

Redes Sociais no Contexto de Mudança Organizacional

Autoria: Sérgio Ricardo Franco Vieira, Elaine Rabelo Neiva

Resumo

Mudança organizacional é um fenômeno multifacetado e que ocupa um lugar de destaque nos estudos realizados na área de comportamento organizacional. Diversos são os estudos que buscam compreender melhor suas causas e seus impactos nos diversos aspectos da organização. Neste estudo, objetivou-se verificar se ocorriam alterações nas redes intraorganizacionais de uma empresa pública, considerando intervenções para mudança organizacional. Para tanto, realizou-se o mapeamento das redes de amizade e comunicação da empresa, por meio de um questionário aplicado aos empregados, em dois momentos distintos: durante a implementação da mudança e 11 meses após a primeira aplicação. As respostas foram organizadas em matrizes analisadas com o software Ucinet. Os resultados encontrados revelaram impactos mais significativos na rede de amizade: redução no tamanho da rede e diminuição da distância geodésica. Observou-se um impacto positivo na rede de amizade: mesmo ocorrendo redução do tamanho, a rede se tornou mais densa. A rede de comunicação apresentou poucas diferenças, a mudança pouco a impactou. Estes resultados são contrários à literatura na qual se baseou o estudo, que afirma que, após um processo de mudança, a rede de comunicação apresenta as maiores diferenças.

INTRODUÇÃO

A análise de redes sociais parte do princípio de que inúmeros fenômenos sociais podem ser analisados a partir dos padrões de relação entre indivíduos, grupos e organizações de uma comunidade ou da sociedade com um todo. Esses padrões constituem redes de diferentes tipos de laços, com diversos conteúdos que se transformam constantemente, influenciando na cognição e no comportamento dos atores sociais.

Análise de redes sociais não é somente uma forma de interpretar os padrões de relacionamentos entre os atores sociais, mas é em si um método de análise. Ela permite captar e analisar esses padrões, e compreender a influência de vários processos e fenômenos na vida social (Marques, 2003) e no ambiente organizacional. Diversas técnicas podem ser empregadas com o método de análise de redes sociais. A centralidade de um ator pode ser analisada através da sua popularidade na rede (número de indicações), conectividade (servir de intermediários entre dois atores na rede), e pela força de suas ligações. A rede pode ser analisada pelos seus números de *cliques* (pequenas associações), relações recíprocas, blocos de atores e suas ligações. A pesquisa em redes oferece uma possibilidade de estudar essas relações dos atores tanto a nível micro quanto a nível macro. Além disso, permite uma integração entre dados quantitativos e qualitativos e gráficos para melhor compreender o fenômeno estudado (Kilduff & Tsai, 2003).

A mudança organizacional é um fenômeno incontestavelmente presente no cotidiano das empresas (Paper & Simon, 2005), seja episódica, pontual que atinge a organização como um todo ou contínua, na qual pequenas modificações ocorrem na empresa e depois se tornam substanciais (Weick & Quinn, 1999). A mudança possui grande destaque na área de organizações e trabalho e é um alvo de interesse de profissionais e acadêmicos de diversas áreas.

Estuda-se mudança organizacional há quase três décadas (Neiva 2004), mas pode-se afirmar que não foi apreendida completamente e que não existe ainda um consenso sobre uma definição única. Vários são os conceitos e os tipos encontrados na literatura, cada qual voltado para um aspecto da mudança. Logo, os estudiosos da área desenvolvem diversas estratégias e abordagens de pesquisas para estudá-la.

Este trabalho pretendeu empregar a análise de redes sociais para avaliar modificações nas redes intraorganizacionais de uma empresa pública, derivadas de mudanças organizacionais, com destaque para reestruturação organizacional e para o programa de demissão incentivada. Esta pesquisa se diferencia das demais, realizadas no Brasil, por analisar efeitos da mudança organizacional nas relações informais não previstos e não intencionados durante o processo. Procurou-se também verificar se os resultados gerados em pesquisas anteriores na literatura internacional se reproduziriam na organização estudada.

1. REDES SOCIAIS E ORGANIZAÇÕES

A análise de redes caracteriza-se por ser um método multinível que possibilita avaliar as relações de uma organização no seu ambiente macro (redes interorganizacionais), e as relações de seus empregados, tanto na organização como um todo ou em grupos ou em departamentos (redes intraorganizacionais). No presente estudo, o foco serão as redes sociais intraorganizacionais informais de uma empresa pública.

A organização é um espaço de interação, no qual os empregados tendem se relacionar com os colegas por características similares ou para ajuda mútua e trocas (Minhoto & Martins, 2001). Esses relacionamentos se configuram em redes sociais formais e informais

(redes sociais intraorganizacionais) nas quais transacionam diversos conteúdos e que interferem na forma com a qual a organização lida com suas atividades rotineiras como também com os problemas imprevistos (Santos, 2004). O método da análise de redes sociais vem se mostrando como uma ferramenta extremamente útil para análise e compreensão destas estruturas e suas influências no cotidiano da organização.

Cross e Park (2004) indicam a análise de redes sociais como um instrumento para obtenção de sucesso nos objetivos organizacionais. Segundo os autores, os gerentes que desenvolvem e intervêm em pontos estratégicos das redes sociais, podem aumentar rapidamente efetividade e eficiência da organização, bem como as oportunidades para inovação e mudança. A análise de redes sociais possibilita melhorar a colaboração entre os grupos internos da organização e evitar a sua fragmentação, por meio do exame dos padrões de conexões entre funções específicas, departamentos e unidades da empresa.

A área de pesquisa sobre redes nas organizações focam-se em quatro aspectos básicos: a) a importância das relações, b) o quanto o ator está inserido (embebido) no campo social (*actor's embeddedness*), c) a utilidade social das conexões, e d) a modelação estrutural da vida social (Balkundi & Kilduff, 2006). Estes autores discorrem sucintamente sobre esses quatro aspectos, enfatizando a importância de cada um deles e alguns estudos realizados na área. Dos quatro aspectos levantados, segundo os autores, o mais importante e mais estudado seria a interação entre os atores sociais e suas implicações na dinâmica organizacional. A interação entre os atores sociais, a estrutura que eles formam e suas implicações na dinâmica organizacional (no caso, a dinâmica de mudança) é o foco central do estudo aqui relatado.

2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudança organizacional é um fenômeno multifacetado e que ocupa um lugar de destaque nos estudos realizados na área de comportamento organizacional (seja ele macro, meso ou micro). O interesse por este fenômeno data dos anos 70/80, nos quais estudiosos focavam em técnicas de Desenvolvimento Organizacional que buscavam provocar mudanças nas organizações de trabalho por meio de mudanças nos comportamentos individuais (Neiva, 2004).

Lima e Bressan (2003) realizam um levantamento histórico na literatura sobre o tema em um intervalo de aproximadamente 20 anos e constatarem que falta um eixo norteador comum a todas as definições, contudo identificam dimensões da mudança congruentes entre elas: a) intencionalidade, b) relevância do impacto da mudança, c) construção social da mudança d) temporalidade e, e) resposta ao ambiente. Outro aspecto sobre a mudança organizacional relevante no levantamento das autoras é a evolução do conceito através desses 20 anos. O conceito, no início, é que a mudança é planejada e com apoio da administração da organização, passa por um conceito mais abstrato que define mudança como uma observação empírica individual, chegando a uma conceituação mais ampla que engloba toda alteração planejada ou não com impactos na organização.

Mesmo com um levantamento amplo, Lima e Bressan (2003) não conseguem abarcar todas as vertentes do período analisado, por exemplo, o trabalho de Hannah e Freeman (1984). Eles consideram a mudança organizacional como resposta ao ambiente. Sob a perspectiva da ecologia das populações organizacionais, Hannah e Freeman (1984) defendem que as empresas são adaptáveis ao seu meio ambiente e que possuem uma grande dificuldade em mudar. Baseados neste pressuposto, eles desenvolvem o conceito de inércia estrutural, no qual as empresas dificilmente mudam, porque após se estabilizarem

no mercado, as organizações adquirem confiabilidade e credibilidade, duas qualidades valorizadas no âmbito social. Mudar poderia gerar fragilidade na estrutura fazendo com que a organização perca a confiabilidade e credibilidade adquiridas.

Glenn e Malote (2004) em um artigo sobre a complexidade organizacional e seleção comportamental e cultural, discutem a natureza e os objetivos da mudança organizacional. Os autores defendem que as organizações são entidades culturais que estão inseridas em um ambiente complexo e possuem um funcionamento e uma hierarquia também complexos (quanto maior organização, mais complexa ela é). Essas entidades selecionam comportamentos e padrões culturais para melhor se adaptarem ao ambiente complexo em estão inseridas. Desta forma, a mudança organizacional é o gerenciamento da complexidade ambiental e a seleção de contingências comportamentais e culturais para uma melhor adaptação. Conforme o ambiente muda, a organização busca mudar as contingências culturais e comportamentais internas para melhor se adaptar.

Numa visão mais recente de mudança organizacional, Paper e Simon (2005) definem mudança como um processo contínuo e onipresente no ambiente organizacional. Para eles, a mudança organizacional não pode ser evitada ou ignorada pelas organizações, isto é, ela está arraigada e permeia toda a vida organizacional. Os autores lembram que algumas organizações investem somas significativas em consultoria externa, mas são poucas aquelas que abraçam a mudança e tentam integrá-la em seu planejamento estratégico.

Trazendo o fenômeno da mudança organizacional para uma perspectiva do indivíduo, Neiva (2004) concorda com Woodman (1989) e define a mudança como uma abstração de segunda ordem, “tanto da perspectiva da psicométrica quanto da perspectiva da mente que adiciona significado às coisas percebidas” (Neiva, 2004, p. 14), e está relacionada diretamente com a cognição. Para Neiva, a mudança organizacional é percebida “pelos indivíduos, mas ocorre em um organismo que transcende o nível individual” (Neiva, 2004, p. 25). Isto não difere muito do que já foi discutido, a mudança acontece no nível macro na organização, porém com um fator a mais, é percebida pelo empregado (nível micro). Em complemento, a mudança, além de ser percebida, ela tem um impacto sobre o empregado.

O empregado pode perceber a mudança como ameaça ou como oportunidade (Kruglanski, Pierro, Higgins & Capozza, 2007), gerando impactos nos empregados como sofrimento, estresse (quando é considerada uma ameaça), ou excitação, motivação (quando percebida como oportunidade). Kuglanski et al. (2007) explicam que a mudança (especificamente a episódica) é vista como uma ameaça, pois gera sentimentos de incerteza sobre a natureza e as demandas das novas tarefas, e questionamentos sobre as novas habilidades para executá-las, a estabilidade nos seus cargos e a possibilidade de demissão. Os trabalhadores encaram a mudança como um desafio quando esta representa a possibilidade de eliminar rotinas aborrecedoras, permitindo o avanço e a exploração de suas habilidades, e quando gera dinamismo e potencial para o desenvolvimento individual. Em suma, mudança organizacional (especificamente a episódica¹) são alterações que ocorrem na organização que geram impactos nos empregados e são percebidas como ameaça ou desafio.

As definições anteriormente apresentadas revelam diversos aspectos particulares da mudança organizacional. Neste estudo, o aspecto focado é a compreensão deste fenômeno por meio da análise do impacto gerado nas relações informais da organização. Com base na literatura, e reformulando os conceitos expostos, mudança organizacional é qualquer

alteração na organização que gera impactos em parte e/ou em seu todo, e que é percebida e/ou medida ao longo do tempo.

O panorama geral do campo de mudança aqui traçado servirá como base para melhor compreender o contexto no qual o estudo se realizou. A seguir, será mostrada uma relação entre a mudança organizacional e análise de redes sociais na literatura.

3. RELAÇÃO ENTRE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E REDES SOCIAIS

Como explicado na seção anterior, a mudança organizacional é um fenômeno estudado por meio de vários métodos. Encontra-se na literatura internacional e nacional, estudos que utilizam a análise de redes sociais para a compreensão do fenômeno mudança organizacional. A seguir, serão relatados e comentados aqueles que se mostraram mais relevantes no ponto de vista dessa pesquisa.

Na literatura internacional, destaca-se o trabalho de Gulati (1995) que investiga as redes interorganizacionais em um estudo longitudinal no qual ele avalia como a estrutura da rede social influencia em padrões de formação de aliança entre empresas em um ambiente de mudança. Esta rede social facilitaria novas alianças, fornecendo informação valiosa às empresas sobre as potencialidades e a confiabilidade específicas de sócios em potencial. Gulati (1995) também propõe que o contexto social que emerge das alianças prévias e das considerações da interdependência estratégica influencia nas decisões de parceria entre empresas. O autor analisa o papel dos laços diretos entre empresas e suas redes totais na formação de alianças estratégicas entre empresas de 1970 a 1989. Além dos dados de aliança, o pesquisador também se debruça sobre indicadores econômicos e financeiros das empresas estudadas. Os resultados mostram que as redes interorganizacionais são não somente canais valiosos de informação sobre práticas organizacionais específicas, mas que fornecem também um incentivo importante que guia a escolha dos sócios em laços novos.

Em outra perspectiva, Kraatz (1998) realiza um estudo longitudinal para analisar a mudança organizacional mimética em uma rede interorganizacional de 230 faculdades que participavam de uma associação, durante 16 anos. Kraatz (1998) analisou a adaptação dos associados às mudanças ambientais, principalmente a queda do número de matriculados nessas instituições durante os anos de 1971 a 1985. Como medida, os pesquisadores utilizaram dados anuais dos programas oferecidos pelas instituições, tais como número de matrículas, finanças e o laço que estas mantinham com a associação. Os dados revelaram que os laços fortes com outras organizações diminuem a incerteza e promovem a adaptação através da comunicação e do compartilhamento de informações; e as redes podem promover melhor a aprendizagem social das respostas adaptáveis do que outras formas menos produtivas de imitação interorganizacional.

Já Burkhardt e Brass (1990) estudaram o efeito da mudança nas redes sociais intraorganizacionais, analisando as transformações de centralidade e poder nas redes após a implantação tecnológica. Os autores realizaram um estudo longitudinal em quatro momentos, antes durante e depois da introdução de um sistema de informação computadorizado, por meio de um questionário sociométrico, no qual constava uma lista de todos os empregados de uma agência e o sujeito deveria circundar os nomes dos colegas com os quais mantinham ligação durante uma semana típica de trabalho. Verificou-se que os empregados que adotaram primeiro (adotantes primários) a nova tecnologia aumentaram bem mais o seu poder e sua centralidade do que os que adotaram a tecnologia mais tarde (adotantes secundários). Em outro estudo, Burkhardt (1994) investiga longitudinalmente fontes alternativas de influência social e o papel dos relacionamentos interpessoais na

disseminação de crenças, atitudes, e comportamentos em uma organização que passa por uma mudança tecnológica. A maioria dos achados mostrou que os indivíduos com quem uma pessoa interage com maior frequência, influenciam em suas crenças sobre a sua habilidade pessoal, e as atitudes e os comportamentos são afetados mais por colegas de trabalho de grau hierárquico equivalente.

Ainda com foco nas redes intraorganizacionais, Susskind, Miller e Johnson (1998) analisaram os efeitos de um *downsizing* nas redes sociais de um escritório de uma grande companhia hospitalar. Susskind et. al. (1998) realizam uma pesquisa longitudinal na qual medem a variação dos buracos estruturais na rede de comunicação e avaliam a percepção de caos organizacional e da abertura para mudança dos empregados em três momentos distintos. Os autores descrevem minuciosamente as medidas de buracos estruturais criadas por Burt e desenvolvem, a partir delas, um índice por meio de técnicas estatísticas para relacionar buracos estruturais e a percepção dos empregados. Susskind et. al. (1998) observam que o impacto do *downsizing* sobre a rede foi modesto, isto é, não ocorreu um grande aumento de buracos. O índice criado pelos autores para analisar os buracos estruturais se mostrou um preditor para a percepção dos empregados em relação ao caos organizacional e para abertura à mudança.

Outro estudo que relaciona *downsizing* e redes sociais é o de Shah (2000) que investiga os efeitos do *downsizing* nas redes sociais de uma empresa de aparelho eletrônicos. O autor buscou captar, por meio de observações participantes e questionário aplicado em um departamento operacional, as reações dos “sobreviventes” de uma mudança estrutural e as trocas de papéis dentro da rede estudada. A análise dos dados revelou reações negativas à perda dos amigos e reações positivas à perda dos colegas de trabalho em posições estruturais similares. A rede de amizade dos remanescentes apresentou um número de laços menor em comparação com a rede anterior, mas a rede de aconselhamento foi reconfigurada e apresentou um maior número de laços.

Em uma pesquisa mais recente, Susskind (2007) analisa o fluxo de informação antes e depois de um *downsizing* e as intenções de saída e permanência de empregados que “sobreviveram” ao processo de *downsizing* na administração central de um hotel. Os resultados encontrados deram suporte para hipóteses levantadas e indicaram que as mudanças de centralidade dos atores influenciam nas suas percepções de suficiência da informação e que as últimas influenciam nas intenções de permanência ou saída da organização.

No cenário nacional, o primeiro artigo a relacionar rede social com mudança organizacional é o de Marques (1999). Neste artigo, o autor relata um estudo realizado na Companhia Estadual de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro (Cedae) no qual ele levanta as redes das três empresas estatais que foram fundidas em 1975 para a formação da atual empresa e descreve a relação entre elas depois da fusão. O foco do trabalho de Marques é a relação entre os empregados, as configurações de poder e a dinâmica organizacional após a fusão. Ele vai além, e relaciona a rede da Cedae com a sociedade, para tal, Marques (1999) analisa as relações da organização com empreiteiras, associações representantes de classe e empregados de cargos eletivos e comissionados. Baseando-se na análise de redes, o autor constata que a rede da nova empresa, embora organizada em grupos e claramente estruturada, apresenta grande coesão e estabilidade, demonstradas pela pequena variação de seus membros, assim como pela baixa presença de indivíduos de fora. Ele mostra também que é essa nova rede integrada que insere e medeia a relação da Cedae com o seu ambiente político mais amplo.

Já o estudo de Silva (2003) se destaca por ser um dos primeiros no Brasil que busca mapear características das redes sociais intraorganizacionais e utilizar as informações coletadas como insumo para uma mudança estrutural dentro da organização. Outro ponto

de destaque no trabalho de Silva (2003) é a descrição das medidas empregadas na pesquisa. Ele mapeou três redes sociais informais existentes num grupo de operadores e técnicos de manutenção de uma planta petroquímica. Os resultados demonstraram a importância da investigação para a compreensão da dinâmica dos grupos estudados e para insumo de tomada de decisões gerenciais para implementação da mudança.

Em outro estudo, Santos e Bastos (2007), objetivaram captar nos empregados de uma empresa petroquímica que passava por um processo de privatização, o compartilhamento de significados atribuídos à mudança organizacional no interior de redes informais intraorganizacionais. Por meio de itens abertos, os autores levantaram cognições sobre o processo de mudança em curso na empresa e analisaram qualitativamente as percepções sobre mudança levantadas. Os autores encontram uma visão predominantemente positiva da mudança e níveis reduzidos de densidade e coesão das redes informais.

Já Neiva e Pantoja (2008) buscaram descrever e analisar a estrutura social e as reações dos indivíduos durante a implantação de uma associação de produtores rurais. As autoras utilizaram entrevistas semi-estruturadas e um questionário para investigar as redes sociais de amizade, informação, confiança e influência foram utilizados como metodologia de um grupo de 15 produtores rurais e 5 profissionais de uma empresa de extensão rural. Os resultados do estudo evidenciaram desconfiança e temor diante a nova realidade. As redes encontradas apresentaram pouca interação e possibilidade de crescimento. O estudo também indicou atores importantes para melhor estruturação das redes estudadas.

Mo estudo de Neiva, Vieira e Oliveira (2008), o foco era verificar as diferenças entre as características dos laços das redes sociais informais em três unidades (Recursos Humanos, Engenharia e Informática) de uma empresa pública que estava passando por um processo de reestruturação. Os autores pesquisaram as redes de amizade e informação de 18 funcionários da área de Recursos Humanos, 17 funcionários lotados no departamento de engenharia e 16 funcionários do departamento de informática. Os resultados encontrados revelaram redes sociais pouco densas e com muitos laços fortes entre os participantes. Segundo Neiva, Vieira e Oliveira (2008), Tais resultados podem caracterizar barreiras para a mudança na organização e estarem relacionados com a natureza complexa da atividade dos departamentos de informática e de engenharia.

Os estudos aqui relatados exemplificam o esforço de investigar as mudanças do ponto de vista da análise das redes sociais. Na sua maioria são estudos de caso, isto é, estudos focados em uma organização. Contudo, enfatizam os aspectos sociais e individuais em relação à mudança, importantes na dinâmica organizacional e preteridos nas avaliações dos processos de mudança (Kuglanski et al. 2007). Os estudos demonstram que a mudança pode interferir nas redes informais intraorganizacionais que por sua vez, impactam na forma que os indivíduos vão se reorganizar, nas suas percepções e nas suas intenções de permanecer ou não na organização.

No presente estudo, buscou-se observar as transformações ocorridas em redes informais que possam estar relacionadas a um processo de mudança organizacional, examinando as relações informais de indivíduos que compartilham um mesmo ambiente de trabalho. Mais especificamente, objetivou-se verificar as transformações nas redes informais intraorganizacionais (de informação e de amizade) decorrentes de mudanças realizadas em uma empresa pública federal.

Para alcançar objetivo principal, realizou-se um levantamento das redes sociais intraorganizacionais em dois momentos distintos e buscou-se responder questionamentos baseados nos artigos de Susskind et. al. (1998), Shah (2000) e Cross e Prussak (2002). As questões de pesquisa que auxiliaram a atingir o objetivo são as seguintes:

1. Serão encontradas diferenças nas medidas estruturais das redes (distância geodésica, tamanho, densidade da rede) entre as redes de amizade do primeiro e do segundo momento? Shah (2000) observa, por meio de duas coletas de dados em uma organização que passava por mudança, que a rede de amizade após um processo de *downsizing* sofreu modificações e poucos laços foram recuperados.
2. Serão encontradas diferenças entre as redes de informação do primeiro e do segundo momento? No estudo de Shah (2000), a rede de informação sofreu grandes modificações ao longo de seis meses e após a mudança organizacional. Para a Shah (2000) a reconfiguração da rede de informação ocorreu porque informações são cruciais para o bom desempenho das tarefas.
3. As mudanças organizacionais influenciarão nos papéis que atores exercem nas redes sociais? Cross e Prussak (2002) defendem que existem atores dentro das redes que exercem papéis centrais. Esses papéis estão diretamente relacionados à centralidade dos atores. Susskin et. al. (1998) identificam mudanças nas centralidades dos atores após um processo de *downsizing* em uma organização.

Na próxima seção, serão apresentados os procedimentos e instrumentos utilizados na tentativa de responder as perguntas acima, bem como uma descrição do contexto no qual se desenvolveu a pesquisa.

4. MÉTODO

O presente estudo foi desenvolvido em um período de aproximadamente um ano, com duas aplicações de um questionário para mapear as redes informais de amizade e de comunicação (uma aplicação em cada etapa) junto a empregados de empresa pública federal sediada em Brasília. Estas aplicações se deram em dois momentos, no primeiro durante implementação de mudança na estrutura da empresa (entre novembro de 2006 e abril de 2007) e 11 meses após a primeira aplicação (entre março e maio de 2008). Neste segundo momento a mudança estrutural já se encontrava implementada. Desta forma, buscou-se captar do trabalhador as redes sociais que ele estabeleceu durante e depois da mudança.

4.1. Caracterização da Empresa e do Contexto Pesquisado

A empresa estudada é uma empresa pública federal composta por uma sede, 7 regionais espalhadas no território nacional e um quadro composto de 1462 empregados. A organização é dirigida por uma Diretoria Executiva de natureza colegiada, composta pelo presidente e por três diretores.

A Empresa atua na coordenação e execução de obras de infra-estrutura hídrica, implantação de distritos agropecuários e agroindustriais, obras de saneamento básico, eletrificação e transportes, diretamente ou mediante contratação e estabelecendo parcerias na implementação dos programas. Desenvolve, ainda, programas de reabilitação de perímetros irrigados e de preparação da juventude rural, e executa ações integradoras voltadas para a construção de barragens, construção/instalação de adutoras, perfuração/instalação de poços tubulares e amazonas, instalação de cisternas simplificadas de abastecimento d'água, implantação de linhas de distribuição de energia e construção de estradas que têm provocado impactos favoráveis no que se refere à redução da migração e à inclusão social.

No ano de 2003, com a entrada de um novo governo, mudou de presidência da Empresa, após 12 anos, e reformulou totalmente a sua diretoria executiva. A nova direção contratou uma consultoria para realizar um estudo de avaliação do modelo de gestão existente e recomendar ações para a readequação organizacional para as novas demandas que surgiam.

O principal objetivo da contratação da consultoria era estabelecer uma nova orientação estratégica para Empresa e seus respectivos planos de ação, a partir da avaliação do modelo de gestão.

O Projeto foi executado entre dezembro de 2004 e junho de 2005 e contou com a participação efetiva de vários funcionários da Empresa, tanto da sede quanto das regionais. Durante todo o processo desenvolvido pela consultoria, eram realizados palestras e relatórios orais para que os empregados estivessem a par das ações que vinham sendo executadas.

Na conclusão do estudo, a consultoria contratada propôs uma reorientação estratégica. A Empresa deveria promover uma revisão do seu foco de atuação, pois o trabalho realizado por ela, não contribuía na efetividade para atender a demanda social no seu campo de atuação e para que a mesma obtivesse resultados positivos que fossem percebidos pela sociedade.

Sob a orientação da consultoria, a Empresa realizou diversas ações para alcançar os objetivos propostos pela consultoria. Dentre as ações realizadas, focou-se duas que teriam um impacto direto nas redes estudadas: a) a implantação de uma nova estrutura organizacional e b) o programa de desligamento voluntário de empregados próximos da aposentadoria. A Empresa ainda passou por duas modificações cruciais; em maio de 2007 mudou novamente de presidência e diretoria executiva, e neste ano ainda foi criada mais uma área dentro da organização.

A implantação da nova estrutura organizacional deu-se no final de 2006, período da primeira coleta de dados. Esta nova estrutura objetivou descentralizar as atividades finalísticas da Empresa, fazendo com que as Regionais assumissem o planejamento das regiões onde atuam enquanto a Sede exerceria a estratégia de atuação e integraria as Regionais com diversos órgãos do governo. O fato ocorrido com a reestruturação de maior interesse para esta pesquisa é a transferência de empregados entre as unidades da Empresa. Com os novos perfis das unidades, tornou-se necessário realocar os empregados conforme a capacitação requerida para cada área.

O programa de desligamento incentivado (PDI) foi uma ação planejada para reduzir o custo com a folha de pagamento de pessoal e ao mesmo tempo realizar uma “renovação” nos recursos humanos da Empresa, uma vez que a idade média do quadro de pessoal era superior a 49 anos de idade. A empresa estabeleceu critérios para limitar a participação de empregados e fazer com que somente os “mais antigos” se inscrevessem no programa. Desta forma, o PDI alcançaria seus objetivos, desonerava a folha de pagamento e fazia com que os empregados com uma cultura organizacional mais antiga, desalinhada com nova missão e visão da Empresa.

É possível comparar o PDI da Empresa estudada com o processo de *downsizing* do estudo de Shah (2000), uma vez que todos dois pretendiam enxugamento de pessoal e causam saída de pessoas da organização. Nos dois casos pode ocorrer a saída de pessoas-chaves e de atores centrais nas redes sociais informais. Uma ação que em um primeiro momento mostra-se como uma vantagem, talvez venha se tornar uma perda de efetividade, de *know how* e de pessoas centrais da organização.

4.3. Amostras

A empresa estudada, em novembro de 2006 (data da primeira aplicação), possuía no seu quadro funcional o número total de 384 colaboradores, sendo 363 empregados com vínculo empregatício e 21 pessoas nomeadas para exercerem função de confiança. Para um mapeamento fiel das redes a serem estudadas, buscou-se que todos os empregados respondessem à pesquisa. Dos 384 empregados, 174 aceitaram responder ao questionário, totalizando uma amostra de 46% do universo pesquisado.

Na segunda aplicação, priorizou-se os respondentes da primeira. Contudo, algum empregado que por qualquer motivo não pôde participar da primeira aplicação também respondeu ao questionário. Nesta segunda etapa, 114 dos 357 empregados da empresa compuseram a amostra, representando 32% do universo pesquisado. Dos 114 respondentes da segunda etapa, 89 participaram também da primeira. Este dado revela uma mortalidade de 35% em um ano. Dos empregados participantes da primeira etapa que não responderam na segunda: 22 (25%) se desligaram da empresa ou foram transferidos para alguma regional da empresa ou foi trabalhar em outro órgão federal, e 66 (75%) ou não estavam presentes no dia da coleta de dados no seu setor ou se recusaram a responder.

4.4. Instrumentos

O instrumento aplicado na primeira coleta foi uma versão do questionário de Neiva e Pantoja (2006), composto de três partes: 1) Instruções e Termo de Consentimento Informado; 2) Questões sobre rede de amizade, 3) Questões sobre rede de informação/comunicação. A primeira parte constou de um texto breve que fornecia algumas informações sobre a pesquisa e solicitava o consentimento do empregado em responder a pesquisa e futura utilização das suas respostas para fins acadêmicos. A segunda parte era composta por: uma questão que solicitava que o sujeito escrevesse o nome de 5 pessoas da empresa, as quais ele considera como amigos, companheiros, na segunda questão foi solicitado que ele colocasse há quanto tempo essas pessoas eram suas amigas, e a terceira foi composta por uma escala com dois extremos, de 1 a 4, com a qual o respondente sinalizou o quanto ele considerava as pessoas relatadas como suas amigas. As outras partes subsequentes do questionário foram compostas da mesma forma, com perguntas do mesmo formato da perguntas da segunda parte, transformadas para questionar o respondente sobre pessoas de suas redes de comunicação.

4.5. Procedimentos de Análise de Dados

Para realizar a análise dos dados coletados, utilizou-se o programa Ucinet 5.0. O Ucinet 5.0 é um programa para análise de redes com qual é possível montar uma matriz a partir das indicações dos empregados, e analisar estruturalmente as redes informais e seu tamanho, bem como os papéis dos empregados dentro das redes, por meio de rotinas e funções de análise de vários atributos de redes pré-definidas e automatizadas baseadas em cálculos matemáticos.

5. RESULTADOS

Nesta seção, foram colocados os principais dados trabalhados nas redes levantadas. S serão comparados os dados das redes de amizade e de comunicação nos momentos 1 e 2 da pesquisa. A Tabela 01 expõe rapidamente as diferenças entre as redes de amizade e de comunicação e permite ver claramente que as redes se modificaram ao longo do tempo.

Tabela 01 – Tabela de Dados das Redes de Amizade e Comunicação – Dois Momentos

Indicadores	Redes			
	Amizade/2007	Amizade/2008	Comunicação/ 2007	Comunicação/ 2008
Participantes da Rede	223	217	194	182
Tamanho da Rede	459	398	297	293
Densidade	0,83%	0,85%	0,79%	0,88%
Distância Geodésica	7,1	4,2	2,5	2,7
Diâmetro da Rede	21	12	5	8
Coesão	3,3%	2,4 %	1,4%	1,7%
<i>Cliques</i>	5	7	0	0
Expansores de				
Fronteiras	13	18	18	16
Corretores de				
Informação	74	88	63	66
Tamanho Eficaz da				
Rede	3,08	2,75	2,76	2,72
Eficiência de				
Contatos	88%	88%	94%	91%
Limite dos Atores	85	88	72	72

5.1. Comparação Entre as Redes de Amizade

Ao analisar a Tabela 01, observa-se uma diminuição no número de participantes e do tamanho da rede, possivelmente consequência das saídas de alguns empregados da empresa, tanto para outras organizações quanto por meio do programa de desligamento voluntário desenvolvido pela empresa. Outras duas medidas que sofreram decréscimo são a distância geodésica e o diâmetro da rede que juntamente com o pequeno aumento da densidade, significam uma alteração, a rede se tornou mais densa.

Quando se foca nos atores centrais e nos *cliques* das duas redes, constata-se alterações, treze dos conectores centrais da rede no momento 1 não aparecem no momento 2 e surgem onze novos conectores, modificação de quase metade dos conectores. A mudança organizacional interfere no exercício de papéis centrais dentro da rede de Amizade/2008 - Dois Momentos. Ainda nesta rede, existe um aumento dos corretores de informação e dos expansores de fronteiras, fatos que indicam que a rede de Amizade/2008 - Dois Momentos, mesmo sendo mais densa e com mais relações, é mais fragmentada (com um maior número de subgrupos) que a de Amizade/2007 – Dois Momentos.

5.2. Comparação Entre as Redes de Comunicação

Igualmente às redes de Amizade, as redes de Comunicação também apresentam um decréscimo no número de participantes e do tamanho da rede, acredita-se que esses decréscimos são decorrentes da saída de colaboradores da empresa. O aumento da densidade da rede (0,79% para 0,88%) compensa a diminuição das relações. A rede de Comunicação/2008 – Dois Momentos é um pouco menor, contudo mais densa, com um número mais de relações potenciais exploradas. De forma contrária, a distância geodésica e o diâmetro da rede aumentaram, ou seja, mesmo com um número maior de relações, as pessoas nessa rede encontram-se um pouco mais distantes uma das outras. É possível afirmar que os atores criaram mais caminhos para que conteúdos afetivos sejam transacionados, e ao mesmo tempo esse conteúdo passa por mais pessoas para que chegue a todos os participantes da rede.

O comportamento da rede em relação aos atores centrais é bastante interessante, enquanto o número de expansores de fronteiras diminui, o de corretores de informação aumenta. A quantidade de conectores centrais se mantém em número de 10 (dez) com variações nos atores, são 6 atores diferentes na rede de Comunicação/2008 – Dois Momentos, uma alteração de 60%. Nesta parte, fica claro o impacto das mudanças na rede de Comunicação/2008 – Dois Momentos e por conseguinte nos canais informais de comunicação da empresa. O número de *cliques* não varia, 0 (zero) nos dois momentos, indicando que a informação flui por toda rede, sem ficar retida em pequenos grupos.

Na parte subsequente, discutir-se-á as comparações traçadas acima, bem como as intervenções realizadas na organização e seus impactos nas redes. Algumas conclusões originadas da análise dos dados serão propostas. E, além disso, se traçará uma avaliação deste estudo, destacando-se contribuições e limitações do mesmo, e será sugerida uma possível agenda para pesquisas capazes de captar aspectos do fenômeno não abordados por esta pesquisa.

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Os resultados do momento 1 e do momento 2 da pesquisa indicam que as mudanças ocorridas na organização durante o período da pesquisa influenciaram nas relações informais dos empregados. O mapeamento das redes informais de amizade e de comunicação revela diferenças nas estruturas sociais estudadas nos dois momentos. Os dados revelam que as redes se reorganizaram para se adaptarem a nova realidade organizacional. O poder migrou nas redes, alguns atores perderam, outros adquiriram status. Conforme constatado na Tabela 01, modificações estruturais, em sua maioria, sutis, ocorreram. Tais modificações foram identificadas ao tentar responder as questões de pesquisas levantadas no capítulo 4, conforme se constata a seguir.

Ao tentar responder a primeira questão de pesquisa: *“Serão encontradas diferenças nas medidas estruturais das redes (distância geodésica, tamanho, densidade da rede) entre as redes de amizade do primeiro e do segundo momento?”*, observou-se que ao contrário da literatura, a rede que mais se reconfigurou foi a rede de amizade. No estudo de Shah (2000), os laços de amizade, após o processo de mudança, foram os mais difíceis de serem recuperados. No presente trabalho, a rede amizade apresentou uma perda de laços na ordem de 14%, decorrente da saída e/ou da troca de departamento pelos empregados. No entanto, os novos laços estabelecidos se apresentam como laços mais fortes, com o aumento da densidade, e com a diminuição da distância geodésica e do diâmetro.

Alguns fatores são capazes de explicar a diferença entre este estudo e o identificado na literatura internacional. O primeiro que se destaca é a cultura na qual os estudos foram realizados. O outro fator a se atentar é o intervalo de tempo entre as duas medidas. Shah (2000) realizou a segunda coleta de dados seis meses após a primeira, e na presente pesquisa, a segunda medição ocorreu 11 meses depois da primeira. Relações, principalmente de amizade, demandam tempo de interação entre os indivíduos para se estabelecerem.

Deve-se também ressaltar que o contexto de mudança da organização estudada pode ter influenciado na recuperação da rede no concerne número de laços e densidade. A mudança organizacional pode gerar incerteza, sofrimento e estresse (Kuglanski et al. 2007); em momentos como este, de temor ao desconhecido, empregados buscam suporte para enfrentar o processo de mudança, criando e mantendo os laços já existentes.

A segunda questão de pesquisa era: *“Serão encontradas diferenças entre as redes de informação do primeiro e do segundo momento?”*, os dados revelam que as

características estruturais da rede de comunicação sofreram menos modificações ao longo da pesquisa que as da rede de amizade. Os resultados vão de encontro à literatura na qual o estudo se baseou. No nível macro, a Rede de Comunicação/2008 – Dois momentos apresenta pequenas modificações, com aumento da distância geodésica (momento 1 = 2,5 e momento 2 = 2,7) e do diâmetro (momento 1 = 5 e momento 2 = 8). As alterações são de pequena magnitude, no entanto, demonstram uma maior distância para a informação correr dentro da rede e, por conseguinte uma queda de performance.

Ao mesmo tempo identifica-se um pequeno decréscimo no número de participantes da rede e no tamanho da rede e um aumento da coesão da rede (possível ampliação de grupos fechados). Os expansores de fronteiras foram reduzidos na rede de comunicação, isto é, ocorreu uma redução de atores que ligam as sub-redes. Todos esses resultados indicam que as intervenções efetuadas na organização propiciaram o surgimento de barreiras para o fluxo de informações, conforme as modificações ocorridas nas medidas estruturais da rede de comunicação. A implantação da nova estrutura, e dos novos processos de gestão e planejamento contribui para a piora da comunicação interna na Sede da organização.

Em resposta à questão: *“As mudanças organizacionais influenciarão nos papéis que atores exercem nas redes sociais?”*, constatou-se que as medidas relacionais apontam para um aumento de corretores de informação e de expansores de fronteira na rede de amizade. Estes resultados demonstram um esforço por parte dos atores para impedir a fragmentação da rede com a saída de empregados e com a mudança estrutural. Logo, é possível afirmar que os atores buscaram manter estável a rede e criar novas ligações (Susskind, 2007). Com mais corretores de informação, a rede viabiliza o estabelecimento de contatos entre os subgrupos e a substituição de laços perdidos, evitando a interrupção e encurtando o trajeto no qual o conteúdo transacional tramita.

Já o poder, na rede amizade, ficou mais concentrado. No segundo momento, a rede apresenta dois conectores centrais a menos. O poder também “migrou” dentro da rede, dos 24 conectores centrais identificados no segundo momento, 11 são novos, isto é, eles não eram conectores centrais na Rede de Amizade/2006. Todos os atores que deixaram de exercer o papel de conector central na rede de amizade, permanecem na organização e 4 deles trocaram de departamento. A transferência de poder dentro da rede leva a inferir que os atores se reorganizaram para responder a nova estrutura organizacional, e ao contexto de mudança presente na organização. A nova realidade da empresa faz com que os empregados procurem e estabeleçam novas fontes de informação e de recursos (Susskind, 2007). A nova estrutura com departamentos novos ou reformulados, possivelmente impactou sobre a rede de amizade e nas relações dos empregados, alguns atores ascenderam e ganharam proeminência, enquanto outros perderam o prestígio já conquistado.

Assim como na rede de amizade, na rede de comunicação ampliou-se a quantidade de corretores de informação, contudo em uma porcentagem bem menor. Logo, na rede de comunicação diferente da de amizade, os atores não buscaram e/ou não conseguiram recuperar ou estender ligações afetadas pelas modificações.

Dentre os aspectos estudados da rede de comunicação, a centralidade dos atores foi aquele que sofreu maiores modificações. O número de conectores centrais no momento 2 manteve-se igual ao momento 1 (dez conectores centrais), no entanto mais da metade (seis atores) dos conectores centrais mudaram no segundo momento. Assim como na rede amizade, o poder é transferido dentro da rede de comunicação. A nova configuração organizacional reflete-se na rede de comunicação. A criação e extinção de departamentos, movimentação e demissão de empregados fizeram com que a rede se organizasse de modo

a substituir laços perdidos e que atores durante o momento das intervenções eram detentores de informações, perdessem status onze meses depois.

Finalmente, ao se avaliar os resultados e o conteúdo da mudança proposto pela organização nos documentos oficiais consultados¹, é possível se afirmar que a empresa não atingiu os objetivos pretendidos com o processo de mudança. Primeiramente, destaca-se os resultados da rede de comunicação no momento 1 e 2. Conforme argumentado anteriormente, características estruturais como diâmetro, coesão, distância são imprescindíveis para o sucesso da mudança, e os dados revelam que estas características sofreram modificações, diminuindo a eficiência da rede. Desta forma, as intervenções imprimidas, falharam em melhorar a comunicação dentro da organização e, por conseguinte, criaram barreiras para disseminar os conteúdos da mudança propostos como o estabelecimento de uma nova missão e visão de futuro.

O presente estudo, como a maioria, contribui de alguma forma para o conhecimento científico. Como grande contribuição, ele oferece uma nova perspectiva para a análise da mudança organizacional. Este é o primeiro estudo na literatura brasileira que busca captar modificações nas redes informais resultantes de intervenções na estrutura e no corpo técnico da organização. Os estudos anteriores aqui relacionados ou foram retrospectivos, isto é, avaliaram as redes após a mudança, ou mapearam as redes intraorganizacionais com intuito de reunir insumos para futura intervenção na organização.

O trabalho também contribui com a proposta de empregar um método longitudinal a fim de captar dois momentos distintos da organização, durante a implementação da mudança, quando estão sendo feitas as primeiras intervenções diretas e 11 meses depois. O método de múltiplas medidas para avaliar a mudança é freqüentemente recomendado na literatura, contudo a dificuldade de demarcar um ponto zero da mudança ou encontrar organizações que ainda estão se preparando para iniciar o processo impedem que estudos nesse estilo sejam realizados. Ainda, o estudo oferece instrumentos para as organizações mapearem suas redes e verificarem as condições oferecidas pelas estruturas informais (principalmente as da rede de comunicação) para a implementação de mudanças.

Os pontos limitantes do trabalho são o pouco poder de generalização dos resultados para outras organizações, visto se tratar de um estudo de caso, focado em uma organização. As conclusões aqui chegadas são explicativas dos fenômenos ocorridos dentro da organização estudada e sem poder preditivo. Outra limitação do estudo está nos meios de coleta de dados. Com um foco altamente quantitativo, apesar de trabalhar com as indicações (que são dados qualitativos), o método selecionado deixa de captar características das redes ou dados mais elucidativos da relação entre mudança e redes intraorganizacionais. Observações participantes, entrevistas e questionários que medissem a força dos laços e revelassem mais da dinâmica social na qual a rede está inserida, contribuíram para acessar dados não captados pelos métodos utilizados neste estudo.

Posto isso, os achados aqui relatados e discutidos não exaurem as possibilidades de compreensão dos impactos da mudança em redes interorganizacionais. Futuras pesquisas, para melhor apreender esta relação entre mudança e redes sociais, poderão mapear as redes antes, durante e em outros dois momentos distintos (com intervalo de 12 e 24 meses) após intervenções de mudança realizadas. Desta forma, se traçaria uma evolução das redes intraorganizacionais.

Por último, se recomendaria um estudo no qual fossem empregadas medidas de mudança organizacional, como atitudes frente à mudança e percepção em relação à mudança, e medidas estruturais das redes para que se possa observar aspectos particulares da cognição dos trabalhadores em relação à mudança e relacioná-los com fatores sociais provenientes de sua interação no ambiente de trabalho.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balkundi, P. & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 419-439.
- Burkhardt, M. E. (1994) Social interaction effects following a technological change: a longitudinal investigation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 869-897.
- Burkhardt, M. E., & Brass, D. J. (1990) Changing patterns or patterns of change: The effects of a change in technology on social network structure and power. (Technology, Organizations, and Innovation). *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 104-124.
- Cross, R. L., & Prussak, L. (2002). The people who make organizations go - or stop. *Harvard Business Review*, 80(6), 104-112.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619-634
- Hannah, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Hanneman, R. A., & Mark R. (2005). *Introduction to social network methods*. Riverside, CA: University of California, Riverside (published in digital form at <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>)
- Júnior, M. W. de L. (2005). *Redes sociais informais intraorganizacionais e os processos de mudanças organizacionais: Estudo em uma empresa de tecnologia da informação*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia.
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. Newberry Park: Sage.
- Kraatz, M. S. (1998) Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*; 41(6), 621-643.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). Informal networks: the company behind the chart. *Harvard Business Review*, 71(4), 104-111.
- Kruglanski, A., Pierro, A., Higgins, E., & Capozza, D. (2007). “On the move” or “staying put”: Locomotion, need for closure, and reactions to organizational change. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1305-1340.
- Lima, S.M., & Bressan, C. L. (2003). Mudança Organizacional: uma introdução. Em: Lima, S. M. (org.). *Mudança Organizacional: Teoria & Gestão*. São Paulo: Editora FGV, 17-61.
- McGrath, C., & Krackhardt, D. (2003). Network Conditions for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(3), 324-335.
- Marques, E. C. (1999) Redes sociais e instituições na construção do Estado e da sua permeabilidade. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 14, 45-66.
- Marques, E. C. (2003). *Redes sociais, instituições e atores políticos no governo da cidade de São Paulo*. São Paulo: Annablume/FAPESP.
- Minhoto, L.D., & Martins, C.E. (2001). As redes e o desenvolvimento social. *Cadernos FUNDAP*, 22, 81-101.

- Neiva, E. R. (2004). *Percepção da mudança organizacional: O papel das atitudes e das características organizacionais*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília.
- Neiva, E. R. & Pantoja, M. J. (2006) Redes sociais e mudança numa associação de produtores rurais. In: *Congresso da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, Brasília. Anais Congresso da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, v. 1. p. 1-15.
- Neiva, E. R. & Pantoja, M. J. (2008). *Redes Sociais e Mudança em um Grupo de Produtores Rurais do Planalto Central*. Psicologia (Florianópolis), 8, 5-24.
- Neiva, E. R., Vieira, S. R. F., & Oliveira, A. M. de. (2008). *Redes sociais informais: sua relação com característica da atividade e mudança organizacional*. Manuscrito submetido à publicação.
- Paper, D., & Simon, S. (2005). Change Research: The Search for a Theoretical Construct. *Information Resources Management Journal*, 18(3), 1-1.
- Santos, M. V. dos. (2004). *Redes sociais informais & compartilhamento de significados sobre mudança organizacional: Estudo numa empresa petroquímica da Bahia*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia.
- Santos, M. dos, & Bastos, A. B. (2007). Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre a mudança organizacional. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, 47, 15-30.
- Scott, J. (2000). *Social Network Analysis: A Handbook*. (2. ed.) Newberry Park: Sage.
- Shah, P. P. (2000). Network destruction: The structural implications of downsizing. *Academy of Management Journal*; 43(1), 101-112.
- Glenn, S. S., & Malott, M. E. (2004). Complexity and selection: Implications for organizational change. *Behavior and Social Issues*, 13(2), 89-105.
- Silva, M. C. M. (2003). *Redes Sociais Intra-organizacionais Informais e Gestão: Um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta Hyco – 7*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia.
- Susskind, A. M., Miller, V. D., & Johnson, J. D. (1998). Downsizing and structural holes: their impact on layoff survivors' perceptions of organizational chaos and openness to change. *Communication Research*, 25(1), 30-34.
- Susskind, A. M. (2007). Downsizing survivors' communication networks and reactions: A longitudinal examination of information flow and turnover intentions. *Communication Research*, 34(2), 156-184.
- Torres, C. V., & Zancan, C. (2008). *Desdobramentos conceituais da cultura brasileira: A cultura empreendedora*. Manuscrito submetido à publicação.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-385.
- Woodman, R. (1989). Evaluation Research on Organizational Change: Arguments for a "Combined Paradigm" Approach. *Research in Organizational Change and Development*, 3, 161-180.

ⁱ Os documentos oficiais da empresa que descrevem todo o processo de preparação e implementação da mudança não foram relacionados nas referências bibliográficas, pois não se conseguiu permissão da organização para tal.