comando hierárquico para a base), ascendente (da base para o comando hierárquico), lateral (entre os mesmos níveis hierárquicos), transversal (em todas as direções, sem respeitar a hierarquia e esta presente nas organizações que tem programas participativos) e circular (praticamente em todas as direções, ocorre em organizações informais) (NASSAR, 2008).

Seguindo nessa linha de raciocínio, outro aspecto que precisa ser repensado é o relacionamento que a organização estabelece e mantém com os diversos públicos²⁹, os quais deixam de ser um agrupamento coletivo de pessoas, como tradicionalmente abordado na bibliografia de comunicação organizacional, para se tornarem sujeitos que influenciam e são influenciados nas/pelas práticas comunicativas organizacionais, que buscam construir e compartilhar sentido e valor.

Devemos pensar em público enquanto forma que se institui na relação, na ação comum, por meio de uma estrutura de agenciamento – um contexto institucional – que ordena papéis e permite a construção de sentido. Por esta perspectiva, o público se configura a partir de cada situação de convocação, que ordena os papéis desempenhados pelos sujeitos em relação ao outro, naquele contexto específico de interação. Neste sentido, o público é mais uma configuração de papéis do que uma figura propriamente dita, um ser concreto. (QUÉRÉ, 2003, apud LIMA, 2008, p. 121).

No caso de uma rede de cooperação empresarial, uma organização composta de outras organizações, esta noção fica bastante evidente, na medida em que os associados desempenham papéis e vivenciam uma experiência única de compartilhamento de significados através das interações estabelecidas nesse contexto.

Uma organização se institui como prestadora de serviços, posto de trabalho etc. apenas a partir de suas interações, ao posicionar-se, na comunicação em relação ao outro. Do mesmo modo, seus interlocutores se instituem como públicos – cliente, funcionário etc. – precisamente na relação que estabelecem com a organização, naquele contexto específico. São as interações entre os sujeitos, em determinado contexto de institucionalização, que os instituem e os posicionam rente ao outro, permitindo sua identificação, a produção e o compartilhamento de sentido. (LIMA, 2008, p. 123).

Essa interação possibilita a produção e o compartilhamento de significados, a partir das mensagens específicas e informações relevantes que os instrumentos de comunicação disseminam entre os integrantes das organizações, os quais poderão

²⁹ Encontramos diversas definições e classificações sobre públicos na bibliografia de comunicação, dentre elas a superada classificação geográfica em público externo, interno e misto (TORQUATO, 1986), a classificação em relação ao poder que possuem de influenciar os objetivos da organizacionais (SIMÕES, 1995), em decisão, consulta, comportamento e opinião e que analisa critérios de relacionamento em relação ao grau de dependência (essenciais constitutivos e não constitutivos), grau de participação (públicos não-essenciais) e o grau de interferência (Rede de concorrência local e Rede de Comunicação e Massa) de França (2004).

identificar-se, ou não, com a cultura e a identidade desta. Este entendimento é necessário na medida em que trazemos a interação entre os sujeitos para o centro da análise, cujas práticas e relacionamento estabelecidos definirão o sentido da Redlar.

Nesse sentido, a comunicação dirigida propicia maiores chances de se obter resultados positivos para os objetivos traçados, assim como contribuir para o relacionamento que se pretende estabelecer, tendo em vista que o conteúdo é adequado ao receptor da informação, proporcionando compartilhamento de significados – essência do processo comunicativo. A comunicação dirigida predomina nos dias de hoje e se caracteriza pela transmissão de mensagens a um público, é um instrumento eficaz de boa comunicação, é realidade e tendência (FRANÇA; LEITE, 2007), porque atinge diretamente o (s) público(s) de interesse da organização.

A comunicação no ambiente empresarial e dele com os públicos, está alicerçada na compreensão daquilo que se pretende transmitir, na linguagem comum que estabelece o universos de debates e efetiva o diálogo, e na eleição planejada e competente dos veículos que serão empregados no transporte das informações. (FORTES, 2003, p. 217).

A palavra dirigida indica a comunicação que utilizamos para atingir objetivos específicos do público para o qual a mensagem se destina (FRANÇA; LEITE, 2007). Segundo Fortes (2003, p. 238), “A comunicação dirigida não é neutra, mas articulada com o direito à manifestação de todas as vertentes de opinião, em relação aos tópicos de interesse público ou privado.”

Toda vez que as organizações desejam se comunicar com determinados públicos, significa que elas têm alvos e, portanto, devem concentrar os esforços nesse sentido, e a comunicação dirigida configura-se como meio para atingir esse objetivo.

A comunicação dirigida tem, portanto, a finalidade de transmitir, conduzir e algumas vezes recuperar informações, para estabelecer comunicação limitada, orientada e freqüente com selecionado número de pessoas homogêneas e conhecidas, patenteando-se as condições básicas à construção de um relacionamento efetivo com os públicos. (FORTES, 2003, p. 239).

A comunicação dirigida utiliza-se de diversos instrumentos, que são classificados em escritos, orais, aproximativos³⁰ e auxiliares (CESCA, 2006; FORTES, 2003). A utilização de um deles não elimina a necessidade e importância dos outros, pois cada indivíduo recebe melhor a informação segundo as suas características pessoais.

Os instrumentos de comunicação dirigida auxiliares utilizados pelas organizações nas relações com seus públicos têm caráter complementar, e seus meios significam um apoio para que a organização realize os registros dos seus processos de trabalho (FORTES, 2003).

Dentre os diversos³¹ veículos de comunicação dirigida utilizados na Redlar, encontramos o instrumento auxiliar CD-R (multimídia). Este é um recurso audiovisual com grande poder de armazenagem de dados, entregue ao associado por ocasião do ingresso, e contém cinco arquivos essenciais (Estatuto, Código de Ética, Regulamento Interno, Manual da Expansão e Manutenção, e Manual de Identidade Visual) com informações, práticas, compromissos, políticas, entre outras, as quais são indispensáveis para o funcionamento de uma organização constituída na forma de uma rede de cooperação empresarial.

O uso do CD-R, como veículo de comunicação auxiliar utilizado nas práticas comunicativas da Redlar constitui-se numa fonte segura de informação sobre o funcionamento da Rede, procedimentos operacionais a serem desempenhados, deveres e direitos dos associados, visão, missão e valores. Informações imprescindíveis para o funcionamento de uma rede de cooperação empresarial.

É importante compreender os aspectos relevantes da comunicação como estratégia organizacional, segundo Oliveira e De Paula (2007, p. 42),

[...] o primeiro, situado na perspectiva da organização, refere-se ao alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócio e de gestão, destacando sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais. O segundo aspecto diz respeito à consideração da perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais.

Também, é importante ressaltar que o tratamento processual da comunicação

³⁰ Os instrumentos de comunicação dirigida escritos, orais e aproximativos não estão no corpus desta pesquisa, por isso não são detalhados no trabalho.

³¹ Os veículos de comunicação dirigida auxiliares são classificados como recursos visuais, auditivos, recursos audiovisuais e relações públicas, segundo Fortes (2006).

pressupõe a combinação e a articulação dos fluxos informacionais e relacionais que materializam o processo comunicacional através dos quais os veículos de comunicação dirigida transportam as informações essenciais e mostram a cultura e a identidade da organização, favorecendo uma visão mais integrada e alinhada por elementos essenciais, tais como a missão, visão e valores, os quais devem ser compartilhados por todos na organização.

Essa nova configuração organizacional – em redes de cooperação – é uma realidade incontestável que torna as pequenas e médias empresas mais competitivas, entretanto, para que isso ocorra, todos os associados da rede necessitam compartilhar as mesmas informações, objetivos e sentido, ou seja, compartilhar o mesmo objeto de consciência (MARTINO, 2003), tendo a cultura e a identidade reconhecidas e sustentadas por todos os associados.

Se não há correspondência entre a cultura da organização e a identidade que ela quer projetar no mercado (TORQUATO, 2003), cria-se dissonância, que terá como resultado, a ruptura na imagem, ou seja, percepção diferente dos públicos com o qual a organização se relaciona. Diante disso, entende-se que numa rede de cooperação empresarial é preciso existir coerência na ação e aplicação dos pressupostos definidos para ela, os quais caracterizam a cultura e a identidade dessa organização.

Destacamos que o tema cultura organizacional foi estudado sistematicamente por Schein (1986, p. 6) que a definiu como:

[...] um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

A partir desse conceito, acreditamos que a Redlar necessita ter uma ação comunicativa que sustente a cultura e identidade de forma coerente e unificada, e isso somente será possível pelo alinhamento da mensagem disseminada pelos veículos de comunicação dirigidos aos públicos de interesse, especialmente aos novos integrantes, os quais precisam assimilar a forma como são feitas as coisas na rede.

A cultura organizacional das organizações se baseia no compartilhamento de

significados permitindo que as pessoas se comportem de maneira organizada e de forma que possam ser reconhecidas pelas suas práticas organizacionais. Conforme Chiavenatto (1994, p. 52), “A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro da Rede de cada empresa.”, e esses elementos devem estar presentes nos instrumentos de comunicação que a organização utiliza para se comunicar e interagir com seus públicos. Conforme Baldissera (2007, p. 240):

Ressalta-se que os públicos constroem a identidade da organização com base em toda a qualidade de informações, oficiais ou não, que recebem sobre aquela organização. Daí que o modo como a reconhecem, apreciam e representam influencia fortemente o processo de simpatia/identificação público-organização.

A comunicação dirigida é selecionada, pormenorizada e sempre representou o grande recurso para as empresas transmitirem suas informações (FRANÇA; LEITE, 2007) e constituem-se em estratégias que as organizações utilizam para por em circulação determinados valores e objetivos que serão reconhecidos e incorporados pelo público receptor, unindo-os em torno destes. Para isso, o ato da comunicação deve estar em equilíbrio com os fatos, valores e objetivos comunicados no contexto organizacional, porque a credibilidade e o comprometimento são imprescindíveis em qualquer forma de vida social (MARCHIORI, 2006a).

A comunicação dirigida estabelecida na Redlar “[...] configura-se no processo de transferir informação selecionada com o objetivo de compartilhar significados.” (FORTES, 2006, p. 93), possibilitando a interação entre os sujeitos de forma que estes se identifiquem com a cultura e a identidade da organização e sintam-se fazendo parte dela. No CD-R, instrumento de comunicação dirigida auxiliar, utilizados no processo comunicativo da Rede estão as orientações para os procedimentos operacionais e de gestão, forma que regula os relacionamentos estabelecidos em função da rede de cooperação.

A comunicação dirigida cabe a elaboração da mensagem eficiente, eficaz e apta a produzir os efeitos desejados no público receptor. Evidentemente sob esse enfoque, enquadram-se todos os requisitos e elementos essenciais que integram e caracterizam a comunicação dirigida.
[...] Essa mensagem, bem planejada e estruturada, e a escolha adequada do veículo de comunicação dirigida proporcionarão um feedback mais

rápido, que, por sua vez, permite uma análise imediata dos efeitos. (FORTES, 2006, p. 93).

Considera-se, então, que a cultura e a identidade de uma rede de cooperação empresarial se efetiva através da comunicação, onde acontece a construção do sentido do indivíduo como associado e as implicações disso nas relações estabelecidas com os outros membros, formando a cultura e estabelecendo a identidade.

Para que ocorra a construção/produção de significado, são necessários instrumentos materiais e relações sociais – a organização e combinação de práticas dentro dos aparatos de comunicação, que, sob a forma discursiva, efetiva a circulação da mesma para diferentes audiências, porém, se nenhum “sentido” é apreendido não houve consumo e, se o “sentido” não é articulado, em prática, ele não tem efeito (HALL, 1997a) e não há reprodução do significado. Damos como exemplo o código de ética, manuais e outros documentos, os quais o associado precisa decodificar, assimilar e identificar-se com o que está sendo dito, do contrário não produzirá efeitos positivos na sua prática.

O valor dessa abordagem é que, enquanto cada um dos momentos da articulação, é necessário ao circuito como um todo, nenhum momento consegue garantir inteiramente o próximo, com o qual está articulado. Já que cada momento tem sua própria modalidade e condições de existência, cada um pode constituir sua própria ruptura ou interrupção da ‘passagem das formas’ de cuja continuidade fluxo de produção efetiva (isto é, a ‘reprodução’) depende. (HALL, 2006a, p. 366).

Do ponto de vista da circulação do significado, devemos reconhecer que a forma discursiva da mensagem tem uma posição privilegiada na troca comunicativa e que os momentos de codificação e decodificação são momentos determinados (HALL, 2006a), com algum grau de reciprocidade, do contrário não podemos falar de uma prática comunicativa efetiva, a qual dá origem às conhecidas falhas na comunicação.

Por isso, é importante refletir sobre o contexto e as práticas de comunicação que se empenham em moldar as interações organizacionais estabelecidas nesse ambiente contemporâneo caracterizado pela fluidez (BAUMAN, 2005) que marca as experiências e as relações dos indivíduos nas organizações e entre elas. E, assim, entender que as práticas comunicativas são os instrumentos utilizados pela Redlar

com vista a responder à pergunta: quem somos, enquanto organização?

A resposta a essa questão encontra-se na definição clara e explícita da identidade organizacional, entendida como a coleção de atributos vistos como específicos daquela organização por seus membros, não sendo necessariamente comum a todos, mas, sim, mantida por grupos específicos, que definem papéis, símbolos, políticas, regras e procedimentos, tanto formais quanto informais. (ALMEIDA, 2006, p. 34).

Em resumo, podemos aferir que todas as práticas e instrumentos acionados pela Redlar são portadores da sua cultura e identidade organizacionais, com as quais os associados identificam-se e colocam-se em ação.

Ao analisar o instrumento de comunicação dirigida auxiliar, CD-R, acionado na prática comunicativa da Rede de Cooperação Redlar com o novo associado, estamos fazendo uma tentativa para entender a contribuição deste na sustentação e fortalecimento da cultura e da identidade da organização, através do compartilhamento de significados e valores, considerando que tal seja o mesmo objeto de consciência de todos os integrantes da rede, disseminado pela comunicação e vivenciado nas interações entre eles.

Para implementar a pesquisa sobre instrumentos de comunicação dirigida utilizados nas práticas comunicativas em redes de cooperação empresarial, realizamos um estudo de caso na Redlar. Podemos assim dizer por que analisamos um evento contemporâneo dentro do contexto da vida real (Yin, 2001) e, também, utilizamos as técnicas da análise de conteúdo, pesquisa documental e observação participante, como veremos no capítulo seguinte, onde apresentamos os procedimentos metodológicos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha dos procedimentos metodológicos para realização de pesquisa é um desafio para o pesquisador, uma vez que precisa mostrar o trajeto percorrido durante a realização do trabalho, de forma que possibilite a validação dos resultados por seus pares. Precisa indicar, além do método, as técnicas, os instrumentos e outras definições que possam ajudar a refazer a trilha percorrida e dê validade aos resultados obtidos, contribuindo para o conhecimento científico da área envolvida, sendo que o mesmo precisa ser racional, objetivo, factual, analítico, comunicável, verificável etc. O método se configura num mapa que mostra a caminhada e os passos do pesquisador ao longo da pesquisa, “[...] um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo.” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 83).

Embora, enfatizando o valor da criatividade, convém lembrar que a pesquisa científica não pode ser fruto apenas da espontaneidade do indivíduo, mas exige submissão tanto aos procedimentos do método quanto aos recursos da técnica. O método é o caminho percorrido, demarcado do começo ao fim, por fases ou etapas. E como a pesquisa tem por objetivo um problema a ser resolvido, o método serve de guia para o estudo sistemático do enunciado, compreensão e busca de solução do referido problema. Examinando mais atentamente, o método da pesquisa científica não é outra coisa do que a elaboração, consistente e organizada, dos diversos procedimentos que nos orientam para realizar o ato reflexivo, isto é, a operação discursiva de nossa mente. (RUDIO, 1992 apud SANTAELLA, 2006, p. 127).

Os métodos específicos das ciências sociais situam-se em níveis distintos, em relação à inspiração filosófica, ao grau de abstração, à finalidade, à ação nas etapas e o momento em que se situam, classificando-se em método de abordagem e método de procedimento, segundo Marconi e Lakatos (2008).

De acordo com estes autores, o método de abordagem³² utilizado neste trabalho será o método indutivo, o qual parte de premissas particulares em direção a premissas gerais, ou seja, nesta pesquisa partimos da análise de veículos de comunicação dirigida acionados nos processos comunicativos da Redlar, considerando que eles carregam traços da cultura e da identidade da organização.

³² Segundo Marconi e Lakatos (2008), os métodos de abordagem são discriminados em método indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e dialético.

No método indutivo, a aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente).

Quanto ao método de procedimento,³³ adotamos o método estruturalista, tendo em vista que partimos de um fenômeno concreto para realizar este estudo, uma vez que nos concentramos na análise dos veículos de comunicação dirigida utilizados nas práticas comunicativas da organização Redlar. Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 111), o método estruturalista,

[...] parte da investigação de um fenômeno concreto, eleva-se a seguir ao nível abstrato, por intermédio da constituição de um modelo que represente o objeto de estudo retornando por fim ao concreto, dessa vez como uma realidade estruturada e relacionada com a experiência do sujeito social. [...] dessa forma o método estruturalista caminha do concreto para o abstrato e vice-versa.

Destacamos que a seleção do instrumental metodológico está diretamente relacionada com o problema a ser estudado e a escolha não está restrita apenas a um método ou uma técnica. Por isso, para realizar esta pesquisa foi utilizado um “[...] conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência denominados de técnicas.”, segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 49).

Ressaltamos, também, que este trabalho configura-se num estudo de caso porque realizamos uma análise intensiva numa organização real (BRUNE; HERMANN; SCHOUTHEEE, 1991 apud DUARTE, 2008). Esses autores, sugerem o uso de técnicas diversas para coleta de informações, e assim o fizemos, pois os dados foram coletados a partir de uma pesquisa documental, contemporânea e de fonte primária³⁴, obtidos no arquivo particular da instituição privada Redlar. Essa coleta foi feita juntamente com a observação participante quando a pesquisadora estava inserida no ambiente natural da ocorrência do fenômeno e interagindo com a situação investigada (PERUZZO, 2008).

Também, salientamos que as técnicas e os instrumentos são recursos utilizados pelo pesquisador, em todas as etapas da pesquisa, da obtenção dos

³³ Os métodos de procedimentos conforme explicitados por Marconi e Lakatos (2008), são os seguintes: histórico, comparativo, monográfico, estatístico, tipológico, funcionalista, estruturalista e quadros de referência.

³⁴ Marconi e Lakatos (2008) caracterizam a pesquisa documental como fonte de coleta de dados restrita a documentos escritos ou não, denominados de primários ou secundários e recolhidos no momento em que o fato ocorre (contemporâneas) ou depois dele (retrospectivas).

dados à interpretação dos mesmos. Segundo Santaella (2006, p. 148):

[...] métodos incluem procedimentos, técnicas e instrumentos, mas não se confundem com eles, pois são partes do método. Em cada uma das fases do método, o pesquisador deve usar certos recursos que se constituem em procedimentos técnicos, como seleção da amostra, construção de instrumentos, etc. A fase da análise e interpretação dos dados também implica técnicas próprias.

A definição da amostra/corpus da pesquisa se deu após o mapeamento dos veículos de comunicação dirigida (Quadro 3) acionados pelas práticas comunicativas no contexto da organização Redlar. Em 13 de agosto de 2008 foram mapeados 86 (oitenta e seis) instrumentos de comunicação dirigida³⁵, utilizados no processo comunicativo da Redlar, dentre eles: 35 escrita, 7 oral, 23 auxiliar e 21 aproximativa.

A partir dos instrumentos mapeados optamos por analisar o veículo de comunicação dirigida auxiliar CD-R utilizado na ação comunicativa com o novo associado, o qual contém o Estatuto, o Código de Ética, o Regulamento Interno, o Manual de Expansão e o Manual de Identidade Visual. Este CD-R é entregue no momento do ingresso na Redlar e constitui a base do funcionamento e operação da rede. Ressaltamos que os documentos gravados no CD-R estão relacionados no mapeamento feito dos documentos de comunicação dirigida escrita.

³⁵ Segundo a Classificação de Fortes (2003).

Mapeamento dos Instrumentos de Comunicação Dirigida		
Veículo de Comunicação Dirigida Escrita = 35 instrumentos		
Aviso Quadro de Aviso Cartazes Pôster Comunicados de imprensa Encarte Informe de Reuniões Carta aberta Mensagem Teaser Volante Boletim Informativo	Carta Circular Telegrama Envelopes Papel timbrado Mural Manual de Identidade Visual Manual de Instruções Manual do funcionário Manual de organização Regulamentos Anuário	Calendário Jornal mural Revista em quadrinhos Relatórios Reprinte Programa Apostila Catalogo Prospecto Carta Informativa Newsletter
Comunicação Dirigida Oral = 7 instrumentos		
Conversas pessoais Grupos de discussão Telefone	Reuniões Informativas Reuniões instrutivas Reuniões questionadoras	Reuniões deliberativas
Comunicação Dirigida Auxiliar = 23 instrumentos		
CD-R Novo associado Slide Filme Fotografia Gráficos Gravuras Organograma Bandeiras	Flâmulas Insignias Logotipo Sinalização visual Expositores Quadro branco Imã de geladeira Vídeos	Mostras Site E-mail Lista de discussão Apresentação em PPT Tabelas Exposição
Comunicação Dirigida Aproximativa = 21 instrumentos		
Serviços de informação Ouvidoria Visitas dirigidas Empréstimo de equipamentos Comemorações Concursos Estágios	Programações artísticas, culturais e sociais Excursões Homenagens Participação em eventos externos Reuniões Visitação pública	Programas especiais Doações Patrocínios Promoção do turismo Círculos de Controle da Qualidade Comemorações externas Comemorações internas

Quadro 3 – Mapeamento Instrumentos de Comunicação Dirigida na Redlar
Fonte: Elaborado pela autora.

A técnica de pesquisa utilizada para análise do material empírico é a análise de conteúdo, em função de ser “[...] uma técnica de pesquisa para descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação, segundo a sua definição clássica” (BERELSON, 1952 apud FONSECA JUNIOR, 2008, p. 282). Este trabalho propõem analisar o conteúdo veiculado nos instrumentos de comunicação dirigida, acionados pela Redlar por ocasião da entrada do novo sócio,

e os traços que carregam para sustentar e fortalecer a cultura e a identidade da organização.

Esta é considerada uma “técnica híbrida” (BAUER, 2007) que valoriza aspectos quantitativos e qualitativos de acordo com o objetivo da pesquisa e, também, é “[...] uma técnica que visa aos produtos da ação humana, estando voltada para o estudo das idéias e não das palavras em si.” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 117). No contexto dos métodos utilizados nas pesquisas em comunicação de massa, a análise de conteúdo concentra-se basicamente de mensagens (FONSECA JUNIOR, 2008), podendo, perfeitamente, ser aplicada para analisar o conteúdo veiculado nos instrumentos de comunicação dirigida acionados no contexto das organizações.

A análise de conteúdo é sistemática porque se baseia num conjunto de procedimentos que se aplicam da mesma forma a todo o conteúdo analisável. É também, confiável – ou objetiva – porque permite que diferentes pessoas, aplicando em separado as mesmas categorias à mesma amostra de mensagens, possam chegar às mesmas conclusões. (LOZANO, 1994 apud FONSECA JUNIOR, 2008, p. 286).

Ao adotar a técnica da análise de conteúdo, a pesquisadora baseou-se nos marcos de referência, segundo Krippendorff (1990 apud FONSECA JUNIOR, 2008), os quais consideram: (1) os dados tais como eles se apresentam – os veículos de comunicação dirigida em si; (2) o contexto dos dados – a empresa organizada em rede de cooperação empresarial, um novo formato organizacional imposto pela necessidade de sobrevivência num mercado, conforme contextualização apresentado no início deste trabalho, caracterizado por uma nova competição denominada de capitalismo de alianças, que nasce para enfrentar a concorrência acirrada que se instala nos mercados consumidores conforme mostra a reportagem da revista Veja (ANEXO A), complementado com a apresentação da Redlar, no item 2.2; (3) o conhecimento do pesquisador – a partir da pesquisa bibliográfica realizada e a da prática profissional da pesquisadora; (4) objetivo da análise de conteúdo – já argumentado anteriormente; (5) a inferência como tarefa intelectual básica – a conexão dos dados obtidos em relação ao seu contexto; e, (6) a validade como critério de sucesso – estabelecer mecanismos para que outras pessoas possam comprovar as inferências e validar os resultados.

Num primeiro momento foi realizada a leitura flutuante³⁶, isto é, teve contato com os documentos gravados no CD-R (ANEXO E), contendo o Estatuto Social, Código de Ética, Regulamento Interno, Manual de Identidade Visual e Manual da Expansão e Manutenção, de forma a conhecer o texto e deles retirar possibilidades de análise, constituindo os índices e as categorias.

Na sequência, foram consideradas as diversas aplicações³⁷ da análise de conteúdo categorizadas por Krippendorff (1990 apud FONSECA JUNIOR, 2008) e delimitou a aplicação na categoria comunicações, uma vez que este trabalho se propõe a analisar o instrumento de comunicação dirigida acionado pela Redlar no momento da recepção e inclusão do novo associado à organização, modificando as relações estabelecidas entre duas ou mais pessoas – neste caso, entre os integrantes da rede.

Entendemos que nessa prática comunicativa institucional, o conteúdo da mensagem do CD-R desempenha a função primordial de disseminar as informações que regulamentam e norteiam a atuação dos membros da Rede. Nesta categoria, a aplicação é de grande valia na análise do conteúdo da comunicação no contexto das organizações como instrumento de inteligência organizacional e competitiva, segundo Fonseca Junior, (2008).

A análise de conteúdo desta pesquisa ocupa-se, conforme pode ser visto no capítulo seguinte, dos significados das ideias, não necessariamente das palavras, encontradas nos veículos de comunicação dirigida utilizados no processo comunicativo da Redlar com o novo associado. Através das categorias definidas a pesquisadora busca extrair a informação predominante ou tendências manifestadas nos textos segundo Denker e Viá (2001).

Este trabalho consistiu em aplicar a técnica da análise de conteúdo, a partir dos índices e categorias identificados nos elementos dos documentos (mensagens) gravadas no CD-R, veículo de comunicação dirigida auxiliar, acionado nas práticas comunicativas da Redlar com o novo associado, no momento do ingresso à rede.

³⁶ Krippendorff (1990 apud FONSECA JUNIOR, 2008) acredita que a primeira coisa a ser feita é estabelecer algum objetivo de pesquisa, um ponto de partida, entretanto, reconhece que muitos analistas partam dos dados disponíveis, a leitura flutuante, para deles extrair alguma ideia interessante sobre o que pesquisar. Bardin (1988 apud FONSECA JUNIOR, 2008) adota o procedimento da leitura flutuante e acredita que os dois enfoques podem coexistir de maneira complementar.

³⁷ Foram organizadas seis categorias: Sistemas, Normas, Índices e Sintomas, Representações Lingüísticas, comunicações e processos institucionais (KRIPPENDORFF, 1990 apud FONSECA JUNIOR, 2008).

Segundo Dencker e Via (2001), a análise de conteúdo pode ser feita a partir de dois grupos: os elementos que são de ordem gramatical³⁸ e os que não tem essa origem³⁹. A partir dessa classificação, a pesquisadora optou pelas unidades de análise de base não gramatical, tendo em vista que este tipo de análise permite uma visão sumária, porém global e pode ser aplicada no documento inteiro, além de ser muito utilizada nas ciências sociais, na política e na comunicação (DENCKER; VIÁ, 2001) e, “[...] por que não há uma regra geral para o estabelecimento das categorias.” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 119).

A definição dos índices e das categorias para esta análise surgiu da leitura flutuante dos documentos inteiros gravados no CD-R entregue ao novo associado da Redlar, como dissemos anteriormente. Entretanto, ao ler o Estatuto Social, Código de Ética, Regulamento Interno, Manual de Expansão e Manutenção, e Manual de Identidade Visual identificamos elementos repetidos, ligados por uma ideia central, que podiam ser agrupados. Então, aferimos que os elementos repetidos formavam as categorias, e as ideias que agrupavam essas categorias constituíam os índices.

Por exemplo, a mancha gráfica, frase de efeito e menção aos diversos momentos em que os associados se encontravam eram elementos repetidos nos documentos e podiam ser agrupados à ideia de comunicação na organização, seja ela escrita, oral, visual ou interativa. As diversas ações descritas nos documentos, as quais deveriam ser executadas pelos associados, configuravam as práticas de gestão da Redlar, como por exemplo as compras, as promoções etc. Os direitos, deveres, punições orientavam o comportamento e as atitudes dos associados. Os elementos que constituíam a base e o rumo da organização eram compartilhados através dos objetivos, missão, visão e princípios.

Para facilitar a compreensão destes índices que agrupam as categorias de análise, a investigadora preocupou-se em apresentá-las de forma clara e explícita de modo que possam ser aplicadas em outro conteúdo a fim chegarem a conclusões semelhantes. Também foi elaborado um mapa de localização dos elementos pertinentes às categorias analisadas, conforme veremos no item 5.2.

³⁸ As análises da base gramatical são: o vocábulo, a frase ou o parágrafo, segundo Dencker e Viá (2001).

³⁹ Neste caso os documentos analisados são recortados em divisões diferentes das gramaticais e o mais utilizado é o documento completo e o espaço, conforme Dencker e Viá (2001).

Foram definidos quatro índices (Quadro 4), representados por diversas categorias conforme segue: (1) **Padrão na Comunicação**⁴⁰, que se refere à forma adotada na comunicação da Redlar com seus associados e compõe-se das categorias marca/logomarca, slogan e encontros; (2) **Práticas de Gestão**, as quais se referem à categoria procedimentos operacionais executados na Rede; (3) **Normativas Comportamentais**, as quais constituem as categorias direitos, obrigações, penalidades e punições, e relacionamentos entre os associados (4) as **Diretrizes Compartilhadas**, compostas pelas categorias objetivos, missão, visão e princípios que norteiam o funcionamento da Redlar.

Índices	Categorias	Descrição
Padrões na Comunicação	Marca/Logomarca	Presença da marca/logomarca e do slogan nos documentos nos instrumentos de comunicação
	Slogan	
	Encontros	Assembléias, reuniões e outras oportunidades de interação entre os associados
Práticas de Gestão	Procedimentos operacionais	Procedimentos adotados pelos associados que asseguram o funcionamento da rede
Regularidade Comportamentais	Deveres e Obrigações	Definições que orientam o comportamento do associado enquanto pertencente à rede
	Direitos	
	Penalidades e Punições	
	Relacionamentos	
Diretrizes Compartilhadas	Objetivos	Ganhos esperados
	Missão	Porque a rede existe
	Visão	Aonde a rede quer chegar
	Princípios	Valores fundamentais

Quadro 4 – Índices e categorias para análise
Fonte: Elaborado pela autora.

⁴⁰ No Índice Padrão na Comunicação definimos a categoria marca/logomarca, pois ambos os vocábulos aparecem nos documentos analisados. Porém, registramos o conceito de marca, segundo a Associação de *Marketing* Americana como um nome, termo ou sinal, símbolo ou qualquer outra característica que identifique um bem ou serviço do vendedor, em distinção a outros dos demais vendedores (LUPETTI, 2008). Segundo Torquato (2004), a marca representa a identidade de uma organização e a projeção pública da imagem, expressa em um logotipo (designação verbal) ou logomarca (designação verbal-icônica).

Os índices e as categorias definidos para análise de conteúdo dos arquivos gravados no CD-R foram aplicados individualmente em cada documento completo, conforme pode ser comprovado a seguir. Neles podemos perceber diferentes ênfases nos índices, dependendo do documento, mas isso não significa que as categorias não estejam presentes nele, apenas não estão claramente explicitadas.

A partir de agora, faremos a apresentação do instrumento de comunicação dirigida CD-R, onde estão documentos gravados os documentos Estatuto Social, Código de Ética, Regulamento Interno, Manual e Expansão e Manutenção, e Manual de Identidade Visual, os quais constituem o corpus desta pesquisa, seguidos da demonstração dos resultados obtidos com a análise de conteúdo, efetivada através dos índices e categorias estabelecidos para este trabalho, e algumas evidências destes como significados compartilhados que constituem a cultura e formam a identidade da Redlar.

5 O ESTUDO REDLAR

5.1 DESCRIÇÃO DOS DOCUMENTOS ANALISADOS

Esta análise contempla instrumentos que não operam isoladamente e devem estar alinhados para se complementarem. São utilizados na administração das redes de cooperação, os quais resultam da observação das melhores práticas de gestão adotadas em diversas redes de cooperação no Brasil e no exterior, como sustenta Balestrin e Versschoore (2008), – dentre elas, a Redlar.

Esses instrumentos classificam-se, segundo os autores, em contratuais, estratégicos, para tomada de decisão e de integração. Os instrumentos contratuais são utilizados nas redes mais complexas onde os desafios administrativos se multiplicam e aonde os objetivos comuns dificilmente chegarão a ser alcançados sem algum acordo explícito. Abordam questões éticas e morais da interação entre participantes da rede, mediante a explicitação do comportamento esperado de cada associado. A inexistência desses instrumentos dificulta as atividades mais simples de alinhamento das ações coletivas desenvolvidas pelos participantes (BALESTRIN; VERSSCHOORE, 2008). São instrumentos contratuais: Contrato Constitucional⁴¹, Regulamento Interno, e Código de Ética.

Os instrumentos estratégicos estão relacionados com a ação coletiva da rede. Dentre eles, temos o planejamento estratégico, planos de ação, e equipes de implementação estratégica. Nos documentos analisados encontramos menção a estes instrumentos; assim como os instrumentos para tomada de decisão também aparecem através da citação dos Conselhos de Administração, das Assembléias e da própria Diretoria da rede.

Os instrumentos de integração complementam os mais formais e constituem-se nas atividades de integração entre os empregados das empresas associadas, os empresários associados e as suas famílias, e também, com o entorno da rede. São imprescindíveis para desenvolver um lastro de confiança entre os integrantes e tem como principal função alinhar valores, visões e práticas, a fim de unirem os

⁴¹ Na Redlar é denominado de Estatuto Social.

interesses individuais e coletivos. Temos como exemplo os eventos realizados pela Redlar para integração entre os colaboradores, empresários associados e parceiros, como por exemplo, a convenção dos colaboradores, realizada em 25 de maio de 2008, reuniões de equipe e treinamentos, durante os quais a pesquisadora fez a sua observação participante.

O corpus desta pesquisa está no formato digital, gravado no CD-R (Anexo E) entregue ao novo associado e compõe-se dos documentos contratuais Estatuto Social, Código de Ética, Regulamento Interno, e dos instrumentos estratégicos como o Manual de Uso da Marca e Manual da Expansão e Manutenção, elaborados pelas equipes de implementação estratégica (BALESTRIN; VERSSCHOORE, 2008) da Redlar: a de marketing e a de expansão e manutenção.

Apresentamos, inicialmente, a capa do suporte CD-R (Figura 6) com todos os documentos analisados, onde já identificamos o índice **Padrão na Comunicação**, que será detalhado no item 5.2, presente através das categorias marca/logomarca Redlar e slogan “a casa da sua família”.



Figura 6 – Capa do CD-R entregue ao novo associado da Redlar
Fonte: CD Redlar.

O Estatuto Social (Figura 7) é um documento registrado em cartório, que constitui juridicamente a Redlar - Associação Sul Móveis e Eletrodomésticos, e dispõe sobre a denominação, sede e fins da rede; a composição do quadro social; a organização; os órgãos de direção; o Conselho de Ética; a Assembléia Geral e outras disposições gerais e transitórias.

Neste documento, além do **Padrão na Comunicação**, encontramos também a descrição das **Práticas de Gestão**, as **Regularidades Comportamentais** e as **Diretrizes Compartilhadas**, conforme analisamos e apresentamos ao longo deste trabalho.



Figura 7 – Apresentação do Estatuto Social da Redlar
Fonte: Redlar (2008b).

O Código de Ética (Figura 8) é norma complementar e regular do Estatuto Social e do Regulamento Interno, e serve para orientar a conduta e os procedimentos dos associados, administradores e terceiros, que têm contato ou relacionamento com a Redlar. É constituído em capítulos que definem os princípios

gerais, os deveres dos associados, orientam as relações entre associados e diretoria, normatizam a instauração de processos éticos e recomendam a aplicação das penalidades. O Código de Ética apresenta maior ênfase nas categorias que constituem o índice **Normativas Comportamentais**, seguido dos demais índices. Entretanto, nesse documento, as categorias que compõem as **Diretrizes Compartilhadas** não estão explicitadas, mas, através do documento inteiro pode-se supor que ela é a própria ética.



Figura 8 – Apresentação do Código de Ética da Redlar
Fonte: Redlar (2008a).

O Regulamento Interno (Figura 9) é norma complementar, também, do Estatuto Social e serve para orientar a conduta e os procedimentos das associadas no que tange às parcerias, políticas de promoções, compras em conjunto, mensalidades, admissões, penalidades, exclusões, transferências e sucessões, e normas gerais. Neste documento, concentram-se as categorias que configuram as

Práticas de Gestão e as **Normativas Comportamentais**. O **Padrão na Comunicação** está presente através da logomarca, do slogan presente nos documentos, nas atividades presenciais mencionadas, e as **Diretrizes Compartilhadas** aparecem através dos objetivos em relação às ações de compra e promoção em conjunto.



Figura 9 – Apresentação do Regulamento Interno da Redlar
Fonte: Redlar (2008e).

O Manual de Expansão e Manutenção (Figura 10) tem como objetivo definir as normas para admissão e manutenção dos associados da Associação Sul Móveis e Eletrodomésticos - Redlar e orienta a atuação dos membros da equipe de Expansão e Manutenção na prospecção, sensibilização, admissão e integração dos candidatos e novos associados da Redlar.

Neste documento, a ênfase concentra-se, também, nas **Práticas de Gestão e Normativas Comportamentais**, porém, também se verificam as presenças do **Padrão na Comunicação** e das **Diretrizes Compartilhadas**, conforme será apresentado e discutido mais adiante, no decorrer desta análise.



1 – INTRODUÇÃO

Este Manual foi produzido pela Equipe de Expansão e Manutenção. Tem como objetivo definir as normas para admissão e manutenção dos associados da Associação Sul Móveis e Eletromésticos – Redlar. Este instrumento orienta a atuação dos membros da Equipe de Expansão e Manutenção na prospecção, sensibilização, admissão e integração dos candidatos e novos associados da Redlar.

O acompanhamento e a manutenção dos atuais associados também é atribuição da Equipe de Extensão e Manutenção. Neste documento, estão definidas as atribuições da equipe bem como a metodologia de trabalho.

Figura 10 – Apresentação do Manual da Expansão e Manutenção
Fonte: Redlar (2008d).

O Manual de Identidade Visual – MIV (Figuras 11 e 12) objetiva fixar normas e padrões para utilização da logomarca da Redlar, quanto ao uso das cores, tipologia, aplicações, reduções e as regras de apresentação da logomarca que devem ser rigorosamente obedecidos pelos associados, constituindo uma apresentação uniforme e padronizada da Redlar, conforme consta na apresentação do documento gravado no CD-R, seja nas peças de comunicação, na fachada das lojas e etc. Este documento concentra-se no índice **Padrões na Comunicação**, não só por carregar a marca e o slogan, mas por indicar como cada associado deve aplicá-lo. As outras categorias de análise também estão contempladas nesse documento, de uma maneira mais sutil, ou seja, é uma obrigação do associado zelar pela marca da rede, ao mesmo tempo em que um direito de usufruir da exposição da marca nos meios de comunicação – são **Normativas Comportamentais**, como por exemplo. E, se ele não estiver dentro das orientações de apresentação previstas para a empresa associada, poderá haver uma punição. Ainda, podemos deduzir que a própria Redlar

contempla as **Diretrizes Compartilhadas** e o fato de adotar as recomendações previstas no Manual de Identidade Visual constitui uma **Prática de Gestão**.



Figura 11 – Capa do MIV da Redlar
Fonte: Redlar (2008c)



Figura 12 – Apresentação do MIV da Redlar
Fonte: Redlar (2008c)

Podemos aferir, então, que os documentos eletrônicos transportam mensagens através de um meio (suporte físico CD-R), as quais são necessárias para o funcionamento da Redlar e para a realização dos objetivos da organização (VIZER, 2006a), conforme veremos a seguir na aplicação das categorias de análise presente nos referidos documentos, as quais demonstram a existência de **Padrões na Comunicação, Práticas de Gestão, Normativas Comportamentais e Diretrizes Compartilhadas**, que norteiam a atuação dos associados na Rede.

5.2 ÍNDICES E CATEGORIAS

Os índices e as categorias são (ou devem ser) significados compartilhados por todos os associados da Redlar formando a cultura da organização e conferindo uma identidade que a diferencie das demais redes empresariais do varejo. Podemos considerar dentre os principais tipos de organização no varejo, segundo Kotler (1996), as redes corporativas, formadas, normalmente, por duas ou mais unidades, de propriedade e controle centralizado, como, por exemplo, Magazine Luiza. Neste ponto, ressaltamos a grande diferença em relação à rede de cooperação empresarial, cujas unidades são propriedades individuais e, onde o controle da operação se efetiva por um grupo que representa a diretoria da organização, eleita

pelos associados da rede, e que se alterna conforme o tempo previsto em seu Estatuto Social (Contrato Constitucional), que no caso da Redlar é de dois anos.

Outra rede de varejo que podemos considerar é a rede corporativa composta por franqueados, que se trata de uma associação contratual entre franqueador e franqueado, sendo que este último compra o direito de comercializar determinada marca, como por exemplo, a Todeschini. Essa rede tem semelhança com a Redlar porque o franqueador também é um empresário independente que compra o direito de posse e operação de uma ou mais unidades do sistema de *franchising* (KOTLER, 1996); e se diferencia da Redlar, porque normalmente está baseada em algum produto, serviço ou método exclusivo de fazer negócios em uma marca ou patente desenvolvida pelo franquiado (proprietário do negócio). Esta rede tem rigorosos procedimentos para uso da marca, dos procedimentos e das relações entre os franqueados, assim como a Redlar com seus associados.

De uma maneira simplificada, a grande diferença entre as demais redes (corporativa e *franchising*) e a Redlar está na origem do seu funcionamento, ou seja, são varejistas independentes, normalmente de pequeno porte, que estabelecem relações de cooperação, resultando efetivamente em ganhos para todos os envolvidos; numa concepção de ganhos coletivos. Com isso, torna-se imprescindível o uso de instrumentos que auxiliem os gestores na estruturação, expansão e manutenção das redes ao longo do tempo (BALESTRIN; VERSSCHOORE, 2008).

Entendemos que os documentos da Redlar: Estatuto Social, Código de Ética, Regimento Interno, Manual de Expansão e Manutenção, e Manual da Identidade Visual são fundamentais para sustentação da cultura e da identidade de uma organização composta por empresários independentes com identidades e culturas diversas. Ressaltamos que os documentos analisados conferem maior ênfase aos índices e categorias, conforme já destacamos no item 5.1 e como podemos constatar no quadro 5 apresentado a seguir:

Índices	Categorias	Ordem dos Documentos no CD-R				
		Arquivo 1			Arquivo 2	Arquivo 3
		Páginas 1 a 13	Páginas 14 a 17	Páginas 18 a 25	Páginas 1 a 46	Páginas 1 a 46
		Estatuto Social	Código de Ética	Regulamento Interno	Manual de Expansão e Manutenção	Manual de Identidade Visual
Padrão na Comunicação	Logomarca/ Marca	1 a 13	14 a 17	18 a 25	1 a 46	1 a 46
	Slogan	1 a 13	14 a 17	18 a 25	1 a 46	1 a 46
	Atividades Presenciais	3,4,5,7,8,9 10,e 12	15	22 e 23	14, 15, 20, 21	N/E ⁴²
Práticas de Gestão	Procedimentos Operacionais	1 e 9	15	18 a 20	10, 11, 21	18 e 45
Normativas Comportamentais	Deveres e Obrigações	3	14	21	21 e 22	45
	Direitos	3 e 10	16	18 e 19	20	N/E
	Penalidades e Punições	3	16 e 17	23	25	N/E
	Relacionamentos	1	15	25	14	45
Diretrizes Compartilhadas	Objetivos	1	14	18 e 19	9	45
	Missão, Visão e Princípios	1	N/E	N/E	10	45

Quadro 5 – Localizador das categorias nas páginas dos documentos analisados
Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do quadro demonstrativo acima, podemos evidenciar que há um **Padrão na Comunicação**, através da categoria logomarca/marca e slogan que está presente em todos os documentos analisados, mas, mais expressivamente no Manual de Identidade Visual, específico sobre o uso da marca, no Código de Ética, no Regulamento Interno, e no Manual de Expansão e Manutenção. A categoria atividades presenciais também tem forte presença, e só não aparece explicitada no Manual de Identidade Visual. Conclui-se, então, que essas categorias são fundamentais para estabelecerem uma identificação de todas as empresas que compõem a Redlar, diferenciando-as perante os clientes, concorrentes e comunidade em geral.

O índice **Práticas de Gestão**, representado pela categoria procedimentos operacionais aparece em todos, mas com maior destaque no Manual de Expansão e Regimento Interno. Entendemos que através dessas atividades se dá o fazer diário

⁴² N/E significa Não Explicitada

que configura a identidade da rede de cooperação Redlar perante os diversos públicos com os quais estabelece relacionamentos.

As categorias que compõem o índice **Regularidades Comportamentais** estão presentes em todos os documentos, com maior destaque para deveres e obrigações e direitos e, com atenção especial, nas relações no Código de Ética. As categorias direitos e punições não estão explícitas no Manual de Identidade Visual, mas o fato de não estar dentro do padrão visual da rede é motivo para punição e exclusão do associado, como veremos mais adiante, e que usar a marca da Redlar é um direito dos associados. Intui-se que o compartilhamento desses valores e comportamentos faz parte da cultura da organização Redlar e é a base para desempenhar as **Práticas de Gestão** em busca de atender aos objetivos propostos, cumprir sua missão e realizar a sua visão.

As categorias objetivos, visão, missão e princípios aparecem com maior ênfase no Manual de Expansão e Manutenção e no Manual de Identidade Visual, onde há um quadro institucional padrão.

A categoria objetivos não está explicitada no Manual de Identidade Visual, mas, entende-se que ter um padrão na comunicação é objetivo implícito definido para os associados e passível de punição, como mencionamos anteriormente.

As categorias missão, visão e princípios não estão explicitadas no Código de Ética e no Regulamento Interno, porém, a própria ética constitui um princípio básico para existência de qualquer organização lícita.

Em relação às **Diretrizes Compartilhadas** através das categorias visão e missão entendemos que são objetivos estratégicos aprovados pelas assembleias, as quais devem ser compartilhadas por todos que compõem a organização, e realmente se efetivam através do **Padrão na Comunicação, das Práticas de Gestão e das Regularidades Comportamentais** previamente estabelecidos para nortear o funcionamento da Redlar, especialmente as comunicativas, as quais nos propomos discutir a partir desses elementos presentes nos instrumentos de comunicação dirigida.

5.2.1 Padrão na Comunicação

A partir do índice **Padrão na Comunicação**, podemos identificar que as práticas comunicativas estabelecidas na Redlar são padronizadas pela identificação visual (Figura 13) aplicada no topo da página de todos os documentos analisados⁴³: A logomarca/marca (símbolo que representa a Rede) e o slogan (frase de apoio), passam o sentido de aconchego, lugar seguro, espaço próprio, cujo significado deve ser compartilhado por todos da rede; dando uma ideia de organização grande e ao mesmo tempo do tamanho da casa de cada um, e que a rede é a casa⁴⁴ de todos os associados, criando uma identificação com a Rede.



Figura 13 – Logomarca da Redlar
Fonte: Redlar

No Estatuto Social, encontramos o índice **Padrão na Comunicação**, através da categoria atividades presenciais, nas seguintes situações abaixo relacionadas.

ARTIGO 6º - São deveres e obrigações das associadas fundadoras e admitidas.[...]

f. Comparecer às Assembléias Gerais [...]

ARTIGO 15º - Todos os Diretores e Conselheiros terão direito a voto nas reuniões nos órgãos aos quais tenham assento [...]

ARTIGO 18º - A Diretoria reunir-se-á obrigatoriamente, uma vez por mês, e extraordinariamente, [...]

ARTIGO 28º - As deliberações do Conselho de Administração serão aprovadas por maioria simples de voto, e constará de Ata lavrada em livro próprio lida e aprovada no final dos trabalhos, em cada reunião, pelos membros presentes. [...]

ARTIGO 34º - Compete ao Conselho de Ética [...]

d. Promover reuniões sistemáticas entre seus membros sempre que necessárias. [...]

ARTIGO 38º - Dos editais de convocação das Assembléias Gerais deverão constar: [...]

PARÁGRAFO ÚNICO – Os editais de convocação serão fixados em locais visíveis, nas dependências mais comumente freqüentadas pelos representantes das associadas, publicadas em jornal ou comunicados por

⁴³ Conforme pode ser constatado nas figuras de 6 a 12.

⁴⁴ Se esse slogan fosse analisado do ponto de vista da percepção do cliente, as constatações seriam outras, mas isso não será feito neste trabalho, por não estar contemplado nos objetivos.

circulares às associadas. [...]

ARTIGO 42 ° - A Assembléia Geral Ordinária, que se realizará obrigatoriamente duas vezes por ano, na última semana do mês de julho e na última semana do mês de novembro de cada ano, [...]

ARTIGO 46° - A dissolução [...], somente será decidido mediante deliberação de duas Assembléias Gerais Extraordinárias, convocadas especialmente para esse fim, com intervalo mínimo de trinta dias, e, pelo voto de no mínimo de dois terços das associadas. (REDLAR, 2008b, p. 3-22).

A categoria atividades presenciais é um **Padrão na Comunicação** que está presente no Código de Ética, conforme segue:

3. Acatar as determinações das Assembléias Gerais especificamente àquelas relacionadas à padronização de procedimentos, preços, condições de venda, uniforme e outras que favoreçam a uniformização da Rede.

[...]

7. Participar efetivamente das Assembléias Gerais realizadas pela Associação e das reuniões das Equipes de Trabalho temáticas. (REDLAR, 2008a, p. 15).

Encontramos também o **Padrão na Comunicação** no Regulamento Interno (REDLAR, 2008e, p. 22), referindo-se à identidade da Rede, categorias logomarca e slogan, conforme as definições do Manual de Identidade Visual. “ARTIGO 18° - A nova associada terá que se adequar ao padrão de identidade da Rede em tempo determinado pela Diretoria desta.”

O **Padrão na Comunicação** através da categoria atividades presenciais está presente no Regulamento Interno (REDLAR, 2008e, p. 23): “VII. outros casos previstos neste regulamento, no Estatuto Social, no Código de Ética e em decisões assembleares.”

A categoria Atividades Presenciais também está presente no Manual de Expansão e Manutenção (REDLAR, 2008d, p. 14), conforme podemos observar abaixo: “4. EQUIPES DE TRABALHO. São formadas por associados que se reúnem, todas as quartas-feiras na Sede da Associação.”

O Manual da Expansão e Manutenção (REDLAR, 2008d, p. 15) apresenta as atribuições da Equipe de Marketing no item 5.2, e novamente encontramos referência ao **Padrão na Comunicação**, através das categorias logomarca e do slogan.

[...] Definir os padrões da identidade visual e de utilização da marca Redlar.
[...]

Definir a política e os padrões do composto de comunicação da Redlar, com o público externo e interno quando envolver a utilização da marca.

Nesse manual, também encontramos referência ao **Padrão na Comunicação** por ocasião do pagamento da taxa de adesão na qual está incluído um kit inicial com a logomarca/marca e o slogan para a padronização da comunicação na loja do novo associado.

Taxa de Adesão – corresponde a 20 (vinte) mensalidades atuais, pago em três parcelas. A primeira parcela deverá ser paga até a posse do novo associado. Está incluído na taxa de adesão o kit inicial para a padronização da loja, com os seguintes materiais: 2 pins, 30 bandeirolas, 150 cartazes de preços, 500 etiquetas de preços, 500 cartas de transição. 1 quadro institucional Redlar, 1 faixa de transição, 1 banner institucional e 1 banner de transição. (REDLAR, 2008d, p. 20-21).

Identificamos a referência ao **Padrão na Comunicação** através das categorias logomarca e slogan, novamente, no Manual de Expansão e Manutenção (REDLAR, 2008d, p. 21), item prazo de adequação, onde consta o prazo e a prioridade que o novo associado deve atender.

Prazo de adequação – os novos associados terão, no máximo, seis meses após a assinatura do termo de adesão para adequar a sua loja, observando a seguinte escala de prioridade:

30 dias	Fachada
30 dias	Para treinamento dos funcionários
60 dias	Para uniforme
90 dias	Para veículos da empresa estarem devidamente sinalizados
180 dias	Mix de produtos e identidade visual

O **Padrão na Comunicação** é essencial para a Rede a ponto de justificar a criação de um documento específico para orientar a utilização por todos os associados, o Manual de Identidade Visual (MIV), onde está definido o uso das cores, tipografia e aplicações possíveis da logomarca da Redlar, conforme apresentado anteriormente na figuras 11 e 12.

No Manual de Identidade Visual encontramos a orientação sobre as possibilidades da aplicação da logomarca e slogan (REDLAR, 2008c), em diversos instrumentos de comunicação dirigida, identificados como materiais de apoio, entre os quais cartaz, banner, faixa, blocos, etiquetas, cartão de visita, crachá e etc., espaços como fachada, carros, uniformes etc., utilizados pelos associados à Redlar.

Esses elementos constituem-se num padrão de comunicação, reconhecido por todos e indispensável para dar visibilidade uniforme e consolidar a presença da rede no mercado.

O **Padrão na comunicação**, constituído das categorias marca, slogan e atividades presenciais, que identificamos na análise de conteúdo aplicada no material disponibilizado ao novo associado, no momento do seu ingresso à rede, é imprescindível para evidenciarmos o dia-a-dia da Redlar, como podemos ver nas fotos⁴⁵ de uma loja antes e depois do ingresso na Rede (Figuras 14 e 15).



Figura 14 – Loja antes
Fonte: Redlar



Figura 15 – Loja depois
Fonte: Redlar

Como podemos perceber nas fotos acima, o novo associado passa a adotar a marca da Redlar na fachada da sua loja, mas não é só isso que ele precisa mudar. É preciso adotar novos comportamentos, conforme orientado nos documentos contratuais, que embasam a atuação da rede.

A eficiência de uma determinada mensagem se mede pelo nível de sua compreensão e pelas reações provocadas no seu contexto existencial. No caso do visual da loja, percebe-se que a mensagem transmitida pela comunicação dirigida foi assimilada pelo novo associado, e com certeza será percebida pelos clientes, porém, para configurar a cultura e a identidade da Redlar, precisamos discutir outros aspectos, que estão contemplados nas **Práticas de Gestão** a seguir analisadas.

5.2.2 Práticas de Gestão

⁴⁵ As fotos apresentadas não fazem parte do corpus da pesquisa, mas destinam-se a evidenciar o Padrão na Comunicação da Redlar.

As **Práticas de Gestão** traduzem-se na categoria procedimentos operacionais responsáveis pelo funcionamento da rede, a partir da ação dos associados, orientadas pelas informações disseminadas pelos diversos instrumentos de comunicação, porque é através da comunicação que a organização materializa seus processos perante seus públicos de interesse – neste caso, o novo associado.

O Estatuto Social é documento de criação da rede e de onde podemos deduzir que as **Práticas de Gestão** serão baseadas na cooperação entre todos os associados, na busca por melhor desempenho, conforme destacado no artigo a seguir apresentado:

ARTIGO 2º - A ASSOCIAÇÃO SUL MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS tem por finalidade assistir, orientar, instruir e estimular a cooperação das associadas, no que diz respeito às atividades de comercialização de móveis e eletrodomésticos. (REDLAR, 2008b, p. 1).

Práticas de Gestão também podem ser identificadas ao analisarmos a tomada de decisão dos assuntos de interesse da rede, a qual é feita de forma coletiva e participativa, quando todas as lojas associadas participam através de suas assembléias, de acordo com o artigo 35º do Estatuto da Redlar (REDLAR, 2008b, p. 9).

ARTIGO 35º - A Assembléia Geral, Ordinária ou Extraordinária, composta pelas associadas Fundadoras e Admitidas, quites no pleno gozo de seus direitos, é o órgão supremo da ASSOCIAÇÃO SUL MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS, e, dentro dos limites deste Estatuto tomará toda e qualquer decisão de interesse da associação e suas deliberações vinculam todas as associadas, ainda que ausentes ou discordantes, sem que estas possam invocar direitos posteriores.

A questão da participação nas **Práticas de Gestão** também está expressa no item 7 do artigo 3º do Código de Ética (REDLAR, 2008a), onde constam os deveres das associadas: “7. Participar efetivamente das Assembléias Gerais realizadas pela associação e das reuniões das Equipe de Trabalho temáticas.” (Figuras 16 e 17).

No Regulamento Interno da Redlar (REDLAR, 2008e, p. 18- 20), encontramos ênfase maior nas **Práticas de Gestão** através dos procedimentos operacionais de compras, vendas, e promoções realizadas pelas associadas, como podemos verificar nos artigos 1º, 2º e 4º .

Das parcerias

ARTIGO 1º - A política de compras, vendas e atendimento dos membros da ASSOCIAÇÃO [...]

PARÁGRAFO SEGUNDO – As aquisições de produtos e serviços pelas ASSOCIADAS serão realizadas somente de fornecedores previamente credenciados pela Associação como parceiros fornecedores. [...]

DAS POLÍTICAS DE PROMOÇÕES

Art. 2º - O Conselho Administrativo deverá regular a política de promoções [...]

PARAGRAFO PRIMEIRO – As políticas de promoções comuns deverão ser fielmente cumpridas pelas associadas. [...]

DAS COMPRAS EM CONJUNTO

ARTIGO 4º - As Associadas deverão encaminhar à ASSOCIAÇÃO seus pedidos de mercadorias nos prazos e meios determinados pela ASSOCIAÇÃO, sob pena de seus respectivos pedidos serem atendidos apenas na rodada de negociação seguinte.

As **Práticas de Gestão** de todas as lojas associadas também são encontradas no Manual de Expansão e Manutenção, onde os procedimentos operacionais devem obrigatoriamente estar alinhados com a definição do conceito do negócio (REDLAR, 2008d, p. 10): “NEGÓCIO – Conforto e Satisfação”

As **Práticas de Gestão** são orientadas pelas definições do planejamento, onde é estabelecido o Posicionamento Estratégico da Redlar (Figura 16), o qual norteia os procedimentos operacionais da Rede (REDLAR, 2008d, p. 11).

Posicionamento Estratégico Redlar.	
Estratégia genérica das lojas Redlar	Fornecer aos clientes mais serviços pelo mesmo preço da concorrência.
Tipo de posicionamento genérico da Redlar	Intimidade com o cliente
Slogan: "A casa da sua família"	1. Atendimento personalizado 2. Condições de financiamento Agilidade na entrega e montagem
Público alvo Quem é o meu Cliente?	Famílias de classe média baixa – exigentes, que valorizam o relacionamento e compram a prazo. Pessoas que valorizam a casa como ponto de referência, o ambiente e as relações familiares. As mulheres têm forte influência na compra.
Estratégias de diferenciação das lojas Redlar	Marca forte – lojas adequadas e serviços. Ponto de venda: Adequados ao padrão da rede. Relacionamento - atendimento personalizado, facilidades de pagamento e agilidade na aprovação do crédito. Conveniência: Disponibilizar serviços que facilitam as coisas para os clientes, (orientação técnica, facilidade no pagamento, agilidade na aprovação de crédito, entrega ágil e montagem)
Atributos das lojas Redlar	- Lojas Adequadas - Relacionamento e conveniência - Produtos de qualidade e diferenciados - Assistência e pós venda
<p>Lojas Adequadas: fachadas, veículos e material de expediente no padrão Redlar, mix obrigatório em estoque; utilizar uniformes e crachás; atendimento personalizado segundo as recomendações do guia de atendimento; software de gestão REDLAR implantado. As lojas devem estar adequadas até dez/2008 - definição da diretoria em 25/01/08</p>	
	

Figura 16 – Posicionamento Estratégico da Redlar
Fonte: Redlar.

Novamente, encontramos a questão da cooperação como **Práticas de Gestão**, pois, após a posse, o novo associado contará com um padrinho que vai acompanhá-lo por sessenta dias para facilitar sua integração na rede, constituindo-se num procedimento operacional, conforme nos apresenta o Manual de Expansão e Manutenção (REDLAR, 2008d, p. 21): “Integração – após a posse, a Equipe de Expansão e Manutenção designará um associado para ser padrinho, esse deverá apresentar o novo associado aos demais e acompanhá-lo durante 60 dias.”

As **Práticas de Gestão** também são encontradas no Manual de Identidade Visual (REDLAR, 2008d, p. 18-45), no que se refere à apresentação e manutenção da fachada da loja associada. Vale lembrar que esta prática está associada diretamente aos **Padrões de Comunicação** que estão inseridas nos procedimentos operacionais e gerenciais.

Sendo a fachada o cartão de apresentação das lojas bem como da marca Redlar, é importante que se tenha padronização rigorosa. Para a produção do layout é preciso enviar as dimensões da fachada, bem como uma foto para a Central Redlar, que deve encaminhar o material à agência. Esta vai desenvolver o layout conforme o padrão e enviar à loja para aprovação. Depois de aprovado pelo lojista e pela equipe de marketing, a arte final é passada para o fornecedor que vai executar o serviço.

[...] Recomenda-se que as lonas da fachada sejam renovadas a cada dois anos ou menos em função de desgastes naturais. É importante também efetuar a limpeza da fachada regularmente.

[...] A pintura interna da loja deve ser predominantemente branca para que não haja conflito com as cores dos móveis. São utilizados também tons como amarelo claro e detalhes em laranja.

[...] É obrigatório que as lojas tenham uma iluminação externa adequada Ter implantado e em funcionamento o Software de Gestão Redlar.

Entendemos que as **Práticas de Gestão** constituem-se na operacionalidade das ações que dão identidade à Redlar, pois são elas que vão diferenciar a organização perante seus públicos. É mais complexa que a alteração de fachada da loja, porque exige uma mudança nas práticas. Não basta alterar os aspectos físicos. Na verdade, acreditamos que essa construção vai se através das interações entre os associados, efetivadas nas reuniões, assembléias, cursos etc. (Figuras 17 e 18)⁴⁶, onde as **Práticas de Gestão** são compartilhadas.

⁴⁶ As fotos apresentadas a seguir não fazem parte do corpus da pesquisa, mas destinam-se a evidenciar as Práticas de Gestão na Redlar.



Figura 17– Treinamento Equipe
Fonte: Redlar



Figura 18– Assembléia Associados
Fonte: Redlar

As **Práticas de Gestão** são reguladas pelas **Normativas Comportamentais**, que definem os deveres e obrigações, penalidades e punições e relações entre os associados, também, são decisões tomadas coletivamente pela Redlar.

5.2.3 Regularidades Comportamentais

O índice **Regularidades Comportamentais** constitui-se das categorias direitos, deveres e obrigações, penalidades e punições e relações as quais norteiam os comportamentos dos associados, em todas as suas interações e relações estabelecidas, aparecendo com maior destaque no Estatuto Social, Código de Ética e Regimento Interno.

No Estatuto Social (REDLAR, 2008b, p. 3), constatamos a presença dessas categorias. Começamos a apresentação pelos deveres e obrigações que estão explicitamente definidos, conforme demonstramos a seguir:

ARTIGO 6º - São deveres e obrigações das associadas fundadoras e admitidas:

- a. Pagar com pontualidade as contribuições que lhes competirem [...]
- f. Comparecer às Assembléias Gerais, fazendo representar-se dentro dos direitos e deveres de sua categoria social.

Os deveres das associadas também estão previstos no Artigo 3º do Código de Ética (REDLAR, 2008a, p. 14).

Art. 3º - São deveres das ASSOCIADAS:

1.Cumprir todas as Leis vigentes no País especificamente àquelas relacionadas com aspectos sanitários e de exercício profissional, aplicáveis aos estabelecimentos do segmento que atua a ASSOCIAÇÃO SUL MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS[...]

7.Participar efetivamente das Assembléias Gerais realizadas pela Associação e das reuniões das Equipes de Trabalho temáticas.

No Regulamento Interno não temos um Artigo específico sobre deveres e obrigações, mas, verifica-se que aparecem ao longo do regulamento nas questões referentes às compras, às promoções, e especialmente em relação ao pagamento das mensalidades ou contribuições (REDLAR, 2008e, p. 21):

ARTIGO 13º - As mensalidades ou contribuições a que se refere o artigo acima serão apuradas mensalmente até o dia 10 (dez) de cada mês e deverão ser pagas pelas associadas na forma determinada pela ASSOCIAÇÃO, até o dia 15 (quinze) de cada mês.

No Manual da Expansão e Manutenção também não encontramos um capítulo específico sobre as obrigações, mas as identificamos, por exemplo, na questão do cumprimento do prazo de adequação da loja à Rede (REDLAR, 2008d, p. 21): “Prazo de adequação – os novos associados terão no máximo, seis meses após a assinatura do termo de adesão para adequar a sua loja, observando a seguinte escala de prioridade [...]”

O envio de uma carta à Equipe de Expansão e Manutenção, quando houver a intenção de abertura de um novo ponto de venda (REDLAR, 2008d, p. 22), constitui-se numa obrigação para com a Redlar.

5.2 ABERTURA DE FILIAL DE LOJA ASSOCIADA

A intenção de abertura de um novo ponto de venda deve ser precedida de uma carta de intenções, encaminhada à Equipe de Expansão e Manutenção, cuja validade será de 90 dias. [...]

Entendemos que são deveres e obrigações de todas as associadas utilizarem os **Padrões na Comunicação** orientados no Manual de Identidade Visual (REDLAR, 2008c, p. 45):

O padrão adequado de uma loja Redlar deve seguir às seguintes normas:

- Fachada padrão Redlar (conforme manual)
- Todos os funcionários devem estar uniformizados e usando crachá [..]

Agora passamos a abordar a categoria direitos, sendo estes claramente encontramos no Artigo 8º do Estatuto da Redlar (REDLAR, 2008b, p. 3), que diz que as Associadas e Fundadoras e Admitidas que estiverem em dia com suas obrigações poderão:

- a. Utilizar-se de todos os serviços da Associação nas condições estabelecidas no regulamento interno.
- b. Votar e ser votado a cargos eletivos, fazendo-se representar dentro dos direitos e deveres de sua categoria social
- c. Gozar de outros direitos e regalias que a associação proporcionar nas condições previstas neste Estatuto.

Também está previsto o direito de defesa (REDLAR, 2008b, p. 3) no caso de instauração de processo administrativo, conforme parágrafo primeiro do Artigo 9º do Estatuto da Redlar.

ARTIGO 9º - A exclusão [...]
PARAGRÁFO PRIMEIRO – A exclusão ocorrerá mediante a instauração de processo administrativo, iniciado por despacho da Diretoria ou do Conselho de Ética de ofício, ou por solicitação por escrito de associada fundadora ou admitida, que garante o direito de defesa ao acusado. Da decisão da Diretoria, caberá recurso para Assembléia Geral, nos termos do parágrafo único do artigo 57 do Novo Código Civil.

No Estatuto Social, artigo 39, parágrafo quinto consta o direito do associado ao voto nas assembléias (REDLAR, 2008b, p. 10).

As deliberações nas Assembléias Gerais serão tomadas por maioria simples de voto das associadas presentes com direito de votar, tendo cada associada presente, direito a um voto, permitindo o voto por procuração, cujo procurador poderá representar a quantidade máxima de até 02 (dois) votos por procuração.

No Código de Ética, não encontramos um artigo específico, mas localizamos os direitos no Artigo que trata da norma para instauração e condução de processo ético (REDLAR, 2008a, p.16), onde consta o direito à notificação em tempo adequado, que a investigação ocorra em sigilo e, também, que será observada e garantida a ampla defesa do acusado, em todas as fases processuais.

NORMA PARA INSTAURAÇÃO E CONDUÇÃO DE PROCESSO ÉTICO

3º - Recebida a denúncia, o Conselho de Ética notificará a associada denunciada para, em um prazo de 10 (dez) dias, a partir do recebimento, apresentar suas alegações e defesa.

8º - O processo ético será instaurado e terá feição sigilosa [...]

13º - Em todas as fases processuais será observada e garantida a ampla defesa do acusado.

A categoria direitos também aparece no Regulamento Interno, no Artigo 4º (REDLAR, 2008e, p. 18), onde é assegurado que toda associada terá direito às condições de compra formalizadas pela Associação, porém para que isso ocorra, a mesma deve estar em dia com suas obrigações.

Das parcerias

Artigo 1º [...]

PARÁGRAFO QUARTO – Toda a Associada, para ter direito às condições de compra formalizadas pela Associação [...]

Também é permitido à Associada o direito a executar promoções individuais, desde que estas não interfiram nas promoções da Rede (REDLAR, 2008e, p. 19).

DAS POLÍTICAS DE PROMOÇÕES

ARTIGO 2º [...]

PARÁGRAFO SEGUNDO – As promoções comuns de produtos e serviços da ASSOCIAÇÃO não impedirão que as empresas Associadas realizem suas próprias promoções individuais, desde que estas não colidam com aquela.

No Manual de Expansão e Manutenção (REDLAR, 2008d, p. 20) temos como direito o kit inicial para padronização da loja que deve ser concedido por ocasião do pagamento da taxa de adesão.

Taxa de adesão – [...] Está incluído na taxa de adesão o kit inicial para padronização da loja com os seguintes materiais:

2 pins; 30 Bandeiras Redlar; 150 cartazes de preço; 500 Etiqueta de preços; 500 Cartas de transição; 5000 Orçamento de preços; 1 Quadro Institucional Redlar; 1 Faixa de transição; 1 Banner Institucional; Banner de transição.

As peças do kit estão listadas no Manual de Identidade Visual, porém, nele não está explícito o direito ao uso e aplicação da marca, mas, a sua orientação já indica que é direito de todos os associados usarem a marca da Redlar.

Em relação às punições e penalidades, podemos dizer que elas são claramente encontradas no Estatuto da Redlar (REDLAR, 2008b, p. 3), conforme segue:

ARTIGO 9º - A exclusão de qualquer das associadas se dará por justa causa, configurando está hipótese quando a associada infringir ou este Estatuto, ou o Regulamento Interno, ou o Código de Ética, ou as deliberações da Assembléia Geral e da Diretoria.

No Código de Ética (REDLAR, 2008a, p. 16-17), encontramos as penalidades que poderão ser recomendadas, conforme descrevemos a seguir.

As penalidades que poderão ser recomendadas pelo Conselho de Ética para execução da Diretoria são:

1º Advertência por escrito à Associada infratora, estabelecendo prazo para adequação.

[...]

4º As penalidades definidas pelo Conselho de Ética, não deverão obedecer necessariamente ordem seqüencial de aplicação, podendo ser aplicadas e reaplicadas, conforme a necessidade de cada caso.

As penalidades e punições previstas no Regulamento Interno (REDLAR, 2008e, p. 23) referem-se à exclusão das associadas, demonstradas a seguir:

ARTIGO 19º - Serão consideradas infrações às normas previstas neste Regimento Interno, as quais serão apuradas em conjunto pelos órgãos executivos e o Conselho de Ética da Associação:

I. não acompanhar o processo de negociação de compras da Rede.

[...]

ARTIGO 22º – A exclusão ou desistência de empresa Associada implicará obrigatoriamente de imediata cassação do uso da marca da ASSOCIAÇÃO e dos direitos como Associada, independente de interpelação judicial ou extrajudicial.

No Manual de Expansão e Manutenção (REDLAR, 2008d, p. 25), a punição através do desligamento da associada é mencionada no item 7 em concordância com os artigos 21º e 22º do Regulamento Interno da Redlar.

7. DESLIGAMENTO

Conforme os artigos 21º e 22º - Das exclusões – do Regulamento Interno – A exclusão implicará a obrigatoriedade de imediata cessação do uso da marca da Associação e do direitos de Associada [...]

No Manual de Identidade Visual, não estão explicitadas as punições e penalidades, porém, em outras passagens dos documentos analisados, tem-se que a não padronização por parte da associada é motivo para punições.

Os relacionamentos também estão contemplados nas **Normativas Comportamentais**, e tratam especificamente das questões ligadas à forma como devem se efetivar as relações na Redlar. No Estatuto Social (REDLAR, 2008b, p. 1) encontramos o sentido da cooperação: “ARTIGO 2º - A ASSOCIAÇÃO SUL MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS, tem por finalidade [...] e estimular a cooperação das associadas no que diz respeito à comercialização de móveis e eletrodomésticos.”

No Código de Ética (REDLAR, 2008a, p. 15) encontramos, claramente expresso, a categoria relacionamentos, quando é apresentado como devem ser as relações entre as associadas e a obrigação destas em relação à Diretoria da Redlar.

Art. 4º - Nas relações com outros participantes da ASSOCIAÇÃO SUL MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS, a ASSOCIADA compromete-se em:

1. Manter elevado nível ético nas relações comerciais, prestando colaboração, apoio e assistência às ASSOCIADAS que delas necessitarem, visando garantir unidade e prestígio a Rede [...]

Art. 5º - Nas relações com a Diretoria a ASSOCIADA obriga-se a:

1. Acatar fiel e integralmente as determinações da Diretoria [...]

No Regulamento Interno (REDLAR, 2008e, p. 25), Artigo 29º, é prevista a não contratação de parentes para trabalhar como funcionários da Redlar, como uma forma de assegurar relações transparentes e sem privilégios nos relacionamentos de trabalho com a Rede: “ARTIGO 29º - Não será permitida a contratação de funcionários para a ASSOCIAÇÃO com laços de parentesco, colaterais, em linha reta ou afins, até 3º grau, com os sócios das Associadas.”

O trabalho em equipe caracteriza o relacionamento entre os associados a rede, conforme Manual da Expansão e Manutenção (REDLAR, 2008d, p. 14): “4. EQUIPES DE TRABALHO. São formadas por associados [...]”

No Manual de Identidade Visual (REDLAR, 2008c, p. 45) consta que todos os funcionários devem primar pela ética e respeito ao consumidor, e sem dúvida, isso vale para o cliente interno (todas as associadas e prestadores de serviço), ou seja, em todos os relacionamentos estabelecidos pelos associados à Redlar: “Todos os funcionários devem primar pela ética e pelo respeito ao consumidor.”

Podemos aferir que as **Regularidades Comportamentais** estão diretamente

ligadas à cultura da Redlar, porque se constituem na construção dos significados compartilhados que dão sentido e valor às **Práticas de Gestão**, as quais são transmitidas pelos instrumentos de comunicação dirigida, vivenciados nos momentos interativos entre os associados e efetivados nas ações que surgem de uma cultura de cooperação para obter melhor desempenho na rede.



Figura 19 – Reunião Equipe
Fonte: Redlar.



Figura 20 – Associados em evento
Fonte: Redlar.

As ações são planejadas e sistematizadas pelas diversas equipes e implementadas pelos associados. Acima, destacamos o registro, através de fotos⁴⁷, da reunião da Equipe de Marketing (Figura 19) e a participação dos associados Redlar no evento Caminhos do Varejo, em março/2009 (Figura 20), identificada como oportunidade de conhecimento aos integrantes da rede. Essas ações são componentes estratégicos que enfatizam oportunidades de interação e diálogo entre os associados, posicionando a organização sobre sua atuação através das **Diretrizes Compartilhadas**.

5.2.4 Diretrizes compartilhadas

Em relação ao índice **Diretrizes Compartilhadas**, entendemos que todas as empresas associadas, ao se filiarem à rede, assumem compromisso com os

⁴⁷ As fotos apresentadas não fazem parte do corpus da pesquisa, mas destinam-se a demonstrar interações entre os associados da Redlar, orientadas pelas Normativas Comportamentais, as quais conduzem às Diretrizes Compartilhadas.

objetivos descritos na finalidade expressa no Estatuto Social Artigo 2º, parágrafo primeiro (REDLAR, 2008b, p. 1) que diz o seguinte:

A Associação terá a finalidade social de congrega micro e empresas de pequeno porte do ramo de negócio especificado no caput deste artigo, a fim de dar-lhes competitividade, suporte, subsistência dentro do mercado em que elas estão inseridas, contribuindo para o combate da informalidade na economia, o aumento de empregos e a sobrevivência [...].

No Código de Ética, podemos entender a intenção do compartilhamento de valores e objetivos à medida que é necessário o compromisso e a fidelidade com a rede, conforme estabelecido (REDLAR, 2008a, p.14): “Art. 2º – É vedado à ASSOCIADA, filiar-se simultaneamente à outra Rede com o objeto igual ou similar ao da ASSOCIAÇÃO SUL MOVEIS E ELETRODOMESTICOS.”

No regimento interno (REDLAR, 2008e, p. 19), entendemos que há o compartilhamento nos objetivos em relação às parcerias estabelecidas, às compras em conjunto, as quais possibilitam ganhos competitivos em função da barganha com os fornecedores e as promoções realizadas por darem visibilidade à marca.

DAS POLÍTICAS DE PROMOÇÕES

ARTIGO 2º – [...] a política de promoções comuns [...]

ARTIGO 3º – A operacionalização das compras conjuntas [...]

No Manual de Expansão e Manutenção (REDLAR, 2008d, p. 9), podemos identificar a categoria objetivos, sendo que estes devem ser compartilhados por todos no sentido de cumprimento das normas estabelecidas para a sustentação e ampliação da rede.

É sempre bom lembrar que somos a união de várias empresas com um grande objetivo comum: o crescimento e o fortalecimento da Rede. E, com isso, o crescimento pessoal, profissional e de nossos negócios.

Enquanto que no Manual de Identidade Visual, deduz-se que os objetivos compartilhados sejam a uniformidade das lojas, através da aplicação de um mesmo padrão de identidade visual para todos na rede.

Este manual tem por objetivo “[...] fixar as normas e padrões para utilização da logomarca da Redlar.” (REDLAR, 2008c, p. 2) e definir “o padrão adequado de

uma loja Redlar [...]” (REDLAR, 2008c, p. 45).

Quanto à categoria valores e princípios, podemos identificar a presença da palavra cooperação no Estatuto Social (p. 1), através da transparência sugerida pelo Código de Ética, a conduta proposta no Regimento Interno, que estão manifestadas explicitamente no Manual de Uso da Marca (REDLAR, 2008e, p. 43), através do Quadro Institucional (Figura 21) que deve ser afixado em todas as lojas da Rede.



Figura 21 – Quadro Institucional da Redlar
Fonte: Redlar.

No Manual de Expansão e Manutenção (REDLAR, 2008d, p. 10), encontramos declaradamente a missão, a visão e os princípios norteadores da atuação das associadas à Rede, conforme segue abaixo:

NEGÓCIO -Conforto e Satisfação

MISSÃO - Proporcionar conforto através da comercialização de soluções em móveis, satisfazendo clientes, parceiros e comunidade.

VISÃO - Ser referência na comercialização de soluções em móveis pela qualidade no relacionamento e dos serviços que presta, até 2010

PRINCÍPIOS E VALORES - Os associados da REDLAR comprometem-se a trabalhar obedecendo aos seguintes princípios: Cooperação, Comprometimento, Ética, Confiança, Qualidade e Resultado.

ESTRATÉGIA GENÉRICA - Oferecer aos clientes preços iguais aos da concorrência, porém com mais benefícios.

Ao final desta análise, podemos verificar que os índices **Padrão na**

Comunicação, Práticas de Gestão, Regularidades Comportamentais e Diretrizes Compartilhadas estão presentes em todos os documentos analisados e constituem o modo de fazer as coisas na Redlar, representando a cultura e a identidade da organização, que se reproduz em cada ação dos associados.

As categorias logomarca/marca; slogan; encontros; procedimentos operacionais; deveres e obrigações; direitos; penalidades e punições; relações; objetivos e a missão, visão e princípios demonstram o sentido e o valor de fazer parte da organização, e são disseminados pela comunicação e compartilhados nas interações cotidianas da Redlar através das práticas que dão uniformidade à cultura e à identidade das múltiplas organizações que compõem a rede.

Salientamos que os instrumentos de comunicação dirigida analisados foram utilizados para transmitirem informações necessárias tendo em vista sustentar e consolidar as práticas que conferem identidade e comportamentos que demonstram a cultura da Redlar, e ambas se efetivam nas interações da organização com os seus diversos públicos, especialmente com os novos associados, que precisam incorporar novas práticas as já existentes na sua organização.

Cabe ressaltar, também, que o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar instrumentos de comunicação dirigida acionados nas práticas comunicativas da Redlar, como estratégia para disseminar políticas e informações para os novos associados de forma a sustentar e fortalecer a cultura e a identidade organizacional da Rede, e entendemos que se constituem em elementos essenciais para esse fim o **Padrão na Comunicação**, as **Práticas de Gestão**, as **Normativas Comportamentais** e as **Diretrizes Compartilhadas**.

Podemos verificar que o CD-R analisado é um veículo que transporta orientações para atuação do novo associado a partir do seu ingresso na rede, porém, entendemos que a verdadeira identificação dele com a Redlar vai se efetivar não só pelo **Padrão na Comunicação**, mas pela complementação de tudo que engloba ser um associado de uma rede de cooperação empresarial: das ações cotidianas da operacionalização do negócio, da aceitação das normas reguladoras desses fazeres e da crença de ganhos coletivos, idéias que permeiam os demais índices que constituem esta pesquisa.

Ao iniciarmos o estudo, optamos por adotar o entendimento da comunicação pelo viés relacional, isto é, interações entre os associados, e através dela a

construção de sentido e valor do ser associado à Redlar, mas, para isso, precisamos de uma fonte de informações, e entendemos que essa é função do instrumento de comunicação dirigida auxiliar CD-R.

Ressaltamos que os procedimentos e normas contidos no CD-R referem-se ao conjunto de crenças compartilhadas contidas no universo da Redlar, onde se pressupõe, necessariamente, uma interação entre seus membros e a consciência de que suas atitudes afetam e são afetadas por todos os componentes da rede, estabelecendo a conectividade necessária ao seu funcionamento e consolidação perante os públicos de relacionamento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De tudo, ficaram três coisas...
A certeza de que estamos começando...
A certeza de que é preciso continuar...
A certeza de que podemos ser interrompidos
antes de terminar...
Façamos da interrupção um caminho novo...
Da queda, um passo de dança...
Do medo, uma escada...
Do sonho, uma ponte...
Da procura, um encontro!

Fernando Sabino

Ao concluirmos, reafirmamos as ideias apresentadas na introdução deste trabalho, primeiramente, em relação às redes de cooperação empresarial como estratégia competitiva, pois constatamos que, sem dúvida, elas são a alternativa para as micro e pequenas empresas enfrentarem a concorrência das grandes empresas, no que se refere ao mix de marketing (4Ps): diversos pontos de venda, preços acessíveis, variedade de produtos e especialmente na promoção/comunicação dos associados Redlar, em função das diversas ações, propagandas e eventos, dos quais têm acesso através da rede, conforme fotos apresentadas no item 5.2. Entretanto, o fato mais importante a salientar, é que a Redlar, praticamente, dobrou o faturamento em 1 ano, passando de 12 milhões para 21 milhões, resultado conquistado pela soma dos esforços dos integrantes e pela estratégia da cooperação utilizada num momento de crise no mercado, como foi amplamente divulgado nos meios de comunicação de massa.

Nesse novo contexto empresarial formado pelas redes de cooperação, destacamos o uso da comunicação dirigida e afirmamos se tratar da comunicação adequada quando uma organização deseja se comunicar com determinado público, conforme já defendido pelos autores dessa área. Evidenciamos isso na medida em que mapeamos, em agosto de 2008, oitenta e seis instrumentos de comunicação dirigida acionados nas práticas comunicativas da Redlar, dentre os quais selecionamos para estudo o CD-R com os documentos contratuais e de gestão entregues ao novo associado no momento do seu ingresso na Redlar.

Em relação à aplicação da técnica da análise de conteúdo no Estatuto Social, Código de Ética, Manual de Expansão e Manutenção, e Manual de Identidade

Visual, gravados no instrumento de comunicação dirigida CD-R, ultimamos que foi adequada, pois permitiu extrair os elementos que constituíram os índices **Padrões na Comunicação, Práticas de Gestão, Regularidades Comportamentais e Diretrizes Compartilhadas**, sobre os quais refletimos e concluímos que eles sustentam e fortalecem a cultura e a identidade da Redlar. Chegamos a essa conclusão após a análise das categorias constituídas por esses índices, conforme destacamos a seguir:

Em relação ao **Padrão de Comunicação**, através da marca e do slogan, constitui o aparato visível (quase tangível) da força da Redlar (como por exemplo, mais de 200 veículos adesivados com a marca, estacionados ao longo da BR116, no dia da convenção dos colaboradores, realizada em 25 de maio de 2008, na qual a pesquisadora realizou uma observação participante). Essa Visibilidade também pode ser verificado pelas fotos apresentadas no item 5.2, referente à fachada das lojas antes e depois do ingresso na rede; certamente 65 pontos oferecem maior exposição e amplia a área de atuação frente à concorrência. Isso, sem dúvida, dá visibilidade para a organização, o que certamente não daria a uma única loja, semelhante as integrantes da Redlar.

O Slogan “A Casa da sua Família” passa um sentimento de confiança e segurança por ser uma lembrança de referência na vida das pessoas. Posso afirmar que durante o convívio com os associados da Redlar, especialmente na convenção referida acima, pude perceber a união entre os membros dessa família, desde o início das atividades que começou com um café da manhã e contou com a presença de mais de 300 (trezentas) pessoas. Essa foi uma das atividades presenciais observadas pela pesquisadora, que certamente contribui para o compartilhamento de significados e identificação com os objetivos da organização, a partir da intensa interação estabelecida entre os associados.

Quanto ao índice **Práticas de Gestão** identificada nos documentos analisados, entendemos que eles constituem o dia-a-dia da organização, através dos diversos procedimentos operacionais, como por exemplo, as promoções de vendas, as compras, as parcerias e a apresentação das lojas, etc.

Para regular as **Práticas de Gestão** e facilitar as relações entre os associados, entendemos que as **Normativas Comportamentais** são importantes porque estabelecem os deveres e obrigações, direitos, penalidades e punições, orientando como devem ser os relacionamentos na Redlar, para que, dessa forma,

seja viabilizado o convívio harmonioso e transparente entre os diversos integrantes e o compromisso destes para com todos que compõe a rede.

Quanto às **Diretrizes Compartilhadas**, podemos considerar que elas representam o amálgama da organização através dos objetivos comuns, da visão (o que queremos ser), da missão (por que existimos) e dos princípios (valores que não abrimos mão ao desempenhar a nossa missão e lutarmos pela nossa visão). Elas vão orientar as **Práticas da Gestão** da Rede e nas lojas associadas.

Após realizar este trabalho, reafirmamos algumas premissas básicas (às vezes esquecidas) pelas pessoas, profissionais e organizações. A primeira é a comunicação, a estratégia para disseminar informações e significados que devem ser compartilhados. Ela estabelece a interação necessária à atuação e consolidação da organização perante seus públicos, especialmente em se tratando de uma rede de cooperação empresarial constituída por diversas outras organizações independentes, unidas por objetivos comuns da rede e próprios. Entretanto, é preciso existir sintonia de interesses, e o coletivo deve prevalecer sobre o individual. Nesse sentido, destacamos as **Normativas Comportamentais** e as **Diretrizes Compartilhadas** como instrumentos indispensáveis para gestão da Redlar, ou de outra organização semelhante.

A segunda premissa diz respeito aos instrumentos de comunicação dirigida, que não podem ser analisados de forma isolada, mas dentro de um contexto de aplicabilidade e interrelacionamento, pois são complementares e sua combinação vai impactar no resultado final.

Terceira, o compartilhamento de sentido que buscamos identificar através dos documentos gravados no instrumento de comunicação dirigida auxiliar CD-R e analisados neste trabalho: Estatuto Social, Código de Ética, Regulamento Interno, Manual de Identidade Visual, e Manual de Expansão e Manutenção, só podem efetivamente produzir efeito e se concretizar no fazer e no acontecer do dia-a-dia. Porém, podemos comprovar que estes carregam pistas através da inferência que fazemos a partir da definição de índices e categorias identificados durante a análise de conteúdo realizada.

Quarta, nos documentos analisados, existem o **Padrão na Comunicação**, as **Práticas de Gestão**, as **Normativas Comportamentais**, e as **Diretrizes Compartilhadas** que representam a organização, e na medida em que o instrumento de comunicação dirigida auxiliar CD-R é acionado pela Redlar, este tem

papel importante na disseminação dessas informações perante os novos associados, dando sustentação e fortalecendo à cultura e à identidade da Rede. Lembramos que a partir do ingresso na Rede, o recém associado vai interagir com um novo contexto organizacional, que exigirá mudanças em sua forma de atuação, com incorporação de novas atividades e comportamentos, conforme orienta os documentos contratuais e de gestão da Rede.

Quinta, nos documentos Estatuto Social, Código de Ética, Regulamento Interno, e Manuais analisados, encontramos práticas e ações instrumentais através das quais a organização funciona. Então, o instrumento de comunicação dirigida auxiliar CD-R se constitui no principal meio utilizado para disseminar informações estratégicas da organização, que estão ligados diretamente à eficácia e eficiência organizacional, ajustam a atuação de empresas com culturas e identidades diferentes, que passam a estabelecer identificação com a Redlar.

Para concluir, consideramos que este trabalho é apenas o primeiro passo para discutir a comunicação dirigida nas redes de cooperação empresarial. Buscamos, de alguma forma, contribuir com a reflexão sobre a importância das práticas comunicativas no contexto dessas organizações. Também entendemos que este estudo deve ser ampliado para outros territórios da comunicação, delimitados segundo os elementos do processo comunicativo, pois, neste estudo de caso, nos limitamos à análise de conteúdo das mensagens transmitidas pelo instrumento de comunicação dirigida auxiliar CD-R, no qual encontramos o **Padrão na Comunicação, Práticas de Gestão, Normativas Comportamentais e Diretrizes Compartilhadas** – elementos que caracterizam a cultura e a identidade da Redlar e que devem ser assimilados e implementados pelos novos associados à rede.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”, In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 31-50.
- ALMEIDA FILHO, Naomar. Apresentação. In: TEIXEIRA, Francisco. **Gestão de redes de cooperação**: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BALDISSERA, Rudimar. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. **Organicom**, São Paulo, ano 4, n. 7, p. 228-243, 2007.
- BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **O diálogo possível**: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 30-45.
- BALESTRIN, Alsones; VERSSCHOORE Jorge. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARROS, Antonio Teixeira; JUNQUEIRA, Rogério Diniz. A elaboração do projeto de pesquisa. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 32-50.
- BAUMANN, Zygmunt. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- BAUER, Martin. Análise de Conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Rio de Janeiro: Vozes, 2007. p. 189-217.
- BLUMER, Herber. A natureza do interacionismo simbólico. In: MORTENSEN, C. David. **Teoria da comunicação** : textos básicos. São Paulo: Mosaico, 1980.

BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. **Uma história social da mídia: de Gutenberg à Internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CESCA, Cleuza G. Gimenes. **Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática**. São Paulo: Summus, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Prefácio. In: MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de caso: a elaboração do projeto de pesquisa. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 213-235.

DENCKER, Ada de Freitas; VIÁ, Sarah Chucid da. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)**. São Paulo: Futura, 2001.

FERREIRA, Waldir. Comunicação Dirigida: instrumento de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral**. São Paulo: Pioneira, 2006. p. 91-101.

FONSECA JUNIOR, Wilson Corrêa da. Análise de Conteúdo. In: DUARTE, Jorge e BARROS Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 280-304.

FONTES, Suzane Souza. Aprendizagem, redes de firmas e redes de aprendizado: identificando fatores e mecanismos para o desenvolvimento da capacidade competitiva. In: **Gestão de Redes de Cooperação interempresariais**: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005. p. 15-39.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. Londrina: Summus, 2003.

FRANÇA, Fabio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2004.

FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualutymark, 2007.

FRANÇA, Vera. Interações comunicativas: a matriz conceitual de G. H. Mead. In: PRIMO, Alex et al. (Org.). **Comunicação e interações**. Porto Alegre: Sulina, 2008. p. 71-91.

HALL, Stuart. The Work of Representation. In: HALL, Stuart (Org.). **Representation**: cultural representations and signifying practices. Sage/Open University: London/Thousand Oaks/New Delhi, 1997a.

HALL, Stuart. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções de nosso tempo. In: **Educação e realidade**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 15-46, jul/dez. 1997b.

HALL, Stuart. **Da diáspora**: identidades e mediações culturais. Belo Horizonte: UFMG, 2006a.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006b.

HASTENREITER FILHO, Horário Nelson. Acertos e Desacertos dos Principais Programas de Redes de Cooperação Interempresariais Brasileiros. In: TEIXEIRA, Francisco. **Gestão de redes de cooperação interempresariais**: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005. p. 97-122.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

KUNSCH, Maria Margarida Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LASSWELL, Harold D. A estrutura e a função da comunicação na sociedade. In: COHN, Gabriel (Org.). **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: Nacional, 1977. p. 105-117.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p. 109-127.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thompson, 2007.

LUPETTI, Marcélia. **Administração em publicidade: a verdadeira alma do negócio**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

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

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura organizacional**. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2006b.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINO, Luis Carlos. De qual comunicação estamos falando. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luis C.; FRANÇA, Vera Veiga. **Teorias da comunicação: Mass Media: contextos e paradigmas, novas tendências, efeitos de longo prazo e o newsmaking**. Lisboa: Presença, 2003. p. 11-25.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática das comunicações nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MATTELART, Armando; MATTELART, Michele. **História das teorias da**

comunicação. São Paulo: Loyola, 2000.

NASSAR, Paulo. Conceitos e Processos da Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p. 71-75.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; DE PAULA, Carine F. Caetano. Comunicação no Contexto das Organizações produtora ou ordenadora de sentido. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 91-108.

PERUZZO, Cicília Maria Krohling, Artigo Observação participante e Pesquisa-ação. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 125-145.

REDLAR. Código de ética. In: _____. **Manual de identidade visual, Estatuto social, Manual da expansão e manutenção**. Sapucaia do Sul, 2008a. 1 CD-ROM.

REDLAR. Estatuto social. In: _____. **Manual de identidade visual, Estatuto social, Manual da expansão e manutenção**. Sapucaia do Sul, 2008b. 1 CD-ROM.

REDLAR. Manual de identidade visual. In: _____. **Manual de identidade visual, Estatuto social, Manual da expansão e manutenção**. Sapucaia do Sul, 2008c. 1 CD-ROM.

REDLAR. Manual de expansão e manutenção. In: _____. **Manual de identidade visual, Estatuto social, Manual da expansão e manutenção**. Sapucaia do Sul, 2008d. 1 CD-ROM.

REDLAR. Regulamento interno. In: _____. **Manual de identidade visual, Estatuto social, Manual da expansão e manutenção**. Sapucaia do Sul, 2008e. 1 CD-ROM.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação & pesquisa**. São Paulo: Hacker, 2006.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Joseu-Bass, 1986.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.

SOUZA, Camile Magalhães. Perspectivas Teóricas para o Estudo das Redes de Cooperação Interempresariais. In: TEIXEIRA, Francisco. **Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005. p. 41-57.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis: Vozes, 1995.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 2003.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2004.

VIZER, Eduardo. **La trama (in)visible de la vida social: comunicación, sentido y realidad**. Buenos Aires: La Crujia, 2006a.

VIZER, Eduardo. Aportes a una teoría social de la comunicación. In: REUNIÃO DO COMPOS, 16., Bauru, 2006. **Anais: GT de Epistemologia**. Bauru, 2006b.

WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação**. Portugal: Presença, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENONE, Luiz Cláudio; BUAIRIDE, Ana Maria Ramos. **Marketing da comunicação: a visão do administrador de marketing**. São Paulo: Futura, 2002.

ANEXO A - O marketing de bombacha

Revista Veja – 11/02/2009

O marketing da bombacha

Para uma empresa fazer sucesso no Rio Grande do Sul, ela tem de ser gaúcha ou, pelo menos, parecer gaúcha

Igor Paulin

Fotos Mirian Fichtner/Pluf fotografias e divulgação



À moda dos pampas, tchê

Pedro Schwengber, contratado pelo Carrefour para ensinar a preparar o chimarrão, e as versões da cerveja Polar, mais amarguinha para lembrar a bebida típica dos pampas

O orgulho que os gaúchos têm de sua terra e de suas tradições vai muito além do aspecto folclórico, como logo descobrem as empresas estrangeiras e de outros estados que tentam conquistar o mercado do Rio Grande do Sul: eles de fato dão preferência a produtos autóctones. Essa espécie de protecionismo comercial por razões culturais é uma peculiaridade gaúcha. Nas demais unidades do país, a predileção por marcas locais é mais presente nas classes D e E. No Rio Grande do Sul, abrange também os mais ricos. Um levantamento realizado pela consultoria Nielsen mostra que os segmentos A e B gaúchos consomem 31% dos bens não duráveis fabricados na região, quase o dobro da média nacional. "É o único lugar do Brasil em que os mais bem aquinhoados são grandes consumidores de marcas regionais", diz Ana Carolina Franceschi, coordenadora da pesquisa. Para conviver com essa singularidade, é comum que as empresas forasteiras abracem as tradições locais. Para ganharem a confiança da clientela, algumas chegam mesmo a se passar por gaúchas.

VEJA TAMBÉM

Nesta reportagem

- [Quadro: Ah, eu sou gaúcho!](#)

O Magazine Luiza adotou essa estratégia em 2004, ao comprar as 43 unidades das Lojas Arno, então uma rede tradicional do Rio Grande do Sul. No princípio, o nome da Arno foi mantido. Depois, acrescentou-se a nova marca à antiga, duplicidade que permaneceu nos letreiros e anúncios durante um ano, até que a mudança fosse absorvida pelos consumidores. Passada a fase de adaptação, a marca Arno pôde, enfim, ser retirada sem traumas. "As pesquisas que encomendamos indicavam que precisávamos fazer uma conexão com o consumidor gaúcho e que corríamos o risco de perder quase 2 milhões de clientes se mudássemos o nome imediatamente", diz Frederico Trajano, do Magazine Luiza. A manobra deu ótimo resultado. Em menos de cinco anos, o Rio Grande do Sul se tornou o terceiro maior mercado da rede de lojas de eletrodomésticos. "O segredo foi chegar devagarzinho, manter a humildade e jamais comparar a marca nova com a antiga", diz o publicitário Antônio D'Alessandro, que delineou a estratégia do Magazine Luiza no estado.

A rede de supermercados americana Wal-Mart, que em apenas três anos se tornou líder do mercado gaúcho, seguiu outro caminho. Em 2005, a Wal-Mart comprou as marcas Nacional, Big e Maxxi Atacado – e nem sequer cogitou substituí-las pelo seu próprio nome. "Nossa principal preocupação é colocar as mercadorias do estado nas prateleiras", afirma José Oswaldo Leivas, que comanda as operações da rede na Região Sul. Segundo ele, não podem faltar produtos como erva-mate de Ijuí e

doces de Pelotas. O Carrefour não mudou de nome, mas também recheou suas gôndolas com produtos locais. "É o lugar onde há mais marcas regionais em nossos estoques", afirma Jairo Fagundes, diretor regional da empresa. No Rio Grande do Sul, o Carrefour oferece mais de 40.000 itens produzidos no estado. É uma enormidade. Para efeito de comparação, suas lojas paulistas expõem apenas 20.600 mercadorias de origem local. Para tentar estreitar os laços com a clientela, o Carrefour patrocina uma curiosa Escola do Chimarrão, que funciona dentro de um ônibus. De botas, bombachas e chapéu, o especialista Pedro Schwengber roda as sete lojas do Carrefour no estado para dar aulas sobre a bebida. "Posso ensinar as 36 maneiras de preparar o legítimo chimarrão", diz. A operadora de celulares TIM procura colar sua marca nas tradições dos pampas. Patrocina a Semana Farroupilha e o Movimento Tradicionalista Gaúcho, nos quais os trajes típicos são indispensáveis. A antiga cervejaria Antártica (hoje AmBev) foi uma das primeiras a perceber essa característica do mercado gaúcho. Comprou uma marca estadual, a Polar, em 1972, e não a extinguiu. Comercializada apenas no estado, a Polar é a segunda cerveja mais vendida entre os gaúchos – perde apenas para a Skol, também da AmBev. Como o chimarrão, a Polar tem um sabor mais amarguinho. Para reforçar ainda mais o elo com o consumidor, lançou no ano passado versões em lata com os símbolos de Grêmio e Internacional, cujas torcidas costumam entoar o grito de guerra "Ah, eu sou gaúcho!".

Ignorar esse aspecto do mercado gaúcho é quase um suicídio. Em 2004, quando inauguraram as primeiras lojas no Rio Grande do Sul, as Casas Bahia utilizaram o mesmo modelo de marketing com o qual conquistaram a clientela do resto do Brasil. Chegaram a ter 27 lojas. O chimarrão entornou. Hoje, a rede tem apenas seis pontos-de-venda no estado. Em meados de 2008, o presidente do grupo, Michael Klein, encomendou uma pesquisa para descobrir as razões do insucesso e alternativas para driblá-lo. Os consultores sugeriram mudanças na roupa do bonequinho do seu logotipo – a troca do chapéu de cangaceiro por um de gaúcho e que ele envergasse também botas e bombachas. O conselho foi ignorado. Talvez o melhor mesmo seja trocar o nome para Casas Rio Grande.

Fonte: http://veja.abril.com.br/110209/p_100.shtml

**ANEXO B - Decreto 42.950, de 17 de março de 2004, instituindo o Programa
Redes de Cooperação**



**Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do
Sul
Sistema LEGIS - Texto da Norma**

DEC: 42.950

DECRETO Nº. 42.950, DE 17 DE MARÇO DE 2004.

Institui o Programa Redes de Cooperação para Micro, Pequenas e Médias Empresas dos mais variados setores da economia, e dá outras providências.

GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso da atribuição que lhe confere o artigo 82, inciso V, da Constituição do Estado, considerando a importância da promoção da cooperação entre micro, pequenas e médias empresas para o crescimento coletivo dos empreendimentos e o desenvolvimento do Estado;

considerando que a formação de Redes de Cooperação permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis;

considerando a necessidade de aprimorar as Redes de Cooperação já existentes e criar novas Redes de Cooperação no Estado;

considerando a indispensável conjugação de ações entre as entidades promotoras do desenvolvimento nas diversas regiões para gerar um ambiente estimulador ao empreendedor e fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das Redes de Cooperação,

DECRETA:

Art. 1º - Fica instituído o Programa Redes de Cooperação, com o objetivo de fortalecer micro, pequenas e médias empresas nos mais variados segmentos da economia, mediante a união associativa entre elas.

Art. 2º - O Programa Redes de Cooperação consiste na completa disponibilização dos instrumentos necessários para a sensibilização, formação, consolidação e expansão de redes entre empresas, baseada em uma Metodologia de Redes de Cooperação desenvolvida e aprimorada constantemente por técnicos do Estado, por intermédio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais - SEDAI - com o auxílio de entidades técnicas.

Art. 3º - A Coordenação-Geral do Programa Redes de Cooperação será sediada no Departamento de Desenvolvimento Empresarial - DEM - da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais - SEDA1 -, à qual compete a supervisão-geral sobre todos os aspectos que compreendem a execução das atividades do Programa.

Parágrafo único - Compete à SEDAI:

- a) prestar apoio político e institucional ao Programa;
- b) repassar às entidades executoras a Metodologia de Redes de Cooperação desenvolvida internamente pela SEDAI;
- c) aprimorar constantemente a Metodologia de Redes de Cooperação, incrementando os instrumentos de apoio às empresas participantes do Programa;
- d) coordenar e deliberar a execução das atividades, estabelecer o método de trabalho e avaliar os resultados;

e) definir critérios a serem priorizados, bem como supervisionar as diretrizes, metas e fases de implantação a serem seguidas pelas entidades executoras.

Art. 4º - O Programa Redes de Cooperação será operacionalizado por intermédio de entidades executoras, regionalmente distribuídas, responsáveis pela implementação da metodologia e supervisão das atividades desenvolvidas junto às empresas participantes do Programa nas vinte e duas regiões dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento.

Parágrafo único - Compete à Entidade Executora:

- a) prestar apoio institucional e político ao Programa;
- b) atender às diretrizes, metas e fases de implantação definidas pela SEDAI, por intermédio de instrumento próprio a ser firmado;
- c) disponibilizar a equipe de técnicos para a implementação da Metodologia de Redes de Cooperação, de acordo com o plano de trabalho a ser estabelecido em instrumento próprio;
- d) disponibilizar a infra-estrutura necessária ao desenvolvimento das atividades do Programa.

Art. 5º - Os critérios de atendimento regional a serem priorizados na execução do Programa Redes de Cooperação serão definidos em conjunto pela SEDAI e pelas entidades executoras, compreendendo as potencialidades econômicas existentes em cada região.

Art. 6º - Poderão ser firmadas parcerias entre as instituições empresariais existentes nos diversos segmentos e o Programa Redes de Cooperação com o intuito de desenvolver redes entre empresas no âmbito de sua atuação, desde que seguidas as premissas básicas estabelecidas na Metodologia de Redes de Cooperação.

Art. 7º - Os recursos financeiros necessários à execução do Programa Redes de Cooperação estão previstos em dotação orçamentária da SEDAI, e contido no Plano Plurianual do Estado.

Art. 8º - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 17 de março de 2004.

FIM DO DOCUMENTO.

ANEXO C - Apresentação Programa Rede de Cooperação 2009 da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS –
SEDAI
PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO

PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO

Secretário: Márcio Biolchi
Diretor: Tiago Chanan Simon
Coordenador: Carlos Alberto Hundertmarker
Equipe Técnica: Ana Luisa Cardoso
Elci Lado Aguirre
Élci Pain

APRESENTAÇÃO

O Programa Redes de Cooperação é uma iniciativa inovadora do Governo do Estado para desenvolver a cultura associativa entre pequenas empresas. Iniciado no ano 2000, foi concebido para empreendedores da indústria, comércio e serviços, garantindo melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados. O Programa, **destacado como um dos Programas Estruturantes do Governo** pela sua potencialidade no fortalecimento das micro e pequenas empresas (Decreto 45.273 de 04.10.07), integra o Departamento de Desenvolvimento Empresarial da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul – SEDAI.

A idéia central é reunir 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.

A formação de uma Rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. As empresas integradas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias, comprovando a idéia de que o todo é maior que a soma das partes. As Redes constituídas são administradas democraticamente, permitindo a participação direta de todos nas decisões estratégicas e distribuindo simetricamente os benefícios entre os participantes. Tendo a cooperação como alicerce, nas Redes as pessoas e seus relacionamentos predominam sobre o capital.

OBJETIVOS

Fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedor e fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das Redes.

ESTRUTURA

O Programa possui abrangência estadual. É coordenado pela SEDAI, através da Divisão Redes de Cooperação, sendo executado regionalmente de forma articulada com as Universidades. Através de parcerias, as universidades disponibilizam os consultores, sua infra-estrutura para execução do Programa, tais como salas para reuniões, equipamentos, organização de eventos, materiais, etc. A supervisão em cada região é realizada por técnico especialmente destacado pela Universidade para tal, sendo o responsável pelo cumprimento das ações dos consultores e pelas metas estabelecidas em conjunto com a Coordenação Estadual.

DINÂMICA

O Programa é desenvolvido e operacionalizado através de Convênios entre o Governo do Estado e Universidades Regionais do Rio Grande do Sul que possuem articulação comunitária nas suas regiões.

Nos Convênios são definidos os objetivos, metas, etapas constantes do plano de trabalho, que determinam as atividades a serem executadas, bem como, o repasse da metodologia e a forma de atuação.

Na operacionalização do Programa fomenta-se e sensibiliza-se para a cooperação entre empresas, regional e setorialmente, com vistas à ampliação da eficiência coletiva dos empreendimentos e disponibilizam-se os instrumentos necessários para a formação das Redes. Paralelamente, elabora-se um plano de ação conjunta, que é executado pelos empresários participantes. No intuito de consolidar as Redes, capacitam-se os gestores, abre-se espaço para troca de informações entre os empresários e oportuniza-se a articulação entre as empresas, estimulando negócios, parcerias e alianças. Ao final, todo o processo é reavaliado.

METODOLOGIA

Os consultores são os responsáveis diretos pelo processo de formação e consolidação das redes. São eles que iniciam o contato com os empresários para a participação nas reuniões de sensibilização, apresentam o Programa e motivam para a cooperação. Atuam como facilitadores de atividades do grupo e identificam as possibilidades de ações conjuntas para resolução de problemas comuns e para a potencialização de oportunidades do grupo.

Os consultores têm a responsabilidade de adequar a melhor formatação jurídica e registro da Rede em cartório (estatuto, regimento interno e código de ética), constituir a Diretoria e auxiliar na formação de equipes de trabalho.

Depois de formatada a Rede, é escolhida sua marca, com apoio de agência especializada em publicidade empresarial, e feita a apresentação da Rede, de sua marca e de seu potencial como comprador e parceiro para seus potenciais fornecedores. Estabelecida a Rede, é realizado o lançamento para o público consumidor em evento organizado pelos empresários e apoiado pelo Programa.

As Redes passam a atuar com ferramentas coletivas, como central de negócios, que permite conquistar condições mais vantajosas de compra; marketing compartilhado, que possibilita desenvolver campanhas publicitárias, fortalecendo marcas e firmando um conceito comum; central para alianças, que estabelece parcerias com fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços, consultorias, etc. Além dessas, são possíveis várias outras ferramentas coletivas vantajosas às

empresas em Rede, operacionalizadas com base no planejamento estratégico desenvolvido pelo grupo.

Ao final do período de acompanhamento integral, os consultores auxiliam na elaboração do plano de longo prazo e atuam como facilitadores da Rede, recebendo demandas esporádicas e buscando novas oportunidades de parcerias e alianças.

RESULTADOS OBTIDOS PELO PROGRAMA

Nos **primeiros três anos** do Programa foram apoiadas **43 Redes de Cooperação** com um total de **1.000 empresas** integradas, gerando e/ou mantendo cerca de **10.000 empregos** diretos e alcançando em conjunto um faturamento anual em torno de **R\$ 400.000.000,00**. Destas 43 redes apoiadas, somente **37** foram efetivamente constituídas, implementando ações de desenvolvimento empresarial para seus associados.

O Programa vem sendo aprimorado buscando inovações e melhorias substanciais, tais como: reformulação da metodologia de formação de redes, criação de um supervisor para cada região, melhoria da seleção e treinamento dos consultores, geração de encontros entre empresários de redes, encontros estaduais e congressos nacionais, entre outras. O Programa, hoje, conta com uma melhor estrutura, possibilitando constituir mais e melhores redes.

No somatório de atividades, desde seu início no ano 2000, constituímos e apoiamos aproximadamente **240 Redes de Cooperação**. Entretanto, fatores diversos, tais como, dificuldades econômicas das regiões, a falta de capital social dos empresários e a dificuldade dos mesmos na quebra do paradigma da visão individualista de negócio, a interrupção de convênios com as universidades devido à atual situação econômica do estado, entre outros, contamos, atualmente, com um **total de 157 Redes de Cooperação** com **3.640 empresas** integradas, gerando e/ou mantendo aproximadamente **35.000 postos de trabalho diretos** e alcançando, em conjunto, um faturamento anual superior a **R\$ 3 bilhões**.

- Indicadores de Eficácia*
 - Aumento médio no faturamento das empresas: **26,51%**
 - Aumento médio no número de funcionários: **36,73%**
 - Aumento médio nos investimentos: **30,95%**
 - Aumento médio no recolhimento dos impostos: **26,59%**
 - Redução média dos custos: **13,38%**

*Pesquisa realizada pelo CPP-Feevale (Centro de Pesquisas e Planejamento, em novembro de 2006)

Esses números consolidam o Programa como uma iniciativa singular de apoio ao desenvolvimento econômico com base em empresas de pequeno porte. O Programa Redes de Cooperação constitui-se em uma inovação de políticas públicas. **Reconhecido nacionalmente** pela premiação "Gestão Pública e Cidadania", da Fundação Getúlio Vargas, Fundação Ford e BNDES, classificou-se entre os 20 premiados dentre os 1.053 Programas inscritos em todo o país. Foi **destacado internacionalmente** pelas Nações Unidas no *UN-HABITAT United Nations Human Settlements Programme*, no ano de 2004 e, ainda, *Prêmio Top de Marketing* da ADVB 2006, na categoria Serviços Públicos.

BENEFÍCIOS ALCANÇADOS PELAS EMPRESAS EM REDE

As Redes constituídas através do Programa proporcionam reais benefícios às empresas integradas. Entre eles podem ser destacados:

- ganhos de credibilidade no mercado, garantindo maior legitimidade nas ações empresariais e redimensionando a importância da empresa em seu ambiente comercial;
- novas possibilidades de relacionamentos empresariais, com Universidades, agências estatais e instituições tecnológicas:
- valorização de marcas, lançamento de produtos diferenciados e marketing compartilhado;
- redução de custos de produção e riscos de investimento, com compras conjuntas de mercadorias, materiais de expediente, máquinas e equipamentos e acesso a grandes marcas;
- normatização de procedimentos e certificações;
- aumento da produtividade e redução da ociosidade;
- contratação de novos empregados e manutenção de postos de trabalho;
- capacitação gerencial e qualificação profissional;
- assessoramento e consultorias em diversas áreas, proporcionando o conhecimento de novos conceitos, métodos e estilos de gestão;
- abertura e consolidação de mercados com estruturas de comercialização nacionais e internacionais;
- organização dos negócios a partir de planejamento estratégico e da gestão conjunta;
- ampliação da escala produtiva e atendimento de grandes pedidos através da produção conjunta;
- troca de informações e experiências;
- aumento da motivação e confiança no negócio;
- facilidade de acesso ao crédito, através de ações de investimentos conjuntos e do reconhecimento da estrutura de Rede pelo agente financeiro.

CONTATOS

Divisão de Redes de Cooperação - DEM:

Av. Borges de Medeiros, 1.501, 17º andar

CEP 90.119-900, Porto Alegre, RS – Brasil

Telefones (0XX51) 3288-1075 e 3288-1077

Fax: (0XX51) 3228-6634

E-mail: cooperando@sedai.rs.gov.br

Site: www.sedai.rs.gov.br/programas21.html

ANEXO D - Decreto 45.273, de 04 de outubro de 2007,

Decreto 45.273, de 04 de outubro de 2007, destaca o Programa Redes de Cooperação como um dos Programas Estruturantes do Governo, integrante do Departamento de Desenvolvimento Empresarial da Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul – SEDAI.

**ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA****Gabinete de Consultoria Legislativa****DECRETO Nº. 45.273, DE 04 DE OUTUBRO DE 2007.**
(publicado no DOE nº. 190, de 05 de outubro de 2007)

Estabelece as diretrizes e competências para implementação dos Programas “Fazendo Mais com Menos” e “Modernização da Gestão Pública”, cria o Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais, institui Grupo de Trabalho para elaborar Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoal, e dá outras providências.

A **GOVERNADORA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**, no uso das atribuições que lhe confere o art. 82, V e VII, da Constituição do Estado, considerando que o Programa de Racionalização da Despesa “Fazendo Mais com Menos”, compreende uma repactuação das iniciativas de todos os órgãos de governo em vista do equilíbrio fiscal e realismo orçamentário;

considerando que a institucionalização de práticas de modernização da gestão pública é iniciativa fundamental, destinada a proporcionar melhoria na qualidade da prestação dos serviços e dos gastos públicos;

considerando que a gestão eficiente do gasto público contribui de modo decisivo para o combate ao déficit estrutural, que impede a melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade e compromete a capacidade de financiamento de políticas públicas e de investimento do setor público estadual;

considerando, por fim, que as boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar a transparência, os níveis de rentabilidade e retorno sobre o capital do Estado, bem como a capacidade de execução das ações estratégicas das estatais,

DECRETA:

Art. 1º- Fica ampliado o Programa de Racionalização de Despesas – “Fazendo Mais com Menos” e instituído o Programa de “Modernização da Gestão Pública”, contribuindo para a melhoria dos níveis de eficácia, eficiência e efetividade da ação pública e para o ajuste fiscal do Estado do Rio Grande do Sul.

§ 1º - O Programa de Racionalização de Despesas – “Fazendo Mais com Menos”, terá caráter continuado, devendo ser encaminhado semestralmente relatório de seus resultados à Assembléia Legislativa, demonstrados por intermédio de indicadores.

§ 2º - O Programa de Modernização da Gestão Pública abrangerá ações voltadas à gestão dos resultados dos programas, projetos e atividades do Poder Executivo Estadual; desenvolvimento dos recursos humanos; inovação e melhoria na prestação de serviços públicos.

CAPÍTULO I – DA GESTÃO DO GASTO PÚBLICO

Art. 2º - O Programa de Racionalização de Despesas – “Fazendo Mais com Menos”, gerenciado pela Secretaria da Fazenda, por intermédio do Departamento da Despesa Pública Estadual, será implementado por intermédio das seguintes iniciativas:

I - gerenciamento matricial da despesa - GMD, instituído através do Decreto nº 44.364, de 23 de março de 2006;

II - revisão de estruturas e processos de trabalho dos Órgãos e Entidades da Administração Estadual, instituídos pela Ordem de Serviço nº. 008/2007, de 6 de junho de 2007;

III - reorganização do processo relativo à execução orçamentária e financeira, baseada na compatibilização com o regime de caixa e o controle de cotas de gastos por órgãos, por intermédio da Junta de Coordenação Orçamentária e Financeira - JUNCOF, de que trata o artigo 19, da Lei nº 12.697, de 4 de maio de 2007, com o assessoramento direto do Comitê de Programação Orçamentária e Financeira – CPROF, em conformidade com o disposto no Decreto nº 45.125, de 3 de julho de 2007;

IV - parametrização dos contratos de serviços terceirizados, através do Sistema de Serviços Terceirizados - SIST, criado pelo Decreto nº 44.365, de 23 de março de 2006;

V - repactuação de valores dos grandes contratos de fornecimento de bens e serviços;

VI - exame de soluções para a reestruturação e redução dos pagamentos da dívida pública;

VII - equacionamento de débitos com fornecedores através de leilões ou novação de dívidas, de acordo com o disposto na Lei nº 12.742, de 5 de julho de 2007;

VIII - realização das Oficinas de Reeducação do Gasto Público, com a participação dos diversos Órgãos e Entidades da Administração Estadual;

IX - elaboração de relatórios bimestrais da execução orçamentária, nos termos do Decreto nº 44.880, de 1º de fevereiro de 2007.

CAPITULO II – DA GESTÃO DOS PROGRAMAS E PROJETOS

Art. 3º - Fica instituído o gerenciamento intensivo de programas e projetos, focado em resultados, demonstrados através de indicadores.

Art. 4º - Os programas e projetos que serão submetidos ao método de gerenciamento intensivo, serão indicados pelas Câmaras Setoriais, tendo como base as Diretrizes Estratégicas e prioridades estabelecidas no PPA 2008/2011.

§ 1º - Para fins de gerenciamento, os projetos serão desdobrados em ações.

§ 2º - As ações que forem consideradas complexas, por possuírem características de projeto, segundo parecer técnico do Departamento de Monitoramento de Projetos, da Secretaria do Planejamento e Gestão, e referendado pelas Câmaras Setoriais, poderão ser gerenciadas com ferramentas de gerenciamento de projetos.

Art. 5º - As responsabilidades diretas pelo gerenciamento intensivo dos programas e projetos serão atribuídas às seguintes funções:

- I - Secretário de Estado Responsável;
- II - Coordenador Executivo do Programa;
- III - Gerente do Projeto;
- IV - Responsável por Ação.

Art. 6º - Compete ao Secretário de Estado Responsável:

- I – promover a articulação institucional necessária para a implementação do programa, responsabilizando-se pelo atingimento das metas e resultados propostos;
- II – prestar contas periodicamente ou sempre que for solicitado, às Câmaras Setoriais, do estágio em que se encontra o Programa.

Art. 7º - Compete ao Coordenador Executivo de Programa:

- I - coordenar e viabilizar a execução do respectivo programa de forma integrada com o Secretário Responsável e as demais instâncias executoras;
- II - articular-se, de forma sistemática, com os Gerentes de Projetos associados, com a finalidade de atingir os resultados estabelecidos;
- III - responsabilizar-se para que as metas contratadas sejam atingidas;
- IV – prestar contas ao Secretário Responsável, periodicamente, ou sempre que for solicitado, do estágio em que se encontra o programa, bem como os projetos que a ele estão associados;
- V – participar das reuniões de avaliação dos projetos associados, sempre que necessário;
- VI – manter atualizado o conjunto de informações sob sua responsabilidade, em sistema informatizado de acompanhamento dos programas, projetos e ações.

Art. 8º - Compete ao Gerente de Projeto:

- I - coordenar todas as ações necessárias ao desenvolvimento do projeto associado ao programa, em consonância com a orientação do Coordenador Executivo do Programa;
- II - manter o Coordenador Executivo do Programa informado sobre o andamento e o estágio de desenvolvimento do projeto;
- III - manter interlocução com o Departamento de Monitoramento de Projetos, da Secretaria do Planejamento e Gestão, no que diz respeito à atualização das informações sobre o desenvolvimento do projeto, nas reuniões periódicas de avaliação, responsabilizando-se pela execução dos planos de ação corretivos;

IV – manter atualizado o conjunto de informações sob sua responsabilidade em sistema informatizado de acompanhamento dos programas, projetos e ações.

Art. 9º - Compete ao Responsável por Ação:

I - coordenar todas as atividades necessárias ao desenvolvimento da ação associada ao projeto, em consonância com a orientação do Gerente de Projeto;

II - manter o Gerente de Projeto informado sobre o desenvolvimento e estágio em que se encontra a ação;

III – participar das reuniões de avaliação do projeto associado;

VI – manter atualizado o conjunto de informações sob sua responsabilidade, em sistema informatizado de acompanhamento dos programas, projetos e ações.

Art. 10 - Os Coordenadores Executivos de Programas, os Gerentes de Projetos e os Responsáveis por Ações serão designados por intermédio de ato da Governadora do Estado, não implicando tais funções no direito à percepção de qualquer valor remuneratório adicional, ou na alteração de sua situação funcional, mantendo seu vínculo com o Órgão ou Entidade de origem.

Art. 11 – O Departamento de Monitoramento de Projetos da Secretaria do Planejamento e Gestão, constituirá a unidade de apoio ao gerenciamento de projetos, com as seguintes atribuições:

I - coordenar o processo de monitoramento intensivo dos projetos;

II – apoiar a capacitação dos responsáveis pelo gerenciamento intensivo dos projetos;

III - implementar método e ferramentas necessárias ao gerenciamento intensivo dos projetos;

IV – prestar assessoramento no planejamento, execução, controle e avaliação dos projetos;

V – sugerir e elaborar, em conjunto com Gerentes de Projetos, planos de ação para solução de dificuldades identificadas, ou para reavaliação de cronogramas de execução física das atividades;

VI – informar periodicamente, ou quando solicitado, às Câmaras Setoriais e à Junta de Coordenação Orçamentária e Financeira – JUNCOF -, o estágio de desenvolvimento da execução física e financeira dos projetos e, sempre que necessário, o plano de ações corretivas negociado com os Gerentes de Projeto e as recomendações quanto à programação orçamentária, com vista à melhoria da alocação de recursos.

Parágrafo único - As reuniões para avaliação dos projetos serão realizadas periodicamente, sob a coordenação da unidade de apoio ao gerenciamento de projetos de que trata este artigo, com a participação do Gerente de Projeto e dos Responsáveis por Ações, bem como, quando necessário, do Coordenador Executivo do Programa.

Art. 12 – Compete às Câmaras Setoriais:

I – promover o acompanhamento sistemático dos indicadores e metas dos programas, e deliberar acerca das questões relativas ao monitoramento intensivo do conjunto de projetos associados, realizado pela Secretaria do Planejamento e Gestão.

II – promover a avaliação sistemática dos resultados acordados nos programas e sua efetividade junto à sociedade.

Art. 13 - Os programas e projetos serão objeto de contratualização de resultados, mediante assinatura do Termo de Compromissos com Resultados – TCR -, a ser

firmado entre a Governadora do Estado, gestores designados, e representantes dos órgãos intervenientes.

Parágrafo único - Compete à Secretaria do Planejamento e Gestão, por intermédio do Departamento de Modernização da Gestão Pública, a elaboração do Termo de Compromisso com Resultados – TCR.

Art. 14 - As informações sobre os programas e projetos submetidos ao gerenciamento intensivo, bem como seus respectivos resultados e metas, deverão ser disponibilizadas na rede mundial de computadores Internet, na forma de Portal de Governo, de modo a promover a transparência da aplicação dos recursos públicos.

CAPÍTULO III – DA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Art. 15 – Fica criado, no âmbito da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos, o Grupo de Trabalho para elaboração da Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoal, tendo em vista as seguintes finalidades:

- I - melhoria dos serviços públicos prestados aos cidadãos;
- II - desenvolvimento permanente da capacitação do servidor público;
- III – implementação do mecanismo de capacitação continuada no processo de promoção nas carreiras públicas;
- IV - adequação das atribuições dos servidores aos objetivos das instituições a que se vinculam, tendo como referência o Plano Plurianual.

Art. 16 - A estruturação referida no artigo anterior deverá contemplar, especialmente, a institucionalização da Escola de Governo e a possibilidade de criação da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG).

Art. 17 – O Grupo de Trabalho de que trata este Decreto será composto por representantes indicados pelos seguintes órgãos e entidades da Administração Estadual:

- I - Gabinete da Governadora;
- II - Secretaria do Planejamento e Gestão;
- III - Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos;
- IV – Secretaria da Fazenda;
- V- Procuradoria-Geral do Estado;
- VI - Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Parágrafo único - A coordenação do Grupo de Trabalho caberá ao representante da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Art. 18 - As Secretarias e demais Órgãos e Entidades a elas vinculadas, no âmbito de suas respectivas competências, disponibilizarão com urgência e tempestividade, os representantes necessários ao eficaz funcionamento do Grupo de Trabalho de que trata o artigo anterior.

Art. 19 – O Grupo de Trabalho deverá apresentar , no prazo de sessenta dias,, minutas dos instrumentos legais necessários à consecução dos objetivos de que trata o capítulo III do presente Decreto, os quais serão submetidos à Governadora do Estado.

CAPÍTULO IV – DA GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS EMPRESAS ESTATAIS

Art. 20 - Fica instituída, no âmbito do Poder Executivo Estadual, a obrigatoriedade de contratualização do desempenho institucional em todas as empresas estatais, por intermédio da celebração de contratos de gestão, em conformidade com o disposto na Lei nº. 12.237, de 13 de janeiro de 2005.

Parágrafo único - Não se aplica o disposto neste artigo às empresas do Sistema Financeiro Estadual, com exceção da Sociedade Anônima Banrisul Armazéns Gerais S.A.

Art. 21 - Fica criado o Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais - CGCE, com a finalidade de assegurar boas práticas de gestão, transparência, equidade de tratamento e prestação de contas das empresas estatais.

Art. 22 - Compete ao Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais:
I - aprovar diretrizes e estratégias relacionadas à participação acionária do Estado nas empresas estatais, com vista à:

- a) defesa dos interesses do Estado como acionista;
- b) promoção da eficiência na gestão, inclusive quanto à adoção das melhores práticas de governança corporativa;
- c) atuação das empresas estatais na condição de patrocinadoras de planos de benefícios administrados por entidades fechadas de previdência complementar;
- d) fixação da remuneração de dirigentes;
- e) fixação do número máximo de cargos de livre provimento;
- f) projeção do retorno do capital investido pelo Estado nas Empresas Estatais;
- g) fixação da remuneração aos acionistas;
- h) divulgação de informações nos relatórios da administração e demonstrativos contábeis e financeiros, no caso das empresas públicas e sociedades de capital fechado;

II - estabelecer critérios para avaliação e classificação das empresas estatais, com o objetivo de traçar políticas de interesse do Estado, tendo em conta, dentre outros, os seguintes aspectos:

- a) desempenho econômico-financeiro;
- b) práticas adotadas de governança corporativa;
- c) gestão empresarial;
- d) nível de dependência do recebimento de recursos do Tesouro Estadual;

III - estabelecer critérios e procedimentos a serem adotados pelos Órgãos competentes, para indicação de diretores e dos representantes do Estado nos conselhos de administração e fiscal das empresas estatais;

IV - estabelecer diretrizes para a atuação dos representantes do Estado nos conselhos de administração e fiscal, ou órgãos com funções equivalentes, das empresas estatais;

V - estabelecer padrão de conduta dos representantes do Estado nos conselhos de administração e fiscal das Empresas Estatais sem prejuízo das normas já definidas pela própria sociedade;

VI - aprovar o seu regimento interno mediante resolução.

Art. 23 - O Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais será composto pelos Secretários de Estado do Planejamento e Gestão, da Fazenda, da Administração e dos Recursos Humanos, pelo Procurador-Geral do Estado, pelo Chefe da Casa Civil, e por dois representantes indicados pela Governadora, dentre os quais, um da sociedade civil.

§ 1º - O representante da sociedade civil atuará como membro consultivo do Comitê, e deverá ter conhecimento especializado e experiência prática em planejamento e governança corporativa.

§ 2º - Os Secretários de Estado, o Chefe da Casa Civil e o Procurador-Geral do Estado serão substituídos em suas ausências ou impedimentos, por seus representantes legais.

§ 3º - O Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais será presidido pelo Secretário de Estado do Planejamento e Gestão.

§ 4º - Poderão ser convidados a participar das reuniões do Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais, Secretários de Estado responsáveis pela supervisão de empresas estatais com interesse nos assuntos em pauta, bem como os respectivos dirigentes e membros dos conselhos de administração e fiscal, bem como representantes de outros Órgãos ou Entidades da Administração Pública Estadual, responsáveis por matérias a serem apreciadas.

§ 5º - A Secretaria do Planejamento e Gestão, por intermédio do Departamento de Modernização da Gestão Pública, atuará como unidade executiva de apoio técnico e administrativo do Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais.

Art. 24 - As empresas estatais e os Órgãos da Administração Pública Estadual fornecerão, sempre que requisitados, informações ou estudos ao Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais.

Art. 25 - Compete aos dirigentes de Órgãos da Administração Pública Estadual e aos representantes do Estado nos conselhos de administração e fiscal das empresas estatais, respeitadas suas atribuições legais e estatutárias, adotar as medidas necessárias à observância das diretrizes e estratégias do Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais.

Art. 26 - A contratualização de desempenho institucional obedecerá ao seguinte cronograma:

I - instalação do Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais no prazo de trinta dias, a contar da publicação deste Decreto;

II - celebração dos contratos de gestão com todas as empresas estatais até 31 de dezembro de 2007.

Parágrafo único - O acompanhamento e monitoramento da contratualização do desempenho institucional das empresas estatais serão coordenados pela Secretaria do Planejamento e Gestão.

Art. 27 - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 04 de outubro de 2007.

FIM DO DOCUMENTO

**ANEXO E - CD-R Redlar entregue ao novo associado no momento do ingresso
à rede**

